UNIVERSIDADE FEEVALE

ISBN 978-85-7717-163-7

Inovação e Aprendizagem Organizacional

Dusan Schreiber
Organizador

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

Inovação e Aprendizagem Organizacional

Dusan Schreiber
Organizador

Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil
2013

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
Graziele Borguetto Souza

CAPA, PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO
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 aprendizagem organizacional [recurso eletrônico] / Dusan Schreiber [Organizador]. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
835 p.

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: <www.feevale.br/editora>
Inclui bibliografia.
ISBN 978-85-7717-163-7

1. Inovação - Administração. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Planejamento estratégico. I. Schreiber, Dusan.

CDU 658.012.27

© Editora 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.° 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Universidade Feevale
Câmpus I: Av. Dr. Maurício Cardoso, 510 – CEP 93510-250 – Hamburgo Velho – Novo Hamburgo – RS
Câmpus 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

13 e 14 de junho

APRESENTAÇÃO

Este congresso tem entre as suas finalidades a discussão e atualização em nível internacional da temática da inovação e aprendizagem organizacional, visando criar um espaço de reflexão da temática da inovação e aprendizagem organizacional, contribuindo para promover o enriquecimento do capital intelectual dos participantes, o fortalecimento das relações entre o meio científico e empresarial, além da intensificação do processo de internacionalização da pesquisa, por meio de compartilhamento do conhecimento e das práticas de inovação.

COMISSÃO ORGANIZADORA E AVALIADORA

Daniel Pedro Puffal
Mary Sandra Guerra Ashton
Vânia Gisele Bessi
Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo

GRUPO DE PESQUISA

Grupo de Pesquisa em Gestão

SUMÁRIO

A ANÁLISE COMPREENSIVA DO PROCESSO PARTICIPATIVO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 9

A CULTURA ORGANIZACIONAL, A LIDERANÇA E A FLEXIBILIDADE EM EVIDÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES 35

A GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO EM REDES FLEXÍVEIS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE UMA REDE DE RESTAURANTES E UMA REDE DE SUPERMERCADOS 46

A GOVERNANÇA DAS REDES FLEXÍVEIS DE SUPERMERCADOS EM RELAÇÃO AO FOCO DO NEGÓCIO, FORMATO DE EXPLORAÇÃO ECONÔMICA E PROCESSOS OPERACIONAIS 70

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ADOTADA EM UMA COOPERATIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA 93

A INFRAESTRUTURA DOS TERMINAIS PORTUÁRIOS PRIVATIZADOS BRASILEIROS 114

A INOVAÇÃO E AS ALTERNATIVAS DE REALIZAR AS ATIVIDADES EM P&D: ESTUDO DE CASO DA BRASKEM 141

ABORDAGEM ESTÉTICA: UM “OLHAR” PARA OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES 165

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA "X" 187

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E IMPLICAÇÕES PARA AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO 209

CIDADES CRIATIVAS: ANÁLISE REFLEXIVA DAS RELAÇÕES COM O TURISMO 230

COMPETITIVIDADE EM UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS: MELHORIA NO PROCESSO DE COLETA DE MATERIAIS 246

CULTURA E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: REFLEXÕES NA INVESTIGAÇÃO DA RESSIGNIFICAÇÃO DO TRABALHO 269

DIAGNÓSTICO AMBIENTAL EM UMA EMPRESA DE ESQUADRIAS DE MADEIRAS, RS, BRASIL 290

ESPAÇOS PÚBLICOS E POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXIVIDADE DA AÇÃO SOCIAL 310

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL 328

ESTUDO DA RELEVÂNCIA DO *COACHING* PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL 356

ESTUDO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO EM PRODUTOS DA EMPRESA Y, NO VALE DOS SINOS 382

ESTUDO SOBRE FRANCHISING COM BASE NA FRANQUIA DOUTOR RESOLVE 399

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA 426

FATORES RELEVANTES NA ADESÃO DE PERFIL EM SITES DE REDES SOCIAIS 453

FORMAÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA APRENDIZAGEM INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO COM EGRESSOS DO CURSO MECÂNICO DE USINAGEM 471

GESTÃO DO CONHECIMENTO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: O USO DA INTRANET NA EMPRESA ARTECOLA 488

GESTÃO DO TURISMO PARA TODOS: SENSIBILIZAÇÃO POR MEIO DE REGISTRO FOTOGRÁFICO DA ACESSIBILIDADE TURÍSTICA NO CENTRO DE NOVO HAMBURGO, RS 513

INOVAÇÃO DE PRODUTO ATRAVÉS DO MÉTODO *STAGE-GATE*: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ELETROELETRÔNICA 531

INOVAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES EM UMA EMPRESA LÍDER NA DO SETOR AGRÍCOLA 552

INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA TÊXTIL NO RIO GRANDE DO SUL 573

MODELO DE CONSULTORIA INTERNA EM UMA EMPRESA DO RAMO INDUSTRIAL DO VALE DO RIO DOS SINOS 596

MUDANÇAS CULTURAIS NA GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: INSERÇÃO DE UMA NOVA GERAÇÃO 638

O *COACHING* COMO INSTRUMENTO DE QUALIFICAÇÃO DE LIDERANÇAS 651

O ENDOMARKETING COMO UM PROCESSO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL 680

O ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA INOVADORA 694

O IMPACTO DA COPA DO MUNDO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES DO TRADE TURÍSTICO DE PORTO ALEGRE 724

O *UPCYCLING* NO MARKETING INTERNACIONAL 751

PERCEPÇÃO DO RISCO DE NEGÓCIOS FOCADOS NA INOVAÇÃO 775

RELEVÂNCIA DO CIENTISTA SOCIAL NA INTERPRETAÇÃO DA AÇÃO SOCIAL 802

SERVILE BRANDS E *DEMANDING BRANDS*: O NOVO FORMATO DA INTERAÇÃO ENTRE EMPRESAS E CONSUMIDORES 819

A ANÁLISE COMPREENSIVA DO PROCESSO PARTICIPATIVO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dusan Schreiber e Cristiane Klein

RESUMO

O planejamento estratégico continua sendo uma importante ferramenta de gestão, pois suas definições, além de representar um norte a ser seguido, contribuem, também, para criar a identidade organizacional. No entanto a adoção da gestão participativa, no processo de elaboração do planejamento estratégico, continua sendo objeto de polêmica. O estudo de caso único, em uma empresa industrial, abordou a viabilidade de gestão participativa, sob o ponto de vista dos colaboradores dos níveis intermediário e operacional. Os resultados evidenciaram que a gestão participativa no processo de planejamento estratégico poderá contribuir, principalmente, para aumentar o nível de motivação e envolvimento dos colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

A elaboração de um planejamento estratégico, dentro das organizações, tem como função principal delinear um plano que deverá nortear a empresa rumo aos seus objetivos organizacionais. A sua principal finalidade consiste em propiciar, para as organizações, maior nível de conhecimento em relação ao seu ambiente interno e externo, facultando a redução de riscos decorrentes de sua atuação no mercado (LEVESQUE, 1999; SAMPAIO & PERIN, 2004; TAVARES, 1999; OLIVEIRA, 2002). No entanto, a taxa de êxito, tanto na construção, como na operacionalização do planejamento estratégico, depende, em grande parte, da forma de gestão adotada pela organização, pois ela determinará como a

empresa se relacionará com os *stakeholders*, notadamente com seus clientes, fornecedores e, principalmente, colaboradores.

Com o propósito de contribuir para a obtenção de melhores resultados, tanto na interação com agentes externos, como na coordenação de recursos internos, foram concebidos, ao longo das últimas décadas, diversos métodos de gestão (THOMPSON & STRICKLAND, 2000; HARTMANN, 2008; GRACIOSO, 1996; SOUZA, 2011). No entanto as abordagens teóricas mais recentes tem evidenciado que os modelos mais aderentes ao contexto atual tem sido aqueles que priorizam as pessoas. Dentre estes modelos de gestão presentes na literatura, destaca-se a gestão participativa (BITENCOURT, 2010; VERGARA, 2007).

A gestão participativa tem como objetivo mobilizar os colaboradores de uma organização, fazendo com que eles não sejam apenas meros executores de tarefas, mas, também, possam assumir papel ativo no processo reflexivo, subjacente à tomada de decisão que fornece elementos para a concepção do plano estratégico organizacional. Entende-se que desta forma a organização constituirá um importante diferencial competitivo em relação a seus concorrentes (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

Nesta perspectiva foi realizado o estudo que deu origem a este trabalho, visando avaliar a viabilidade de implantação de gestão participativa no processo de elaboração do planejamento estratégico, na ótica dos colaboradores dos níveis intermediário e operacional, da empresa XY. Este recorte amostral foi considerado essencial para o estudo, que visa desconstruir o discurso socialmente aceitável, frequentemente adotado pelos gestores organizacionais e que endossa a relevância do modelo participativo, diferentemente do que ocorre de fato, quando esta construção ocorre com reduzido número de colaboradores, de nível hierárquico mais alto (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000; VERGARA, 2007).

Para a “captura” do ponto de vista dos respondentes optou-se pelo método *survey*, com o construto constituído de perguntas fechadas e escala de cinco pontos. Dos 87 questionários enviados para os colaboradores alocados em níveis intermediário e operacional, retornaram 29, que foram tratados por meio de estatística univariada e descritiva, evidenciando a percepção dos respondentes acerca da democratização do processo de construção do planejamento estratégico organizacional.

A estrutura deste trabalho constitui-se da revisão teórica, que inicia na sequência a este texto introdutório, onde foram incluídos autores seminais e contemporâneos, com o objetivo de promover um debate, que viesse a contribuir para a elaboração dos instrumentos de pesquisa. Após a fundamentação teórica é apresentado o detalhamento metodológico adotado para a pesquisa, análise de resultados e considerações finais. As referências de autores revisados encerram este artigo.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Sampaio e Perin (2004), Tiffany e Peterson (2000), Thompson e Strickland (2000) e Hartmann (2008), no processo de planejamento estratégico a empresa define os objetivos que irão guiar o futuro desempenho da organização, utilizando-se de métodos seguros e adequados, assegurando a identificação de problemas e concepção de ações corretivas. Portando, o planejamento estratégico representa "o processo de estabelecer objetivos e de determinar o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos" visando "preparar o terreno para a adoção de ações, ou planos," que possam gerar os resultados desejados pela organização.

Os planos devem ser condizentes com a estrutura de recursos disponíveis e factíveis. Com relação ao tempo de duração, eles podem ser propostos para serem implantados em períodos de cinco ou mais anos (longos períodos), ou pelo período inferior a cinco anos (curtos períodos). Já no quesito foco, o plano pode ser categorizado como genérico, de baixo nível de detalhamento, ou específico, quando o mesmo é apresentado de forma mais específica e detalhada. O plano específico informa a necessidade de uma redução de um percentual de defeito de um determinado produto em um determinado período de tempo, tipifica os recursos, ou a possibilidade de acesso a incentivos fiscais (GRACIOSO, 1996; SOUZA, 2011; TAVARES, 2010).

O planejamento é realizado com o objetivo de demonstrar aonde a empresa pretende chegar num período futuro determinado. Para isto são definidas as metas e os recursos que serão necessários, para que a empresa possa atingir o padrão de desempenho que lhe facultará alcançar os objetivos pré-definidos

(DAFT, 1999). Nesse sentido, é possível afirmar que o ato de planejar é muito importante para todas as organizações. Os objetivos e as formas (ou meios) que serão utilizados para atingi-los são estabelecidos em cada um dos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional (BATEMAN; SNELL, 1998).

Um planejamento mal elaborado, ou inexistente, pode afetar o desempenho de uma organização, ocasionando tanto perdas de participação no mercado como a consequente redução das receitas operacionais, entre outros (DAFT, 1999, LEVESQUE, 1999; TIFFANY & PETERSON, 2000). Nesta perspectiva é possível afirmar, conforme destacou Maximiano (2000, p. 26), que o processo de planejamento "consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los". Não basta apenas pensar em "o que" fazer, sendo necessário pensar, também, em "como" fazer, com base em reflexões estruturantes para o desenvolvimento organizacional.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que a função de planejar permite que o administrador pense de forma antecipada com relação aos objetivos e ações que integrarão as estratégias da organização. Durante o processo de planejamento recomenda-se realizar a "análise da situação atual, de antecipação do futuro, a fim de determinar os objetivos, tomar decisões acerca de tipos de atividade nas quais a organização deverá se engajar, além de determinar os recursos necessários para atingir as metas da organização" (BATEMAN; SNELL, 1998, p.28).

Para Thompson e Strickland (2000) e Hartmann (2008) o planejamento estratégico deve ser segmentado em três tipos, sendo o primeiro deles voltado para o nível estratégico da organização, com um formato mais abrangente para a organização, a ser concretizado em longo prazo e que necessita plena utilização dos recursos disponíveis na empresa. Este planejamento é estruturado pelo nível institucional e deve ser disseminado para os demais níveis da organização. O segundo tipo de planejamento, denominado de tático, tem como foco de abrangência os departamentos organizacionais, sendo definidos em nível intermediário, buscando a sua realização no médio prazo (em geral no exercício anual). O terceiro tipo de planejamento, em nível operacional da organização, trata da execução de uma determinada tarefa ou atividade específica, sendo prevista a sua realização em um prazo de tempo mais curto.

Na percepção de Bateman e Snell (1998), Bethlem (1998) e Gracioso (1996) as estratégias e os objetivos são definidos durante a elaboração do planejamento estratégico institucional. Estas decisões são tomadas por altos executivos da empresa, e que têm como foco a transformação destes objetivos em resultados finais esperados pela empresa num período de longo prazo, sendo, portanto, voltados, principalmente, para análise do ambiente externo. A elaboração de estratégias visa criar ações e canalizar recursos, que buscam um alinhamento dos pontos fortes de uma empresa com as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo.

Para Oliveira (2002), ao elaborar um planejamento estratégico, os gerentes de uma organização precisam ter uma visão da organização como um todo para facultar o desmembramento do plano estratégico em objetivos e metas organizacionais. Ao longo deste processo, recomenda-se que os gerentes busquem incentivar os colaboradores para contribuir, sendo que, por seu turno, eles devem estar receptivos para receber sugestões que possam contribuir para a coleta de dados e informações. Segundo Vergara (2007) e Mascarenhas (2008) as informações decorrentes do processo colaborativo podem tornar o planejamento estratégico mais preciso e condizente com a realidade circundante.

O planejamento estratégico deve apresentar forte vínculo com as metas institucionais, que visam mostrar para todos os colaboradores onde a empresa deseja se encontrar no futuro. Para Daft (1999, p. 128), desta forma a organização direciona as ações para: a “permanência no mercado, inovação, produtividade, recursos financeiros e materiais, lucratividade, desenvolvimento e desempenho administrativo, atitudes dos empregados e responsabilidade pública”. Para que as metas sejam atingidas, é indicado elaborar, dentro do planejamento estratégico um projeto com a definição das atividades e os recursos necessários para sua realização, o que exige a previsão de capital, pessoas, espaço e instalações (CONTADOR, 1995; SAMPAIO & PERIN, 2004; TIFFANY & PETERSON, 2000).

Oliveira (2002) afirma que o planejamento estratégico é constituído de um processo que envolve adaptações organizacionais mediante a aprovação, a tomada de decisões e a avaliação. Ele deve oferecer respostas às questões como: “por que a organização existe, o que ela faz e como faz”. Para tanto a sua estrutura é constituída, essencialmente, pela concepção e definição do negócio, visão, missão, princípios ou valores, bem como a análise do ambiente no qual o negócio está inserido.

Para Thompson e Strickland (2000), a definição do negócio deve ir além do produto, ou serviço oferecido pela empresa. A delimitação do negócio deverá ser claro a ponto de facultar ao consumidor compreender o conjunto de benefícios que o mesmo obterá ao ser atendido pela organização. No entanto, de acordo com Oliveira (2002), a definição do negócio não pode ser objeto de uma discussão endógena, devendo, portanto, envolver, no processo de reflexão, os clientes, que, desta forma, poderão munir a organização de elementos para a referida definição, além de auxiliar a empresa a constituir um diferencial competitivo.

Já a visão, segundo elemento estruturante do Planejamento Estratégico, no entender de Levesque (1999), Sampaio e Perin (2004), Tiffany e Peterson (2000) e Tavares (1999), opera no plano de idealização do futuro organizacional, ou seja, deixa claro como a empresa espera ser reconhecida no horizonte mais distante. Oliveira (2002) compartilha a mesma percepção e complementa o conceito de visão da organização, lembrando que a mesma deve evidenciar a imagem institucional representativa no ambiente onde ela está inserida.

O terceiro elemento do Planejamento Estratégico diz respeito à definição da missão, que, segundo Griffin (2007, p. 97), deve assumir a forma de "declaração do objetivo único e fundamental" da empresa. Ela deve representar o motivo de existência da empresa, delimitando, também, o mercado de bens e /ou serviço em que atua, ou pretende atuar (LEVESQUE, 1999). De acordo com Oliveira (2002), uma missão organizacional deve buscar responder as seguintes questões: "Quem somos nós? O que fazemos? Por que fazemos o que fazemos?". Vale destacar ainda que a missão deve ser difundida de forma capilar entre todos os funcionários da organização, pois a sua assimilação pelos colaboradores favorece o comprometimento dos mesmos para com os objetivos da organização.

O quarto elemento central do planejamento estratégico refere-se à formalização de valores organizacionais, os quais, segundo Tavares (2010), podem ser definidos como as crenças e atitudes individuais de cada pessoa. Estes valores individuais possibilitam interpretações diferenciadas de cada indivíduo, com relação aos acontecimentos dentro e fora da organização, bem como pata demonstrar, aos clientes, fornecedores, funcionários e demais interessados, as crenças e os princípios que servem de base para a organização. Além disso, a formalização dos valores organizacionais contribui para revisão de práticas

organizacionais, podendo servir de parâmetro para reforçar determinados comportamentos e de orientação para os processos de tomada de decisão.

Para Levesque (1999) e Sampaio e Perin (2004), após a definição do negócio, visão, missão e valores organizacionais o planejamento estratégico deve iniciar o processo de análise de variáveis ambientais, internas e externas. As variáveis internas facultam à organização identificar as características do conjunto de recursos disponíveis, capacidades, competências e potencialidades. Já as variáveis externas refletem a realidade encontrada fora da organização, que deve ser compreendida, para que seja possível adaptar-se às tendências de mercado e responder rapidamente às necessidades de clientes atuais e potenciais. Bateman e Snell (1998, p.127) afirmam que a análise do ambiente externo tem como tarefa principal "prever tendências futuras", facultando à empresa desenvolver novas estratégias na busca por vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Nesse sentido destaca-se a relevância da determinação dos objetivos e de elaboração dos planos de ação. Os objetivos são definidos por Bateman e Snell (1998, p. 122) como "os alvos ou fins que o administrador deseja atingir, [...] devem ser específicos, desafiadores e realísticos, [...] e associados a um horizonte temporal". Já os planos de ação, segundo Tiffany e Peterson (2000), são ações ou estratégias que deverão ser implementadas pelos administradores. Estas ações servem como uma espécie de direcionamento dado aos colaboradores para que suas atividades sejam realizadas de forma eficaz, atingindo os objetivos desejados pela organização.

A estrutura do planejamento estratégico, revisada com base em diversas vertentes teóricas, representa a formalização do posicionamento organizacional e do caminho a seguir para atingir os objetivos pré-concebidos. No entanto, conforme a maioria dos autores (LEVESQUE, 1999; SAMPAIO & PERIN, 2004; TAVARES, 1999; OLIVEIRA, 2002) destacou, é de fundamental importância a assimilação dos conceitos basilares do planejamento estratégico, pelos colaboradores. O reconhecimento da importância do componente humano, dentro do referido processo, sugere a possibilidade de implantação do modelo participativo de gestão, assunto da seção a seguir.

3 GESTÃO PARTICIPATIVA

Com o passar dos anos, as organizações promoveram diversas mudanças, tanto na forma de gestão, como na relação com os agentes internos e externos. Dentre os motivos que levaram as organizações a realizar alterações na sua configuração e forma de atuar no mercado, destaca-se a globalização, que resultou de mudanças que marcaram a evolução da sociedade, revoluções tecnológicas, crises econômicas, entre outros (GRIFFIN, 2007; MAXIMIANO, 2006). Um dos efeitos principais do referido fenômeno ocorreu em nível de mercado, através de uma busca desenfreada pela competitividade, tanto no ambiente interno como externo à organização, o que acabou gerando, muitas vezes, o clima de incerteza, principalmente na relação com os colaboradores organizacionais (DUTRA, 2008; MASCARENHAS, 2008; MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

Dentre as diversas alternativas que surgiram na literatura científica, para administrar as relações intraorganizacionais, em especial as insatisfações e conflitos no ambiente organizacional, destacou-se, nas últimas décadas, o processo de gestão participativa. Concebida originalmente para atender necessidades específicas de mudança de gestão, constatou-se que a adoção deste modelo de gestão resultava, na maioria das vezes, no aumento do nível de envolvimento e comprometimento de colaboradores. Destarte a gestão participativa passou a ser adotada, em definitivo, por organizações de várias partes do mundo e de todos os tipos, algumas das quais oportunizaram, inclusive, a inserção de representantes de colaboradores em esferas decisórias mais altas da organização (VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008).

A ideia de participação de populares, ou da camada mais baixa da pirâmide social no processo de tomada de decisão, surgiu, segundo Robbins (2003), Vergara (2007) e Daft (1999) já na antiguidade, passando a fazer parte da base do sistema democrático. No entanto foi apenas a partir da 2ª Guerra Mundial que a representatividade popular em níveis decisórios mais elevados passou a ser adotada com maior frequência, em nível global, tanto em organizações públicas, como privadas. Diversas organizações mostraram-se interessadas pelo modelo participativo de gestão, iniciando o estabelecimento ou restabelecimento da participação dos comitês ou conselhos, com o objetivo *básico* de garantir a harmonia social e a mutação da sociedade através da empresa (Robbins, 2003).

O princípio da participação, segundo Robbins (2003), está baseado na questão de envolvimento, tanto no aspecto mental quanto emocional, de pessoas que compõem um determinado grupo social. O pressuposto refere-se à motivação das pessoas que surge a partir da possibilidade real de poder contribuir, ou seja, a valorização das pessoas por meio da participação em decisões resultaria no seu envolvimento para atingir os objetivos estabelecidos para aquele grupo social (VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008). Nesta perspectiva as pessoas estariam, também, mais dispostas em compartilhar as responsabilidades, tanto na fase de concepção como operacionalização das atividades.

A gestão participativa, segundo Maximiano (2006), representa uma filosofia, que se caracteriza pela valorização da participação das pessoas nos processos decisórios da administração da empresa. As pessoas deixam de ser tratadas apenas com um recurso operacional, passando a assumir um perfil mais colaborativo, contribuindo para o processo de gestão, através da ativa participação relacionada às atividades realizadas pela organização, visando melhorias em processos organizacionais. Autores como Dutra (2008), Mascarenhas (2008) e Milkovich e Boudreau (2000) destacam que a gestão participativa trata de um conjunto de princípios que permite a inclusão expressiva dos colaboradores na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de decisão, no acesso a informação, e no controle da execução.

Diversos autores (ROBBINS, 2003; VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008) afirmam que proporcionar um ambiente de trabalho, que valorize os colaboradores, é fundamental para que o processo de gestão seja mais eficiente e cumpra seus objetivos. Nesta perspectiva Maximiano (2006) destaca a importância da gestão participativa em focar grupos de colaboradores que são formadores de opinião no ambiente organizacional, para contribuir na construção do processo colaborativo e interativo, essencial para o referido modelo de gestão. Desta forma seria ideal que estes colaboradores pudessem, também, ocupar cargos de liderança formal, o que poderia facilitar a participação de todos os membros da organização no processo administrativo, facultando seu comprometimento com os resultados esperados pela organização.

Vários estudos evidenciaram que o grau de comprometimento e de motivação dos colaboradores no processo de gestão participativa está associado

com o sentimento de percepção de receptividade das contribuições e sugestões oferecidas à organização (DUTRA, 2008; MASCARENHAS, 2008; MILKOVICH & BOUDREAU, 2000). Para Robbins (2003), a motivação é um dos fatores que possibilita que os membros, que compõem a organização, sejam influenciados de forma favorável ao estabelecimento e realização de metas e objetivos organizacionais. Para que um colaborador alcance a motivação, é importante oportunizar a ele o exercício da autonomia, através da participação, em prol de solução dos problemas que cercam a organização.

Autores como Maximiano (2006), Daft (1999) e Dutra (2008) argumentam que o interesse das pessoas em participar das decisões organizacionais está relacionado com a escala de necessidades preconizada por Maslow (2000). Representadas em formato piramidal, as necessidades foram segmentadas em: básicas, de segurança, sociais, necessidades de estima e de autorrealização. De acordo com Maximiano (2000), as necessidades básicas, também denominadas de fisiológicas, são as mais elementares e representam a base da pirâmide de Maslow, sendo as primeiras manifestadas pelo ser humano. Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas, o ser humano busca a satisfazer aquelas que se situam em níveis superiores da pirâmide, pois a partir do momento em que uma necessidade é atendida, ela começa a perder sua força motivacional, estimulando as pessoas a procurar satisfazer novas necessidades. A necessidade de autorrealização é considerada única que pode ser atingida em qualquer estágio da motivação, cuja intensidade varia de acordo com cada indivíduo (ROBBINS, 2003; VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008).

A gestão participativa baseia-se no pressuposto de que o ser humano, ao fazer parte de um grupo social, de uma organização, independente do objetivo desta, também procura realizar-se como pessoa e como profissional. Nesse sentido, a organização deve pautar a sua relação com o indivíduo baseada no atendimento às suas necessidades, assim que essas venham a se manifestar. Desta forma, as pessoas tenderiam a se envolver mais com os processos e com os objetivos organizacionais, em níveis elevados de comprometimento (MAXIMIANO, 2000).

No entanto, para que isto ocorra de forma adequada nas organizações, é necessária a clara demonstração do interesse dos níveis superiores da organização,

dando oportunidade para a manifestação a todos os colaboradores em processo reflexivo subjacente às decisões institucionais (DUTRA, 2008). Esta demonstração tem papel simbólico relevante, pois apenas a direção tem o poder para dar a forma ao processo de gestão participativa, através de atitudes interativas com os colaboradores, fazendo com que eles sintam-se importantes no decorrer do processo de gestão (ROBBINS, 2003; DUTRA, 2008; MASCARENHAS, 2008; MILKOVICH & BOUDREAU, 2000). No momento em que as empresas passam a adotar este tipo de posicionamento, a tendência é de que os colaboradores sintam-se mais envolvidos com a organização e, assim, passem a auxiliar no processo de planejamento e decisório da empresa, propondo novos procedimentos que visem melhorar sua rotina (VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008).

A implantação de gestão participativa em uma empresa requer alguns cuidados e também coerência. Inicialmente considera-se imprescindível que haja uma harmonia entre as pessoas e setores que estarão envolvidas no processo, pois a existência de conflito poderia enfraquecer a iniciativa de implantar o referido modelo de gestão. Outro fator importante está relacionado com o comportamento gerencial, pelo papel de mobilização que os gestores devem realizar, para tornar efetiva a sua operacionalização (DUTRA, 2008).

Cabe destacar, também, a relevância das condições organizacionais para o sucesso do processo de gestão participativa, que envolvem: (i) a estrutura organizacional, cujo desenho deve favorecer melhor comunicação entre os níveis de decisão e os operacionais, proporcionando assim "agilidade nas decisões, redução de custos, definição clara dos objetivos e das responsabilidades de forma compartilhada"; (ii) a cultura organizacional apoiada em princípios, valores e crenças, que deve estimular "o envolvimento e a responsabilidade compartilhada, indispensáveis à participação"; (iii) o clima, composto pela estrutura e a cultura de uma organização, que devem ter características orgânicas e dinâmicas, para que assim influenciem de forma positiva o desempenho e participação das pessoas (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000; ROBBINS, 2003; DUTRA, 2008).

De acordo com Vergara (2007) e Dutra (2008), a participação dos colaboradores no processo de gestão pode ser classificada de duas formas, direta ou indireta. A participação direta orienta a pessoa de forma individual e está voltada para aspectos relacionados a estilo de liderança. Já a participação

indireta orienta as pessoas de forma coletiva e está relacionada ao sistema de gerenciamento da empresa.

Segundo Robbins (2003), a gestão participativa tem por objetivo fazer com que cada colaborador sinta-se importante e útil para a empresa, com pleno aproveitamento de suas capacidades e competências. Também visa fazer com que os gestores da alta cúpula percebam o colaborador como alguém, que no momento em que se sente valorizado, desencadeia uma relação de comprometimento maior com a organização. No momento em que esta relação de cumplicidade passa a existir dentro de uma organização, ela tende a proporcionar ganhos para ambas às partes.

4 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". O Método do Estudo de Caso visa: (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 à organização pesquisada. Para este estudo foi adotada uma abordagem quantitativa e quanto aos objetivos pode ser classificada como explicativa por inferir relações e causalidades (YIN, 2001).

A presente pesquisa, aplicada no período de 26 de setembro a 10 de outubro de 2012 teve como objeto de estudo a empresa XY, que foi escolhida por conveniência e acessibilidade, pela anuência da direção da organização para a aplicação do instrumento de pesquisa. A empresa estudada conta atualmente com 120 colaboradores, sendo que destes, 87 colaboradores trabalham em níveis intermediário e operacional. Importante destacar que no nível intermediário encontram-se os colaboradores que ocupam funções administrativas e no nível operacional os colaboradores da área de produção. Em alinhamento com o objetivo proposto, o de avaliar a viabilidade de gestão participativa no processo de construção do planejamento estratégico, a partir do ponto de vista dos colaboradores, os questionários foram submetidos apenas a estes colaboradores, ao invés de gestores organizacionais.

O questionário foi composto por três grupos de perguntas fechadas, com escala *Likert* de cinco pontos, que, de acordo com Malhotra (2005), são destinadas a captar a intensidade das respostas dos entrevistado, quanto ao nível de frequência ou hierarquia na qual a pergunta está enumerada. O primeiro grupo, composto por 6 questões, procurava identificar o perfil dos respondentes. Já o segundo grupo, composto por 17 questões visava medir o conhecimento dos colaboradores do processo de Planejamento Estratégico e da empresa em análise. O último grupo de perguntas, também composto por 17 questões, tinha como objetivo medir o nível de motivação dos colaboradores para contribuir no processo de planejamento estratégico da empresa.

Com o objetivo de caracterizar os respondentes, que se manifestaram em relação a cada uma das questões abordadas, optou-se pela estatística univariada, descritiva, julgada como mais aderente para esta finalidade, por autores como Silva et al (1999) e Stevenson (2001). Vale ressaltar que antes da aplicação do questionário na empresa, foi realizado um pré-teste com um dos colaboradores da mesma, para verificar a compreensão dos questionamentos e a fim de corrigir eventuais erros de formulação, evitando, desta forma, que as questões gerassem dúvidas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa ALFA originou-se a partir da fusão de duas organizações distintas, uma de capital nacional e a outra de origem chilena. A empresa brasileira representava até 2003 a empresa chilena, com exclusividade, em todo território nacional. Em 2003, a empresa chilena, com uma posição consolidada no mercado após mais de 50 anos no mercado, com foco na industrialização da linha de produtos laminados, decidiu investir em uma planta fabril no Brasil, convidando a empresa ALFA para a sociedade. Surgiu uma terceira empresa, a XY, a qual em 2006, após dois anos de operação, inicia o processo de formalização do planejamento estratégico próprio.

Com base em experiência individual dos componentes do corpo diretivo da empresa e orientações de gestores das duas empresas vinculadas, o processo de planejamento estratégico foi conduzido por um grupo restrito de colaboradores, constituído de gestores e coordenadores de alguns dos setores da empresa. Apesar do resultado concreto do processo percebeu-se que a fase de implantação não ocorreu conforme as expectativas, evidenciando-se forma velada de resistência de muitos colaboradores, que foi diagnosticada por uma consultoria em gestão de pessoas, como consequência do processo “excludente” de elaboração do planejamento estratégico.

Com o propósito de averiguar a viabilidade de implantar o modelo de gestão participativa no processo de elaboração do planejamento estratégico, os pesquisadores interessaram-se pelo desafio de “capturar” a percepção dos colaboradores dos níveis intermediário e operacional, verificando, assim, a viabilidade de gestão participativa. Dos 87 questionários enviados a todos os colaboradores dos dois referidos níveis, retornaram 29, dos quais 12 de colaboradores que pertencem ao nível intermediário e 17 que fazem parte da área operacional.

Os **12 respondentes do nível intermediário** apresentam seguintes características:

a) 17% deles possui a idade até 29 anos, com 75% entre 30 e 39 anos;
b) São 42% de gênero feminino e 48% de masculino;

c) 58% concluíram curso superior e 47% estão cursando a graduação;
d) 41% trabalham na empresa menos de 2 anos, com 17% entre 2 a 5 anos de trabalho na empresa e 25% com período de colaboração entre 5 e 8 anos;

Já as **características dos 17 respondentes do nível operacional** são:

a) 47% deles possui a idade até 29 anos, com 24% entre 30 e 39 anos;
b) São 41% de gênero feminino e 49% de masculino;
c) 24% concluíram curso superior e 33% estão cursando a graduação;
d) 42% trabalham na empresa menos de 2 anos, com 35% entre 2 a 5 anos de trabalho na empresa e 6% com período de colaboração entre 5 e 8 anos;

O questionário procurou avaliar tanto o nível de conhecimento dos colaboradores com relação à empresa onde atuam, como a disposição, interesse e motivação em participar do Planejamento Estratégico da organização. A primeira série das questões iniciais foi construída para averiguar o conhecimento dos respondentes acerca do tema Planejamento Estratégico e da empresa, no tocante a negócio, missão, visão e valores. As respostas foram sintetizadas e estão apresentadas no Quadro 1.

Esta primeira série de perguntas iniciais do questionário justifica-se na medida em que, com base na literatura revista (DUTRA, 2003; VERGARA, 2008; MASCARENHAS, 2008), os profissionais com maior grau de instrução e maior conhecimento teórico sobre o tema, tendem a apresentar maior motivação em participar do processo decisório da organização, a começar pelo Planejamento Estratégico.

Quadro 1 - O grau de conhecimento dos respondentes dos níveis intermediário e operacional em relação a estrutura do Planejamento Estratégico e da organização

(continua)

	Percentual correspondente ao conhecimento Total ou Parcial do Assunto	
	Nível Intermediário	Nível Operacional
Finalidade do Planejamento Estratégico	100%	60%
Negócio da empresa	50%	35%

(conclusão)

	Percentual correspondente ao conhecimento Total ou Parcial do Assunto	
	Nível Intermediário	Nível Operacional
Definições de visão, missão e valores	70%	55%
Atuação da empresa no mercado	67%	35%
Principais concorrentes	59%	40%
Principais fornecedores	25%	24%
Principais clientes	42%	12%
Variáveis ambientais internas	84%	70%
Processos administrativos	75%	70%
Processos operacionais	50%	55%

Fonte: elaborado pelo autor

O conhecimento dos colaboradores sobre o processo e finalidade do Planejamento Estratégico é considerado central pela maioria dos autores revisados. Conforme foi colocado por (DAFT, 1999, LEVESQUE, 1999; TIFFANY & PETERSON, 2000), o planejamento estratégico é a peça fundamental para definir o foco de atuação da empresa e não pode ficar restrito apenas a determinados níveis organizacionais, devendo ser disseminado e compartilhado com todos os colaboradores.

Os resultados obtidos desta investigação inicial podem ser considerados relevantes, pois o conhecimento do negócio direciona o comportamento dos membros da organização na busca das perspectivas futuras desejadas, bem como transmite a razão de existência da empresa, devendo representar o propósito organizacional e contribuir para alcançar do futuro desejado (TAVARES, 2010). No momento da elaboração do planejamento estratégico a empresa define os objetivos que irão guiar o futuro desempenho da organização, utilizando-se de métodos seguros e adequados, facultando a identificação de problemas e concepção de ações corretivas. Por esse motivo se julga de fundamental relevância a participação da maioria dos colaboradores no processo, aumentando, assim, o grau de conhecimento tanto do ambiente interno como externo à organização, contribuindo para melhorar a análise da situação e projeção de cenários, de forma a antecipar o futuro (BATEMAN; SNELL, 1998).

A disseminação e compartilhamento do conhecimento acerca da forma de atuação da empresa no mercado são considerados importantes por autores como Robbins (2003), Vergara (2007) e Maximiano (2006), pois oportuniza a todos os participantes do universo organizacional a pensar a empresa. A reflexão coletiva poderá desta forma, oferecer importantes contribuições para repensar a atuação da empresa e facultar possível reposicionamento estratégico (LEVESQUE, 1999; SAMPAIO & PERIN, 2004; TAVARES, 1999).

O conhecimento dos concorrentes por parte dos colaboradores da empresa é considerado fundamental, pois permite que estes elaborem estratégias que auxiliem a organização a manter-se competitiva no mercado (DAFT, 1999). Já o compartilhamento do conhecimento acerca dos fornecedores, segundo Gracioso (1996), Hartmann (2008) e Stoner e Freeman (1999), é considerado de fundamental importância, pois assegura maior robustez do processo de reflexão estratégica, além de uma análise mais profunda acerca das características dos fornecedores atuais. É possível afirmar que no processo de contratação e de homologação de fornecedores da organização, diversos aspectos não têm sido observados e registrados, o que impede um conhecimento mais profundo sobre os parceiros comerciais da empresa. Por esse motivo, quando maior número de colaboradores envolvidos na avaliação, maior número de dados e informações pode ser coletado, reduzindo o grau de incerteza e de risco na gestão de fornecedores, representando, assim, uma importante contribuição ao planejamento estratégico (SAMPAIO & PERIN, 2004; TIFFANY & PETERSON, 2000).

No entanto o conhecimento acerca dos clientes, pelos colaboradores, é considerado o mais relevante. Para autores como Gracioso (1996) e Hartmann (2008), maior grau de conhecimento acerca do portfólio de clientes faculta a adequação dos processos internos para atender as necessidades específicas de cada cliente. Para Tavares (2010), as necessidades de clientes podem variar, de acordo com as características de produtos ou serviços consumidos, sua localização, frequência e volume, entre outros, o que permite ao fornecedor criar diferenciais competitivos desvinculados do preço. A apropriação destas características específicas de cada cliente, pelos colaboradores, pode oferecer condições adequadas para a constituição deste diferencial para a organização (LEVESQUE, 1999; SAMPAIO & PERIN, 2004).

Na percepção de Robbins (2003), a apropriação do conhecimento acerca de variáveis internas e externas à organização, principalmente bem dos recursos e habilidades organizacionais, pelos colaboradores oferece condição ímpar

para os gestores de proceder à sua análise, que antecede a reflexão subjacente ao planejamento estratégico organizacional (BATEMAN e SNELL, 1998). Diferentemente do que se encontra em diversos estudos, que desvelam a certa apatia de colaboradores dos níveis operacionais das organizações, evidenciando desinteresse pelo conhecimento dos processos internos das organizações onde trabalham, os pesquisadores constataram que o grau do conhecimento dos processos internos, por parte dos respondentes, é alto.

O grau do conhecimento dos processos administrativos da empresa, entendido de fundamental importância para os autores como Daft (1999) e Maximiano (2006) obteve percentuais de conhecimento total similar, nos dois níveis hierárquicos. Esta proximidade se repetiu na avaliação do grau de conhecimento dos processos operacionais, mas com a inversão do percentual maior e menor entre os dois níveis pesquisados. Para Mascarenhas (2008) o conhecimento dos colaboradores, com relação a estrutura de processos e orientação de atividades, faculta a proposição de planos de ação mais assertivos.

A segunda série de questões, cuja síntese das respostas encontra-se no Quadro 2, focou a investigação do nível de motivação dos colaboradores em relação a sua inserção na participação do processo de Planejamento Estratégico.

Quadro 2 - A percepção dos respondentes quanto a sua participação no processo de Planejamento Estratégico

(continua)

	Concordam plenamente com a afirmativa	
	Nível Intermediário	Nível Operacional
Nem todos os colaboradores possuem condições de participar do processo	42%	12%
A participação não pode ficar restrita apenas a colaboradores que apresentam total conhecimento de PE	67%	53%
Tenho condições de contribuir no processo de PE	100%	82%
O meu grau de conhecimento sobre PE é suficiente para contribuir no processo	92%	76%
Tenho vontade de participar no processo de PE	100%	94%

(conclusão)

	Concordam plenamente com a afirmativa	
	Nível Intermediário	Nível Operacional
Tenho oportunidade para dar sugestões para a melhoria dos processos da empresa	75%	88%
A oportunidade de participar do processo de PE influenciaria positivamente o meu nível de motivação para realizar as atividades profissionais	83%	88%
Os superiores hierárquicos procuram envolver seus subordinados no processo de PE	58%	62%
As sugestões e opiniões dos subordinados não são valorizadas pelos superiores hierárquicos da empresa	0%	35%
Não considero importante receber informações do PE	0%	6%

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Robbins (2003) e Dutra (2008), a inclusão de colaboradores em processos decisórios da organização tem por objetivo fazer com que cada colaborador sinta-se importante e útil para a empresa, contribuindo para seu nível de satisfação pessoal. Ao solicitar a percepção individual do respondente, avaliando a sua própria possibilidade de contribuição para o referido processo apenas 18% dos respondentes, do nível operacional, ficaram em dúvida quanto a possibilidade de poder contribuir no processo de Planejamento Estratégico. Este resultado encontra respaldo em princípio da participação que, segundo Vergara (2007) e Mascarenhas (2008), decorre do desejo individual de pertencimento e envolvimento com determinado grupo social, tanto mental como emocionalmente. Desta forma é possível afirmar que o envolvimento das pessoas suscitaria a sua vontade de contribuir de todas as formas para atingir os objetivos estabelecidos para aquele grupo social, além de compartilhar as responsabilidades, tanto na fase de concepção, como operacionalização das atividades.

O reduzido percentual dos respondentes, do nível operacional que se posicionou negativamente, ou seja, sem vontade de participar do processo de

Planejamento Estratégico da empresa, confirmou os resultados dos estudos de autores Levesque (1999), Sampaio e Perin (2004), Tiffany e Peterson (2000) e Tavares (1999). Para estes autores as pessoas estão interessadas em colaborar com o grupo social, do qual fazem parte, assegurando desta forma a sua inserção social e valorização, enquanto membros válidos, satisfazendo o desejo de pertencimento social.

No entanto a maioria das organizações, mesmo reconhecendo a importância da participação dos colaboradores no Planejamento Estratégico, falha em providenciar a estrutura necessária e suporte de infraestrutura e de gestão, para facultar esta participação de maior quantidade de colaboradores no referido processo (DAFT, 1999; MAXIMIANO, 2006; DUTRA, 2008). Nesta mesma perspectiva foi solicitado aos respondentes analisar se a sua própria inserção no processo de Planejamento Estratégico influenciaria de alguma forma a sua motivação laboral, ou seja, se participando do referido processo estariam mais motivados para realizar suas atividades profissionais. O resultado da pesquisa está alinhado com os estudos de Maximiano (2006) que interpreta a gestão participa sob o prisma motivacional dos colaboradores. Segundo este autor a efetiva participação do colaborador no processo de planejamento estratégico pode contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, que preza a valorização dos colaboradores. Além disso, conforme destacado por Oliveira (2002) oportunizar aos trabalhadores a prática de autonomia, através da participação em prol da solução dos problemas que cercam a organização, permite aos mesmos o alcance da motivação.

O reduzido percentual de percepção de desvalorização de sugestões e opiniões de colaboradores, pelos superiores hierárquicos, foi considerado relevante. Para Bitencourt (2010), Robbins (2003) e Vergara (2007) a inserção dos colaboradores operacionais pode agregar um diferencial competitivo para as organizações, por serem eles os responsáveis pela utilização adequada dos recursos, evitando perdas ou prejuízos, bem como pelo fato de ser, cada vez mais, imprescindível “intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis a manutenção e competitividade do negócio”.

Para que a gestão participativa ocorra e de forma efetiva, é vital que o gestor passe a interpretar os colaboradores organizacionais de forma diferenciada, o

que, segundo Mascarenhas (2008), compreende aceitar as pessoas como: (i) “seres humanos únicos”, cada um com uma história particular e distinta; (ii) “as pessoas como ativadores de recursos organizacionais”, que empregam suas habilidades para tornar a empresa cada dia mais competitiva; (iii) “as pessoas como parceiros da organização”, quando os colaboradores adotam a empresa como sua, como se fossem investidores, o que gera o comprometimento destas com o sucesso da organização; (iv) “as pessoas como fornecedores de talentos e competências”, que as tornam únicas capazes de realizar determinadas tarefas, pois equipamentos e tecnologia são acessíveis a qualquer empresa, mas construir competências é complexo e requer tempo, aprendizado e maturação; (v) “as pessoas como o capital humano da organização”.

Viabilizando o pressuposto de gestão participativa de que o ser humano, ao fazer parte de um grupo social, no caso de uma organização, independente do objetivo desta, também procura realizar-se como pessoa e como profissional. Nesse sentido, a organização deve pautar a sua relação com o colaborador com base no atendimento às necessidades, na medida em que o mesmo as venha manifestar. Desta forma, as pessoas tenderiam a se envolver mais com os processos e objetivos organizacionais, em níveis elevados de comprometimento (MAXIMIANO, 2000).

O reduzido percentual de colaboradores que não demonstra interesse em receber informações do planejamento estratégico respalda e confirma a revisão teórica. Para alguns autores (OLIVEIRA, 2002; GRACIOSO, 1996), o conhecimento do planejamento estratégico tende a favorecer melhor comunicação entre os níveis de decisão e os operacionais. Proporciona, também, a agilidade nas decisões, redução de custos, definição clara dos objetivos e das responsabilidades de forma compartilhada. Além disso, permite evidenciar a relevância da cultura organizacional apoiada em princípios, valores e crenças que estimulam o envolvimento e a responsabilidade compartilhada, indispensáveis à participação. Para tanto se destaca a importância do clima organizacional favorável à introdução de gestão participativa, composto pela estrutura e a cultura de uma organização, que devem ter características orgânicas e dinâmicas, para que assim influenciem de forma positiva o desempenho e participação das pessoas (VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008).

À guisa de conclusão é possível afirmar que a gestão participativa tem por objetivo propiciar condições favoráveis para que cada colaborador sinta-se importante e útil para a empresa. Também visa fazer com que os gestores da alta cúpula percebam o colaborador como alguém que, no momento em que se sente valorizado, desencadeia uma relação de comprometimento maior com a organização (DUTRA, 2008). Com relação ao planejamento estratégico, foi possível perceber que o mesmo pode ser utilizado como estimulador e motivador organizacional. Outro fator relevante percebido com a pesquisa foi que os colaboradores afirmam ter interesse de contribuir com o processo de planejamento estratégico, bem como se consideram aptos para auxiliar na elaboração das estratégias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de frequente objeto de controvérsia em meios acadêmicos, a ferramenta do planejamento estratégico tem sido ainda muito adotada e operacionalizada, na maioria das organizações, em nível global. A sua estrutura e "modus operandi" continuam sendo praticamente os mesmos, desde a sua concepção, no início do século passado, sendo apenas adaptado às especificidades de cada organização que o inclui no seu repertório de ferramentas de gestão.

Desta forma um dos pontos principais que tem sido objeto de discussões, tanto em meio corporativo como acadêmico, gira em torno da forma de sua elaboração, acompanhamento, controle e revisão. O motivo da controvérsia tem sido o reconhecimento da notória racionalidade limitada do indivíduo, independente de sua posição hierárquica, que pode se refletir no resultado final do processo de elaboração do planejamento estratégico da organização.

Para reduzir o efeito da "racionalidade limitada" do indivíduo, especificamente do gestor, a literatura revisada aponta algumas alternativas, dentre as quais se destaca a opção de inclusão de maior número de colaboradores no processo reflexivo que subsidia a construção do planejamento estratégico, ou seja, a adoção do modelo de gestão participativa. Assim seria possível obter informações mais precisas tanto em relação ao mercado, como ambiente interno da organização, reduzindo o risco de erro e aproximando-se mais da realidade.

Com o intuito de “capturar” o ponto de vista dos colaboradores dos níveis intermediário e operacional, acerca do referido tema, foi realizada a pesquisa quantitativa, com base em 29 questionários que retornaram, de um total de 87 que foram enviados. Os 87 colaboradores representam a totalidade de colaboradores alocados na área operacional da empresa XY.

Os resultados evidenciam que apesar do maior nível do conhecimento dos colaboradores do nível intermediário acerca da finalidade e dinâmica do processo de planejamento estratégico, os respondentes do nível operacional possuem conhecimentos suficientes para poder contribuir. A referida diferença do conhecimento pode ser atribuída ao perfil médio dos respondentes do nível intermediário, que apresentam faixa etária mais elevada, além de maior número de graduados em nível superior.

A diferença similar verifica-se, também, no tocante ao conhecimento da empresa, bem como de particularidades das definições no âmbito do planejamento estratégico da organização. A explicação para este desnível pode decorrer do perfil das atribuições e de necessidades de informações inerentes ou exigidas para a sua execução, visto que no nível intermediário encontram-se, na sua maioria, colaboradores que ocupam funções administrativas e no nível operacional os colaboradores da área de produção.

No entanto, apesar da diferença do nível do conhecimento, tanto conceitual do planejamento estratégico, como das informações relativas à própria organização, a percepção de todos os respondentes converge nas questões que buscam avaliar o impacto de motivação decorrente da inclusão no referido processo de planejamento estratégico. É praticamente unânime a manifestação de interesse em participar, bem como de influência positiva no nível de engajamento, envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a organização, em decorrência da gestão participativa.

Apesar das limitações da pesquisa realizada, estudo de caso único e 29 questionários, os autores entendem que os resultados contribuem para o debate sobre o processo de planejamento estratégico nas organizações.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração:** Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo, SP: Atlas, 1998. 539 p.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. 443 p.

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

CONTADOR, José Celso. **Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico**. *Rev. adm. empres.*, Jun 1995, vol.35, no.3, p.39-48. ISSN 0034-7590.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1999. 513 p.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Atlas, 2008. 205 p.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado:** como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e 'cultura' com as oportunidades do ambiente externo. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1996. 204 p. ISBN 8522414289.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à Administração**. 1. ed. São Paulo, SP: Ática. 2007. 567 p.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento estratégico:** para a -- gestão quatro da inovação : uma nova abordagem. 11. ed. Lajeado, RS: Grafocem, 2008. 166 p. ISBN 9788599554036.

LEVESQUE, Paul. **Planejar para o sucesso:** 8 estratégias para mudar os rumos de sua empresa. São Paulo, SP: Futura, 1999. 280 p. ISBN 8574130141.

MALHOTRA, Naresh K.; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHEMAN,

Édman. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005. xvii, 428 p. ISBN 858791877X.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo, SP: Cengage Leaining, 2008. 303 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. 2. ed . São Paulo, SP: Atlas, 2000. 530 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teroria Geral da Administração:** da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006. 500 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 534 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2002. 337 p. ISBN 8522433186.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. 1. ed. Paulo, SP: Saraiva, 2003. 520 p.

SAMPAIO, Cláudio H.; PERIN, Marcelo Gatterman. **Planejamento estratégico.** 4. ed. Porto Alegre, RS: SEBRAE/RS, 2004. 75, [7] p. ISBN 8586138568.

SILVA, Ermes Medeiros da; SILVA, Elio Medeiros da; GONÇALVES, Valter; MUROLO, Afrânio Carlos. **Estatística:** para os cursos de : economia : administração e : ciências contábeis. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999. v. ISBN 85-224-1489-0.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração.** [2. ed.] São Paulo, SP: Harbra, 2001. Não paginado ISBN 8529400925.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1999. 533 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 421 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso empresarial . São Paulo, SP: Harbra, [1999]. 199 p.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo, SP: Pioneira, 2000. 431 p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios) ISBN 8522102120.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Planejamento estratégico.** 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000. 386 p. (Para dummies.) ISBN 8535203621.

TOLEDO, Flávio de. **O que são Recursos Humanos**. 7. ed .São Paulo, SP: Brasiliense, 1982. 91 p.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 213 p.

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

A CULTURA ORGANIZACIONAL, A LIDERANÇA E A FLEXIBILIDADE EM EVIDÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Paulo Fernando Marschner[1], Claudia Cristina Wesendonck[2] e Paulo Vanderlei Vargas Groff[3]

RESUMO

Na atualidade um dos grandes desafios dos administradores ou gestores sejam atuantes no setor público ou privado é proporcionar o desenvolvimento da organização as quais possuem vínculos e também as pessoas envolvidas com ela. Com o tempo aliado as inovações e pesquisas da Administração Científica, começou-se a ter uma visão mais aprimorada dos funcionários nas organizações, não sendo mais vistos como apenas as peças das engrenagens da produção, começou-se explorar outras qualidades natas das pessoas, como a liderança. Com ela começou-se a ter um controle maior sobre a cultura da organização, tornando essa uma variável em decorrência da motivação que uns exercem sobre outros, podendo remodela-la de acordo com a necessidade ou opção do público que se quer atingir, esse controle proporciona a flexibilidade da organização como uma aliada a quem esta a sua frente e uma característica que pode coloca-lá há frente de outras.

1 Acadêmico da Curso de Administração, da unidade Frederico Westphalen, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs.

2 Mestre em Desenvolvimento, Bacharel em Administração; Professora Assistente da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs.

3 Doutor em Direito, Mestre em Ciência Política, Bacharel em Direito; Professor Adjunto da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs.

1 INTRODUÇÃO

O contexto social do modelo pós-industrial aponta para premissas fundamentais para o seu entendimento: a globalização, a tecnologia da informação e uma sociedade multicultural. A partir dos anos 80 a maior circulação de bens, capitais, serviços tornou-se possível graças ao modo informacional de desenvolvimento. A tecnologia permite o contato entre diversos mercados, países, pessoas tudo em tempo real, garantindo a realização de investimentos nos diversos mercados, aumentando a circulação de riquezas. O uso dessa tecnologia da informação fez surgir um novo sistema e comunicação que fala a linguagem digital, promovendo a interação global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens. Neste tipo de sociedade, a diversidade cultural é uma realidade em que as pessoas com diferentes princípios, valores, formas de comportamento, religião, agrupam-se por interesses semelhantes por conquistas sociais e políticas.

Nesta visão as organizações concentram foco de atenção na mudança da cultura organizacional, buscando mecanismos de integração e de coesão organizacionais, valorizando a dimensão simbólica e cultural da empresa. Por isso as organizações concentram forças no aprimoramento de ferramentas gerenciais, e uma das mais utilizadas é a estratégia competitiva com a finalidade de criar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes em mercados cada vez mais globalizados e disputados.

Conforme Porter (1992) a concorrência está no centro do sucesso ou do fracasso das corporações, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Ressalta-se que a organização é um agrupamento de ideias, inovações e principalmente de indivíduos, estes, dotados de capacidades, competências, fragilidades. Estes indivíduos são muitas vezes esquecidos, são eles que trabalham em prol de um objetivo comum, global, que cerca o interesse de todos os envolvidos no processo, o meio, onde por esta convivência repetidamente forçada, acaba por se criar um espaço de convivência, a instituição de um

clima e cultura organizacional, que se bem ou mal, estruturada, se torna uma forma padrão de comportamento que influência desde a convivência até o desenvolvimento das atividades previstas para a busca por esse objetivo comum.

A inserção e manutenção dessa cultura organizacional deve ser frequentemente revista e analisada, pois, suas falhas no percurso podem comprometer o desenvolvimento do grupo. Tornar a manutenção da cultura organizacional uma responsabilidade coletiva requer a instituição de uma liderança para que possa orientar de forma democrática, sensata e coletiva essa atividade, cuja qual é preponderante para a continuidade e prevalência da organização, bem como para sua adaptação e flexibilidade aos novos modelos impostos pela atual conjuntura econômica.

O objetivo desta pesquisa é a de fundamentar os aspectos teóricos da cultura organizacional, da liderança e da flexibilidade dentro do ambiente organizacional, de expor suas características, de esclarecer de que forma podem contribuir para o desenvolvimento de quem utilizá-las, bem como colocar em evidência se a exploração dessas características, ou a busca pelo aperfeiçoamento destas são as principais responsáveis pelo desenvolvimento organizacional, se podem ser usadas ou não para o controle e melhoramento das empresas. Analisa-se no contexto deste texto uma pesquisa bibliográfica com apontamentos e justaposições correspondentes a importância desse estudo assim como suas justificativas.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de fundamentar a cultura organizacional é importante evidenciar a grande influência, a dependência e outros laços que as organizações e as pessoas desenvolvem entre si. É importante destacar que se as pessoas pudessem ter tudo o que realmente lhes é necessário às organizações não existiriam. Isso demonstra que cada um de nós já é uma organização por natureza, pois por mais simples que seja pegar um objeto, terá que desenvolver um movimento que será coordenado pelo nosso cérebro. Todavia que as organizações, o trabalho, e em conjunto não é nada mais do que um grade desafio, pois se terá que trabalhar pelo outro, muitas vezes deixando para outro momento o que nos é

extremamente necessário. Para Lima (2002, p.33) “devido a limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria”.

Em suas pesquisas Arruda, Garcia, Pereira e Toscani (2004) fazem apontamento a cerca da visão antropológica social da cultura, sendo um conjunto de significados compartilhados por um grupo que permitem a seus membros um modo de interpretar e agir sobre um ambiente. Sendo assim o vínculo criado é vital para que a organização cresça. Este proporciona a ela um ambiente de complexidade e multiplicidade, o que a torna um órgão ativo e por isso competitivo. A cultura organizacional é um agregado complexo de comportamentos, modos pré-determinados de agir e pensar, formas de relacionamento e valores que regem um modelo de conduta ou hábito dentro de um ambiente. Já para Cury (2005, p. 116) “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Para Volberda (2006) as barreiras culturais podem ser analisadas por meio de observação de quatro aspectos: formação de identidade, liderança, regras não escritas e orientação externa. A formação da identidade: identidade de campo de interesse, homogeneidade. As organizações inovadoras e flexíveis apresentam identidade fraca, amplo campo de interesse e heterogeneidade. Organizações com forte identidade são frequentemente discriminatórias. A liderança depende de estilo, abordagem de planejamento e atitude da gerência. As regras não escritas é o conjunto de consensos práticos para serem usados numa ampla variedade de circunstâncias inimagináveis. Orientação externa depende das seguintes variáveis: foco, abertura e postura de planejamento. A organização flexível é aquela que possui foco [visão] de longo prazo, abertura na forma de sensibilidade para o desenvolvimento externo, ser orientada ao produto e ao mercado, relacionando-se externamente. Já a postura de planejamento, para ser flexível a organização deve possuir uma idealização interativa do futuro, ou seja, idealizar seu futuro de forma totalmente desconectada do passado.

Robbins (2009, p. 226) assinala que

> cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outras. Em ultima análise esse sistema se constitui das características mais valorizadas pela organização.

Ainda em seus estudos Robbins (2009), coloca que quando se fala em cultura organizacional se dirige a cultura dominante, que é a cultura responsável pela personalidade da organização. Também se refere a outros modos culturais que uma organização pode apresentar em determinado ambiente ou departamento, que são as subculturas, que são modos comportamentais e valores que são específicos deste ambiente, normalmente surgem para complementar uma lacuna deixada pela cultura dominante em ambiente local.

Pode-se dizer que a cultura organizacional é a responsável pela personalidade da organização devido ao clima interno que é um agregado de comportamentos, valores e condutas que regem o seu funcionamento. Com seu domínio e conhecimento se podem prever certas atitudes com antecedência, podendo antes de isso adaptá-la de forma que exerça mais embate sobre seus envolvidos. E é a grande responsável pelo andamento da organização sendo ela quem sustenta o comprometimento das pessoas com ela.

3 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Todo o grupo de pessoas organizadas, que buscam um objetivo, são guiados e influenciados por uma ou mais pessoas detentoras da confiança e da simpatia de todos, que possui como principal característica a liderança. A liderança é “um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações” (CHIAVENATO, 2004, p. 448). Hoje a liderança não é mais exercida por meio da autoridade, mas sim de atitudes e traços comportamentais de afetividade, dinâmica e racionalismo, que segundo Cury (2005. p.77) são indicadores básicos da excelência do comportamento humano nas organizações.

Kotter (1997) declara que o líder tem como atividade a mudança, devendo traçar sua ação em três dimensões: estabelecer a direção da empresa, comunicar as metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridos.

Para exercer a liderança sobre um grupo é preciso que este aceite e reconheça a importância de serem liderados, pois a liderança não surge pelo agregado de qualidades do líder, mas sim pelas perspectivas do grupo sobre uma pessoa, tornando-a por aceitação o líder.

O líder dentro de um grupo é responsável pela manutenção do coletivismo, da democracia e da continua interação entre as pessoas, é quem impõe o respeito e a sensatez nas decisões e principalmente na forma de agir do grupo, também assumindo grande parte de suas responsabilidades.

Para Lacombe (2004; pg. 197) liderar é

> conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações , para atingir objetivos e metas de interesse comum desses grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios. O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isto, conforme o tipo de liderado e a ocasião, ele age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, compartilha os problemas e as ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

A liderança no mundo dos negócios hoje é vista como uma aliada em diversos aspectos, mas principalmente no controle de pessoal. As organizações possuem muitos lideres, que possuem o dom da liderança que é “Habilidade de influenciar as pessoas” (LACOMBE, 2004, pg. 197), porem nem todos desempenham esse papel, estudos avançados da antropologia e ate da psicologia demonstram que a liderança é uma característica nem todas as pessoas tem, não se sabe ao certo o porquê, porem sabe-se que esta característica não poder ser ensinada da mesma forma como se aprende matemática ou qualquer disciplina, também se possuem o conhecimento de seus padrões porque cada traço de liderança se reflete em

atitudes e comportamentos e que esses nem sempre demonstram um padrão, pois lideres surgem em diversos contextos: sociais, econômicos e ate mesmo geográficos. Desta forma possuímos os seguintes tipos de lideres: *Autocrático*: que centraliza as decisões e usa principalmente o poder legitimo, de recompensa e de punição para obter resultados dos seus subordinados. *Democrata*: líder que delega autoridade estimula a participação, confia nos subordinados e usa o poder de referencia para obter resultados. *De mercado:* empresa com maior participação de mercado em um ramo de negócio, que costuma liderar as demais em alterações de preço, introdução de novos produtos, cobertura de distribuição de gastos com promoção. *De preço:* situação em que a empresa com grande participação de mercado toma a iniciativa de alterar seus preços e os demais competidores seguem na mesma direção. Na maioria dos acasos, o líder de preços tem um baixo custo de produção. Essa situação é mais comum nos mercados oligopolistas. (LACOMBE, 2004, pg 196-197).

Cury aponta que "é licito concluir, a liderança é um processo dinâmico que varia de situação para situação, com mudanças de líderes, seguidores e situações". (Cury, 2005, p.80).

4 FLEXIBILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A flexibilidade no ambiente organizacional chegou como uma ferramenta para manter o ritmo dos processos administrativos, antes vistos como uma qualidade ou característica, agora esta se classifica como ferramenta organizacional. Indivíduos e organizações que não souberem ser flexíveis no mercado econômico possuem poucas chances de sobrevier no meio tão oscilante.

As organizações na maioria das vezes se prendem a uma cultura organizacional que não corresponde aos novos padrões que surgem no mercado e não conseguem desempenhar tal flexibilidade. Segundo Tachiazawa a busca por essa ferramenta organizacional veio em decorrência de fatores esternos e contínuos elas diz que

> em decorrência da aceleração do intercambio comercial e tecnológico ocorrido nos últimos anos, tanto no âmbito interno de casa país, como,

> principalmente, no âmbito da economia internacional, as organizações viram-se obrigadas, sob pena de serem deslocadas do mercado, a ir abrindo mão de suas praticas tradicionais (Tachiazawa, 2006, p. 77).

A tão buscada flexibilidade não é medida pela quantidade de atividades e funções que cabem ao indivíduo, muito menos pelo fato desta pessoa ser a melhor na sua área, mas sim, pela forma com que esta realiza e se propõem a colaborar com quem precisa de seu apoio, retorno, opinião, decisão e da sua capacidade de fazer as coisas acontecerem, mesmo que este ato seja além das suas atividades descritas. Não basta ser eficiente, é necessário ser eficaz. A flexibilidade se origina através da forma como os grupos de indivíduos decantam os valores e o posicionamento das organizações. E também pela forma como o executam. Ser flexível é enxergar além do óbvio, é saber colaborar mesmo que uma tarefa não seja sua, mas gerar o resultado comum e os objetivos que se pretende.

A gestão administrativa contemporânea esta inserida em um contexto de intensa mutação e incerteza. A organização que deseja ser competitiva e mesmo sobreviver no mercado precisa ser flexível. Para Volberda (1999, p. 122) não basta que as habilidades gerenciais aumentem, pois sem um desenho organizacional apropriado as organizações estarão incapacitadas usá-las. A abordagem proposta pelo autor é o redesenho de três aspectos organizacionais: a tecnologia, a estrutura e a cultura. Para que o redesenho seja eficaz ele deve ser feito sobre os três aspectos, podendo haver aquele mais relevante ou mesmo uma combinação particular das variáveis.

A tecnologia é o meio pelo qual, e a configuração na qual, uma organização transforma entradas e saídas (BEDEIAN, 1980 e HUNT, 1972 apud VOLBERDA, 1999, p. 123) e isso inclui hardwares, software e a configuração de ambas. Assim, a questão é até que ponto a tecnologia inibe ou facilita a flexibilidade. Para isso o autor classifica a tecnologia chegando a seguinte uma lista de aspectos tecnológicos: modo de produção, estrutura, meios de transformação e repertório de produção operacional. Cada um dos aspectos pode contribuir ou não para a flexibilidade dependendo de que grau de rotina ou não rotina, a eles implementados. A estrutura também é definida de muitas formas. E, estas serem baseadas no aspecto formal da estrutura, Khandwalla (1977, p.

482, apud VOLBERDA, 1999, p. 136) define a estrutura como a rede de relações e arranjos organizacionais duráveis e sancionados formalmente. O grau de flexibilidade entre um extremo e outro são determinadas por meio do estudo de três aspectos: modelo organizacional básico, sistema de planejamento e controle e regulamento do processo. As barreiras culturais representam a mais recente influência. A cultura representa o sistema de valores e padrões de comportamento que se manifestam através de expedientes simbólicos como mitos, rituais, estórias, lendas e linguagem especializada (SMIRCICH, 1983, p. 344 apud VOLBERDA, 1999, p. 164). A cultura varia de conservadora a inovadora, sendo que a conservadora reduz a flexibilidade enquanto que a inovadora acentua a flexibilidade.

O desafio da flexibilidade consiste em se identificar as mudanças em termos de tecnologia, estrutura e cultura necessária para assegurar a efetiva utilização do potencial flexível. É importante também a conclusão de que a flexibilidade estratégica só pode ser encontrada onde há flexibilidade estrutural. Completo e profundo, o capítulo apresenta um conjunto bastante detalhado sobre como direcionar a flexibilidade de qualquer organização, não importando o ramo ou porte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste texto foram analisados os fundamentos teóricos da cultura organizacional, liderança e flexibilidade. A cultura organizacional denominada a promotora do convívio, regimento e modos comportamentais das organizações, a liderança denominada uma característica nata das pessoas e a flexibilidade uma adaptação das organizações para um mercado cada vez mais oscilante.

Esses aspectos constituem-se um grande diferencial entre as organizações, isto se percebe por inúmeras pesquisas tanto no ambiente acadêmico como no profissional, embora nem sempre essas pesquisas sejam elementos atrativos para a aplicabilidade no ambiente organizacional.

No ambiente interno das organizações são cultivados muitos valores, em decorrência da cultura organizacional, são esses valores que constituem

seu perfil, seu modo de agir e também a influenciar na opinião das pessoas que buscam seus produtos ou serviços. Porque a cultura traz consigo certas características não quer dizer que as pessoas da organização vivenciem e as cultivem, é preponderante que as pessoas tragam consigo essas características em alguns momentos, até fora dela, e para que essa cultura seja forte e esteja em continua manutenção é preciso que estas desenvolvam essa cultura de forma individual, o que fará com que haja um espírito de equipe e fará com que essas pessoas se sintam parte fundamental da organização.

A adaptação continua é o que se espera dos lideres que atuam nas organizações, em um mundo repleto de transformações e oportunidades o papel desempenhado por eles é o de adequação de estimulo e de envolvimento. Liderar é influenciar um grupo organizado rumo a um objetivo pré-determinado. Também como propõe esse estudo é capaz de adaptar a cultura organizacional desse grupo de forma com que com esse possa aos poucos inserir novos valores, comportamentos, normas de convivência ou até mesmo a remodelação ou atualização dos já existentes, refletindo na imagem externa da organização essa mudança, que mostrando ao seu público a continua atualização da organização demonstrando o interesse por parte dela pelas pessoas que a utilizam.

Em frente às inúmeras incertezas que os mercados trazem junto com a competitividade, a solidificação para as empresas principalmente para as de grande porte se tornou uma prioridade, esta vem sendo buscada de diversas formas o que inclui mudanças de perfil e de comunicação onde à flexibilidade atua como principal ator, capaz de adaptarem-se continuamente as mudanças e oscilações.

Percebe-se, assim, que a cultura organizacional, a liderança e a flexibilidade encontram-se fundamentados sobre grandes perspectivas para as organizações e um importante ponto de visão para as pessoas que desempenham papéis nelas, e sim são grandes responsáveis pelo desenvolvimento das organizações. De outro lado encontram-se os aspectos tradicionais que as organizações trazem consigo de desde a sua criação que aos poucos vem sendo mudados por influências internas e externas.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Pablo L. de ; GARCIA, J. R. ; PEREIRA, M. F. ; TOSCANI, C. V. . **A influência da cultura organizacional no desenvolvimento de lideranças**. In: CONVIBRA - CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2004, FLORIANÓPOLIS. Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração - CONVIBRA, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos.** 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURY, Antonio. **Organização e métodos : uma visão holística / Antonio Cury**. – 8. Ed. Ver. E ampl. – São Paulo : Atlas, 2005.

KOTTER, John P. **Liderando Mudanças.** Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, Francisco J. Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. B. G. . **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Revista do CCEI, Bagé, v. 10, p. 33-10, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

RODRIGUES, D. F. . **Cultura organizacional e ética empresarial: dois pesos, duas medidas?** RAD (Rio de Janeiro), v. 4, p. 11-20, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos** / Takeshy Tachizawa, Oswaldo Scaico. – 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2006.

VOLBERDA, Henk W. **Building the Flexible Firm**: How to remain competitive. Oxford: Oxford University Press, 1999. p. 122-183.akeshy Tachizawa, Oswaldo Scaico. – São Paulo : Atlas, 2006

A GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO EM REDES FLEXÍVEIS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE UMA REDE DE RESTAURANTES E UMA REDE DE SUPERMERCADOS

Alexandra Scopel[1], Cassiane Chais[2], Claralucia Prates Machado[3] e Paulo Fernando Pinto Barcellos[4]

RESUMO

Auferir vantagens competitivas tem sido o objetivo de muitas organizações. Uma alternativa que tem ganhado destaque, principalmente para as pequenas e médias empresas, é a formação das chamadas redes flexíveis ou organizações híbridas. Nesse ambiente, este trabalho propõe analisar e comparar, duas redes flexíveis, sendo uma rede de restaurantes da Serra Gaúcha e uma rede de supermercados da Região metropolitana de Porto Alegre sob o ponto de vista da gestão da estratégia da inovação. Para tanto, adotou-se o método de estudo de caso, utilizando-se a vertente qualitativa de cunho exploratório e a revisão documental e de bibliografia. As principais conclusões indicam que os elementos

1 Aluna do Mestrado em Administração pela UCS. Graduada em Comunicação Social pela UCS. Consultora de Projetos da Rede de Restaurantes Máximo Sabor. E-mail: alemscopel@gmail.com.

2 Aluna do Mestrado em Administração pela UCS. Especialista em Gestão Secretarial pela UPF. Graduada em Secretariado Executivo Bilíngue pela UPF. Assistente Administrativa do NIT/UPF. E-mail: cassichais@gmail.br.

3 Aluna do Mestrado em Administração pela UCS, Especialista em Ciência do Consumo pela ESPM Sul e em Marketing de Varejo e Gestão de Produtos/marcas pela FGV. E-mail: cpmachado6@ucs.br.

4 Doutor em Engenharia de Produção/Marquette University,WI,EUA; professor titular do Programa em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: pfpbarce@ucs.br.

motivacionais para a formação das redes são semelhantes, mas que a gestão da estratégia da inovação em sua maioria atende fatores e situações divergentes.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças conjunturais levadas a efeito por fatores como a evolução tecnológica, o comportamento e a demanda dos consumidores e a globalização dos mercados, geram diversos impactos nas organizações e um novo arranjo empresarial se estabelece. Redes flexíveis ou organizações híbridas veem tomando vulto tanto no meio acadêmico como no meio empresarial.

Esses novos arranjos surgem primeiramente como uma forma de demonstração de força perante aos grandes *players* de mercado e como poder de barganha frente a fornecedores, mas se aprimoram com o passar dos tempos transformando-se em oportunidades de crescimento e acesso à inovação e novas tecnologias.

Ao contrário do setor de manufatura, o setor varejista, ainda é carecedor de um maior número de estudos em relação à sistematização, planejamento e controle dos serviços. A dificuldade de avaliar a capacidade de inovação no varejo é mencionada por Gallouj e Weinstein (1997). Segundo estes autores esta dificuldade se deve ao fato de a teoria de inovação em serviços ter sido desenvolvida, historicamente, levando em conta as atividades de fabricação e as propriedades específicas do setor de serviços aliadas a métodos tradicionais de avaliação, dificultam a mensuração da contribuição do setor.

No mesmo sentido, sugerem Douglas e Padula (2010) que devem ser realizados estudos comparativos entre redes que utilizam sistemas de governança distintos, analisando o impacto dessas diferenças sobre o desempenho destas empresas. Tais estudos poderiam analisar, por exemplo, sistemas de planejamento e controle com diferentes graus de centralização na tomada de decisões, distintos níveis de participação dos integrantes em decisões estratégicas e diferenças no grau de formalização e controle.

Da mesma forma, os estudos visando à inovação também são preliminares. O retrato atual do setor varejista mostra um mundo em que as barreiras tecnológicas

geográficas e culturais estão sendo rapidamente desfeitas impondo uma nova ordem entre varejistas, fornecedores e consumidores. A interconectividade é uma realidade para a indústria e o e-commerce para o varejo vem se estabelecendo como um fenômeno em consolidação e evolução, também as redes sociais se projetam como ferramentas de exposição de marcas com imensas possibilidades de evolução, a curto e médio prazo. O setor necessita se adaptar e buscar a inovação para enfrentar estes novos horizontes (DELOITTE, 2012).

Nestes termos o presente estudo se propõe a analisar e comparar duas redes flexíveis sob o ponto de vista da gestão da estratégia da inovação sendo uma rede de restaurantes a qual neste artigo será denominada como Rede A e uma rede de supermercados, doravante denominada como Rede B. A Rede A possui 21 associados na Serra Gaúcha nas cidades de Caxias do Sul, Flores da Cunha e Farroupilha e a Rede B 52 lojas localizadas na Região metropolitana de Porto Alegre. As mesmas estão formatadas sob o prisma das redes flexíveis, onde o conceito adotado para este trabalho segue os preceitos de Leon (1998), visto que as pequenas e médias empresas se unem para a formação de redes com o objetivo inicial de reduzir riscos e incertezas, organizando atividades a partir da cooperação entre organizações.

O artigo inicia com uma revisão no manancial teórico que aborda a base conceitual das redes flexíveis, estratégia e inovação, seguido pelo método e descrição do estudo dos casos das Redes A e B. Por fim, se analisa os resultados da pesquisa e tem-se as considerações finais e referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS REDES FLEXÍVEIS

A cooperação interorganizacional e horizontal são assuntos que veem tomando vulto no meio acadêmico e empresarial nos últimos tempos. Em meio à complexidade do contexto competitivo atual a formação de redes flexíveis surge como uma oportunidade de crescimento. Muitas são as estratégias que as redes horizontais colaborativas, cooperativas ou proprietárias de varejo podem

adotar, mas também, tais estratégias podem aflorar mazelas da organização e do sistema de governança. De acordo com o histórico da evolução do varejo no Brasil, o setor mostra-se por vezes ainda incipiente no ambiente mais básico (ABRAS, 2012).

Empresas atuantes em redes possuem características inerentes para cooperarem entre si e há pré-disposição para auxiliarem umas com as outras. Onde cooperar pode ser uma importante estratégia para enfrentar as adversidades relativas a competitividade e assim, proporcionar sustentabilidade às empresas de pequeno porte.(BARCELLOS, et al. 2012).

Pode-se imaginar que o volume de negócios seja um dos atrativos mais fortes para a formação de redes flexíveis ou organizações híbridas em busca de vantagem competitiva e neste sentido acrescenta Groâ (2003), que duas são as estratégias básicas que objetivam o crescimento de uma rede a partir de seus negócios presentes: a penetração de mercado e o aumento de eficiência.

Groâ (2003) menciona ainda a internacionalização, a diversificação, a verticalização e a horizontalização como sendo estratégias complementares que levam a formação das redes flexíveis. Porém, a estratégia, seja ela básica ou complementar, além de gerar uma estrutura que pressupõe um sistema de governança para estas organizações híbridas, pode também funcionar como um fator redutor da barreira de acesso à inovação e novas tecnologias (PARENTE, 2000).

Para o pequeno e médio varejista integrar-se a esse tipo de arranjo organizacional representa a possibilidade de acesso à informação e a novas tecnologias além do ganho em escala que acaba por proporcionar melhores margens. O apelo deste tipo de negócio está pautado na resultante da força das parcerias e na preservação das identidades individuais do comerciante envolvido neste sistema (PARENTE, 2000).

Ainda mais latentes e diretamente interligadas às questões relacionadas à sistematização planejamento e controle das operações, são os temas associados à inovação tecnológica no varejo. Pois a implementação de novas formas de comerciar requer planejamento sistêmico e alto nível de convergência e sintonia com os modelos convencionais de varejo (SYDOW, 2004).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação pode ser um grande diferencial no setor varejista, porém, segundo os autores, a inovação não é obtida simplesmente com base em processos aleatórios. A inovação deve decorrer de um projeto corporativo, traduzido em estratégias e operações que sempre visem à diferenciação.

Além do advento do varejo virtual o setor também convive com a inovação a proposta pela indústria. Zawislak (2007) afirma que essa abordagem é mais difundida e baseia-se no fato das inovações em serviços resultarem de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor industrial. Conforme o autor, esse enfoque está fortemente associado às mudanças provocadas pelos processos de informatização na cadeia de serviços.

A indústria e varejo ao inovar podem apresentar um modelo reverso ao modelo do ciclo do produto ancorado nas inovações tecnológicas (BARRAS, 1986). Assim, Zawislak (2007) destaca que a diferença do modelo "ciclo reverso" em relação ao modelo "ciclo do produto" está no fato de que as fases do primeiro modelo citado são exatamente os opostos as do segundo. Em outras palavras a inovação no varejo opera de forma contrária as inovações no setor industrial. A inovação em serviços se daria de forma inversa ao verificado nas inovações tecnológicas. Em um primeiro momento, a introdução de nova tecnologia, ao invés de causar um forte impato com lucros vultuosos, levaria apenas ao aumento da eficiência na prestação de serviços existentes. Seria, portanto, uma fase inicial de inovações incrementais destinadas à melhoria da eficiência. Em um segundo estágio as inovações seriam ainda incrementais, mas já voltadas para melhorias na qualidade do serviço. No estágio final, quando o processo de difusão tecnológica estaria em sua fase mais avançada, então a tecnologia levaria à constituição de novos serviços ou recombinações de serviços já existentes, perfazendo assim um ciclo inverso ao ciclo do produto.

2.2 INOVAÇÃO

Karl Marx entendia que o processo de acumulação de capital dependia de inovações em bens de capital e o aprofundamento da divisão social do trabalho. Segundo ele, inovação era vista como "uma forma de obter um monopólio

temporário sobre uma técnica superior ou um produto diferenciado". O monopólio seria temporário, pois em pouco tempo o sucesso de tal produto inovador atrairia a concorrência e por consequência imitações, trazendo competição ao mercado, ocasionando a queda no preço de comercialização. Porém, o período em que a empresa obteve o monopólio, permitiu que a margem de lucro obtida fosse suficiente para acumular capital em uma escala mais ampla que seus concorrentes (TIGRE, 2006).

Schumpeter talvez tenha sido o economista que mais desenvolveu as ideias de Marx sobre a economia capitalista e o papel da tecnologia (TIGRE, 2006). Em 1934 ele defendia a ideia de que as economias capitalistas são sustentadas através do impacto das inovações tecnológicas, em que as novas tecnologias substituem as antigas, ideia que contrapõe a teoria neoclássica. Nesta mesma época propôs uma lista de inovações: de produtos, de métodos de produção, abertura de novos mercados, de novas estruturas de mercado em uma indústria e novas fontes de matéria-prima (SCHUMPETER, 1982).

O progresso econômico movido pelos avanços tecnológicos e o crescimento da inovação, influencia diretamente a evolução das nações, e neste sentido em 1963 surgiu o Manual de Frascati, com o objetivo de criar um sistema padrão para a avaliação em pesquisa e desenvolvimento, organizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. Este manual entende a inovação como a transformação de uma ideia em um produto vendível, novo ou melhorado, ou em um processo produtivo ou um novo método de serviço social.

Nesta última edição do Manual de Oslo, a inovação é vista como um processo dinâmico em que o conhecimento é acumulado por meio do aprendizado e da interação (MANUAL DE OSLO, 1998, p.41).

No ano de 2004 foi publicada a Lei Nacional de Incentivos a Inovação e à pesquisa científica e tecnológica e em seu artigo 2º, inciso IV, o texto legal referencia que inovação é "a introdução de novidade no aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços".

2.3 ESTRATÉGIA

O grande interesse pela estratégia surgiu quando as empresas perceberam que o ambiente externo está cada vez mais diversificado, mutável e descontínuo, com isso ter somente objetivos definidos já não é suficiente para as organizações que precisam estar preparadas para as ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1990).

Para Ansoff estratégia significa “vários conjuntos de regras de decisão que servem para orientar o comportamento de uma organização” (ANSOFF, 1990 p. 95).

Pode ser compreendida também como o plano geral de gestão para uma empresa diversificada; um “guarda-chuva”. Consiste nas ações efetuadas para estabelecer posições de mercado em diferentes indústrias e abordagens utilizadas para gerenciar o grupo de negócios (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).

De acordo com Rumelt uma boa estratégia tem coerência, ações coordenadas, politicas e recursos com o objetivo de realizar fins importantes (RUMELT, 2011).

Na composição da estratégia de uma organização existem alguns fatores queinfluenciam diretamente, esses fatores podem ser internos ou externos, tais como:

- Legislação política e sociedade: fazem com que a empresa atue dentro dos limites impostos pela sociedade, limites éticos dando prioridade para o bem comum e a vida em sociedade;

- Condições de competitividade e atratividade da indústria: as estratégias precisam ser adaptadas à indústria, que possui condições competitivas;

- Oportunidades e ameaças de mercado: são influências externas que fazem com que o mercado se torne atrativo ou não para a organização fazendo com que a estratégia da empresa seja revista e alterada. Um exemplo é a inovação.

- Pontos fortes, competências e capacidades: corresponde ao ambiente interno da organização, que a partir dos pontos identificados deve corrigir os fracos e ressaltar os fortes;

- Ambições pessoais e filosofias de negócio: acabam por interferir na estratégia, pois muitas vezes os pensamentos e objetivos pessoais, principalmente da liderança, acabam incorporando as estratégias e objetivos de uma organização;

- Valores compartilhados e cultura da empresa: a cultura é um forte fator indutor da estratégia organizacional, pois acaba definindo ações norteadoras e o próprio objetivo (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).

2.4 ESTRATÉGIA EM REDES FLEXÍVEIS

Uma estratégia de cooperação ocorre quando várias empresas formam parcerias para atingir objetivos compartilhados entre elas. Esse tipo de estratégia está sendo cada vez maisutilizada, pois além de unirem forças para alcançar melhores preços e mercados, as alianças com empresas do mesmo ou de outros setores podem abrir o campo de visão e fazer com que novos horizontes, em forma de produtos e mercado, sejam cobiçados pelas empresas e até mesmo pela rede ou aliança criada (HITT, 2008).

As empresas que atuam em redes podem usufruir de informações privilegiadas, recursos compartilhados, possuem visão maior de mercado, criam uma rede de capacitação mais atuante e forte. O conhecimento produzido e gerado em rede provém de diversas fontes, e esse conhecimento heterogêneo deve ser utilizado para a geração de inovações (HITT, 2008).

Um dos maiores exemplos de estratégias em rede de cooperação é o Vale do Silício, na Califórnia e na *Silicon Island* (Ilha do Silício) em Cingapura. Uma das grandes vantagens é por serem redes agrupadas geograficamente, isso implica na fácil comunicação e interação gerando conhecimentos e inovações em maiores proporções (HITT, 2008).

Porém, nem tudo é vantagem para a atuação em rede, e uma das maiores desvantagens é quando uma empresa fica presa aos seus parceiros, impedindo de formar novas alianças estratégicas. Em algumas destas redes são firmados contratos que determinam que uma empresa ajude a outra em momentos críticos, podendo acarretar um sobre peso de uma organização em relação às

demais. Este formato impõe uma permanente ação de investimento na empresa "colega" podendo comprometer o rendimento da empresa em questão, criando assim um fator importante no fracasso de redes de cooperação (HITT, 2008).

De outro lado, surge o fenômeno da "coopetição", termo gerado pela união das palavras "cooperação" e "competição" (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996), que expressa o comportamento de cooperação competitiva entre empresas, ou seja, elas cooperam para atingir os objetivos e competem na hora de dividir os ganhos.

A "coopetição" é uma estratégia que pode explicar a rede de interdependência entre empresas por um sistema de valor competitivo, assim, desta forma a cooperação e a competição co-evoluem (DAGNINO; PADULA, 2002). Neste contexto, estabelece-se um jogo de negócios entre empresas, clientes, fornecedores e *stakeholders* em que seus comportamentos e posições como jogadores influenciam nos resultados obtidos. Assim é formada uma rede de valores que representa todas as interdependências existentes (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

De acordo com Hitt 2008, existem tipos de redes de aliança que são importantes para a elaboração da estratégia em rede. Uma delas é chamada de rede de alianças estáveis, que são constituídas por setores maduros e previsíveis, dessa forma as empresas tentam expandir em outros cenários enquanto lucram normalmente em seu principal setor de atuação.

As redes de alianças dinâmicas são usadas em setores em que a inovação acontece em curto espaço de tempo, ou seja, são setores caracterizados por um ciclo de vida curto de produtos. Para este tipo de rede as parcerias estratégicas podem significar o sucesso ou fracasso em curtos espaços de tempo, pois em setores como a tecnologia da informação, que possuem um ciclo de inovações muito rápido as empresas utilizam seus melhores funcionários em cada função, oferecendo assim, competitividade e flexibilidade aos seus clientes na resolução de seus problemas (HITT, 2008).

Assim, esse formato de rede é utilizado principalmente na geração de inovações criadoras de valor e vantagens agregadas, demonstrando assim, que

seu objetivo maior é a geração de novas ideias. Em setores como software e o setor farmacêutico é comum empresas maiores criarem empresas menores e articularem alianças para a geração de um novo produto, criando assim uma maior credibilidade perante o mercado (HITT, 2008).

Desta forma, empresas que atuam em rede sentem-se mais competitivas devido à partilha de experiências, maior *mix* de produtos, melhoria logística, melhoria de gestão, participação em eventos da área, acordos com os clientes e seus funcionários, normalização das embalagens e aumentar os contatos com outras redes, nacionais e internacionais para desenvolvimento de novas tecnologias, onde essas organizações sentem-se trabalhando como unidades de negócio (BARCELLOS, et al. 2008).

3 MÉTODO

Foi utilizada a pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, não probabilístico, baseado em revisão de literatura e estudo de caso. Os estudos de caso surgem do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, ou seja, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001).

Segundo Schramm (1971) o mais relevante em um estudo de caso é tentar identificar uma decisão ou várias decisões, as razões porque foram tomadas, de que forma foram implementadas e, sobretudo quais os resultados obtidos. As entrevistas permitem a indagação aos respondentes sobre os fatos que se deseja explorar e proporciona que estes demonstrem e relatem sua opinião e interpretação sobre determinados assuntos e eventos (YIN, 2001).

Conforme Gil (1999) este tipo de entrevista é vantajosa, pois é rápida e de custos muito baixos. A entrevista estruturada ocorre a partir de uma relação de perguntas pré- estabelecidas pelo pesquisador para auxiliar na possível perda de foco por parte do entrevistado.

Lakatos e Marconi (2001), explica que existem técnicas para a realização da pesquisa e a entrevista é considerada uma técnica de observação direta intensiva.

Quanto aos questionários, formulários e medidas de opinião, são consideradas técnicas de observação direta extensiva.

No caso em questão foram realizadas duas entrevistas em profundidade, com questionário semi-estruturado com os presidentes das redes explicitadas. As entrevistas realizadas tiveram duração de aproximadamente 40 minutos cada, sendo obtidas nas sedes das redes e foram posteriormente transcritas para a elaboração dos resultados.

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de identificar como são elaboradas as estratégias de cada uma das redes, e principalmente compreender como ocorre a gestão estratégica da inovação em redes flexíveis, tendo como objetos de estudo uma rede de restaurantes que possui vinte associados na Serra Gaúcha nas cidades de Caxias do Sul, Flores da Cunha e Farroupilha e uma rede de supermercados que possui 52 lojas na região metropolitana de Porto Alegre/RS.

Também se realizou uma revisão na literatura existente acerca do tema, procurando evidenciar conceitos e buscando parâmetros para a comparação com os dados obtidos nas entrevistas realizadas.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) a revisão de literatura oferece meios para definir, resolver problemas e oferece subsídios para a exploração de novas áreas. A finalidade da pesquisa bibliográfica é possibilitar ao pesquisador contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado tema ou assunto. Neste sentido, Köche (2009) afirma que é aquela que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres.

3.1 REDE A

A associação pesquisada, aqui denominada Rede A, surgiu oficialmente em 2004, com o objetivo dos restaurantes associados obterem um diferencial competitivo, buscando o desenvolvimento das empresas de pequeno e médio porte do setor gastronômico e com isso manterem-se competitivas perante as transformações socioeconômicas.

De acordo com o Presidente da rede A entrevistado, os empresários do setor gastronômico da Serra Gaúcha reuniam-se informalmente para troca de informações e ideias, o que mais tarde oficializou-se com a criação da Associação dos Restaurantes da Serra Gaúcha. A Associação está baseada nos conceitos de cooperação mútua nos moldes propostos pelo Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, programa este, iniciado em 2000, como uma alternativa para fomentar a economia do estado através da constituição de redes organizacionais.

O funcionamento do programa é baseado em um método específico desenvolvido pela então Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) sendo então, transferido para as universidades que possuem a responsabilidade de atuar como um elo entre o setor público e privado (VALLEJOS, et al. 2012).

Segundo o Presidente da Rede A o programa ofereceu suporte para a criação e desenvolvimento de gestão do novo negócio; desenvolveu e estabeleceu critérios e regras, bem como estatutos para o funcionamento da Rede. Assim, iniciaram-se as atividades com oito estabelecimentos gastronômicos, ampliando no decorrer dos anos para vinte associados entre diversos segmentos**.**

O apoio do governo e de uma instituição de ensino é de suma importância na formação de redes, porém a inclusão de uma empresa neste formato de organização exige um processo de mudança e alinhamento das estratégias individuais às estratégias coletivas (PERETTI, 2008).

Desta forma corrobora as informações obtidas onde, pode-se verificar que as metas fixadas pela Rede A recaem nas questões relacionadas à sua permanência no mercado, sua gestão e organização, razão pela qual a Rede em voga permanece em atividade mesmo após o encerramento do Programa Redes de Cooperação.

No aspecto organizacional, cada restaurante associado pertence a uma equipe de trabalho, que planeja e desenvolve atividades tais como: Negociação de compras, Marketing e Expansão e Inovação.

A equipe de negociação planeja e desenvolve estratégias voltadas para aquisição de novos fornecedores e parcerias, com qualidade e benefícios financeiros, a equipe de marketing e expansão fomentam a divulgação e fortalecimento da rede junto à sociedade e captação de novos associados e a equipe de inovação interage com as demais equipes na busca de novas oportunidades.

Conforme o Presidente entrevistado, o planejamento estratégico da Rede A é realizado em conjunto, em reuniões realizadas na sede da Rede, com cada equipe, colaboradores e consultorias de gestão e projetos, sendo fatores relevantes às necessidades do mercado atual e a projeção da organização para o futuro.

Segundo o coordenador da equipe de inovação da Rede A, a atuação se dá em colaboração e auxílio as demais áreas no que tange seu significado, apresentando subsídios e novidades do setor nos quesitos negociação, marketing e expansão.. Ele cita como exemplo da implantação de um novo sistema de cálculo, gestão e controle dos pagamentos da mensalidade.

Ambas as equipes desenvolveram em conjunto uma nova forma de calcular a mensalidade, levando em consideração relatórios de compras dos associados, presenças nas reuniões e nas assembleias realizadas mensalmente. Foi criada uma planilha com fórmulas para calcular valores e cruzamentos de informações. Como explica o presidente da Rede A: “essa nova forma de calcular a mensalidade irá beneficiar os associados que adquirem seus produtos dos fornecedores parceiros e participarem das atividades da Rede”.

Vale referir que as compras na Rede A são realizados de forma independente, sendo apenas a negociação feita conjuntamente através da rede, motivo pelo qual este sistema de controle implantado se faz necessário, pois o valor da mensalidade é flutuante de acordo com as compras efetuadas com os fornecedores parceiros, a participação nas reuniões e assembleias.

Na entrevista com o presidente foram mencionadas algumas dificuldades enfrentadas em anos anteriores, em relação à condução das reuniões e assembléias mensais, que eram utilizadas para efetuar cobranças e ajustes

financeiros com os associados, causando assim tumulto e falta de objetividade na reunião. Para ele a reunião não era produtiva, mas sim uma forma de "colocar em dia somente a parte financeira da rede." Esta afirmação vem ao encontro da declaração do coordenador da equipe de inovação: "outros associados também percebem a falta de objetividade e foco nas assembleias ficando claro que vamos às reuniões para efetuar os pagamentos das mensalidades e outras pendências financeiras".

Apesar da nova forma de cálculo ser a solução para as assembleias e reuniões houve resistência por parte de alguns associados em aprovar essa nova modalidade de cobrança das mensalidades. Novos ajustes foram realizados e prazos foram definidos de acordo com cada necessidade dos associados, que acabaram por aprovar a nova modalidade de cálculo.

Revisando a documentação da rede percebeu-se um trabalho paralelo, da equipe de negociação que detectou uma demanda por parte dos associados para a aquisição de fornos combinados para utilização nos restaurantes associados. Procedeu-se então a negociação para a aquisição dos fornos que proporcionou uma inovação tecnológica, pois houve melhoria nos processos, na qualidade no produto final, redução de custos com mão de obra, além de ter gerado uma economia de aproximadamente 30% (trinta por cento) na aquisição.

3.2 REDE B

A Rede B foi fundada em outubro de 2000, visando funcionar como um "guarda-chuva" protetor e possibilitar o enfrentamento das pequenas lojas de vizinhança em relação aos grandes supermercadistas e também propiciar um maior poder de barganha nas negociações junto aos fornecedores, agindo prioritariamente como uma central de compras.

Segundo o Presidente da Rede entrevistado, a sistemática de operação escolhida pelos gestores da época foi o associativismo, procedimento pelo qual, vários supermercados poderiam se associar à Organização, mediante o desembolso de uma mensalidade que girava em torno de R$ 800,00 (oitocentos reais), que lhes garantia o direito a realizar as compras de mercadorias para

revenda, através deste mecanismo. Neste formato, a Rede B chegou a contar em meados de 2009 com 108 supermercados de vizinhança, perfazendo um número significativo de associados.

De acordo com os relatos, nessa ocasião, a Rede B ampliou sua atuação junto aos associados com o lançamento da linha de produtos marca própria, que aos poucos começou a ser introduzida nas lojas, chegando a um total de 250 itens, perfazendo um mix razoável em comparação a outras redes *players* de mercado.

A revisão na documentação da Rede dá conta de que durante os primeiros 10 anos de existência a Rede B desenvolveu basicamente a atividade de compras, sendo que cada loja mantinha em suas fachadas o nome de origem do estabelecimento e as rotinas de operação e estratégias de "chão de loja" eram administradas individualmente de acordo com as experiências de cada associado, que não se reportavam à Rede B, para estes fins.

Contudo, o acirrado mundo dos negócios foi demonstrando naturalmente com o passar dos anos que a estratégia de operação deveria se adaptar aos novos tempos (PARENTE, 2000). O processo de globalização, na medida em que ampliou os mercados por meio de quedas das barreiras aos fluxos de bens, serviços e capitais, alterou também o ambiente institucional no qual as empresas estavam acostumadas a operar. O crescimento da competição global fez com que a disponibilidade e o preço dos insumos, bem como a qualidade e os custos dos serviços locais, tivessem importância crescente na competitividade entre as empresas (DELOITTE, 2012).

Além disso, a maior internacionalização das empresas levou ao acirramento da concorrência em todo o mundo, fazendo com que a evolução das fusões e aquisições fosse entendida como resposta estratégica das corporações ao surgimento desse novo ambiente institucional e concorrencial proporcionado pelo processo de globalização (PARENTE, 2000).

Desde o surgimento dos supermercados, iniciou-se um processo de concentração cujo auge pode ser situado na década de 70, época em que os supermercados se consolidaram como peça-chave do setor de distribuição varejista de alimentos (DOUGLAS; PADULA, 2010).

Nos anos 90, diante das transformações que ocorreram na economia brasileira, o segmento supermercadista movimentou-se em ritmo de fusões e aquisições com inaugurações de lojas, mudanças de *layout*, automação, informatização, treinamento e contratação de novos funcionários. Com o objetivo de ampliarem, ou até mesmo de manterem suas participações de mercado, as empresas estrangeiras e mesmo as grandes empresas brasileiras expandiram-se através da construção de novas unidades e de aquisição de pequenas e medias redes (PARENTE, 2000).

Para fazer frente a estas modificações do mercado em geral, relatou o Presidente da Rede B que esta passou a fechar negociações de compra prevendo ações e merchandising pontuais nos pontos-de-venda (PDVs) que dependiam, sobretudo, da participação de todas as lojas associadas.

Nesse ponto, começaram a aparecer os primeiros conflitos de gestão, pois nem todas as lojas associadas "compravam as ideias" propostas pela Rede B, que assim, acabava por perder forças frente aos fornecedores.

Apesar disso, paulatinamente, a marca da Rede B foi se consolidando de alguma forma, seja através dos produtos marca própria, seja através do cartão de crédito que foi colocado a disposição dos clientes, de algumas poucas lojas (cerca de 10% do total de associados), que adotaram o logotipo da Rede B nas fachadas juntamente com seu nome de origem, ou ainda através dos encartes de ofertas semanais que entregava, sem custo para os associados.

Segundo os depoimentos obtidos, almejando aumentar sua participação no mercado, a Rede B partiu para a realização de propagandas em TV, rádio e jornal, o que acabou de certa forma pesando para a construção da marca no mercado. Mas a construção da marca, da forma como estava sendo feita, também significava uma grande confusão de interpretação junto aos consumidores, que visualizavam uma organização B na TV, radio e jornal, mas não visualizavam esta mesma Rede B nas diversas lojas da rede. O gestor entrevistado aponta que essa situação se estabelecia devido à ausência total de padronização visual, de serviços e de estratégias de operação das lojas.

Em meados de 2010 a empresa passou por uma profunda mudança estrutural, devido a grande pressão sofrida em função da concorrência acirrada.

Os grandes "*players*" do mercado, como Carrefour, e Wal Mart percebendo as alterações nos hábitos dos consumidores, que passaram a preferir experiências de compra com mais celeridade e proximidade, resolveram formar novas redes com novos formatos visando o chamado "mercado de vizinhança" ou "mercado de bairro", estabelecendo pontos-de-venda (PDVs) concorrentes nas proximidades das lojas da Rede B. As lojas Dia % (do grupo Carrefour) e Todo Dia (do grupo Wal Mart) foram concebidas em um formato para fazer concorrência direta às lojas da Rede B.

Desta forma, foi empossada nova diretoria, constituída por oito diretores e um presidente, que passaram a ter o controle societário da Rede B. Com estas mudanças, novos ventos passaram a soprar e, a então central de compras, começou gradativamente a se transformar em uma empresa licenciadora de marca. A reestruturação tomou corpo, foram traçados novos objetivos e estratégias.

De acordo com o atual Presidente, o objetivo central era fazer da Rede B uma forte concorrente aos entrantes do mercado, consolidar a marca e fidelizar o cliente através dos serviços e atendimento prestados. Para isso era necessário mostrar para o cliente uma identidade única, fazendo com que o cliente se sentisse dentro de uma loja da Rede B, independentemente do endereço da loja.

Em um primeiro momento, foi necessário conhecer melhor as lojas que faziam parte da rede. Para tanto, um levantamento criterioso, entre os então associados foi realizado a fim de identificar quais deles tinham perfil para se adaptar às mudanças propostas pela Rede B, sendo que, deste levantamento resultou em uma redução de 108 para 52 duas lojas que permaneceram vinculadas a Rede B. Ação que o Presidente da Rede B dá o nome de "processo de depuração".

O planejamento estratégico contemplou também uma alteração no formato jurídico da rede, que de mera central de compras, passou a ser gestora do negócio, passando a atuar como uma licenciadora da marca - formato jurídico pelo qual o detentor ou titular dos direitos da marca cede a terceiros o direito de uso ou exploração da marca mediante uma retribuição e cumprimento de determinadas regras, conservando-se a propriedade. As 52 duas lojas que permaneceram na rede firmaram novos contratos como licenciadas da marca da Rede B.

A Rede B passou então a ser gestora do negócio, incluindo compras, negociações, comunicação institucional e promocional, padronização visual, e estratégias de operação de "chão de loja".

Assim, o que antes funcionava praticamente de forma independente, ou seja, cada loja recebia a mercadoria comprada através da Rede B e a operação de loja, exposição, *layout*, promoções e até o mix de produto era definido de acordo com a vontade de cada lojista, passou a ser definida pela nova gestão central de forma unificada e padronizada. Além do contrato de licença de marca a Rede B também desenvolveu um manual de padronização de lojas. Foi definido um prazo de um ano para que as 52 lojas que aderiram ao novo formato se enquadrassem a ele e as novas lojas que desejassem entrar para a rede teriam que estar já de acordo com os novos critérios estabelecidos.

De outro lado, a partir de então, segundo o Presidente entrevistado, a Rede B estreou no processo de inovação planejada. Vislumbrando uma oportunidade, formalizou uma parceria com uma empresa fornecedora de hortifrutigranjeiros com atuação em nível nacional e passou a ofertar para os seus licenciados e também para o mercado em geral, hortifrutigranjeiros selecionados de alta qualidade.

Mas o processo de inovação avançou e a Rede B também passou a oferecer o serviço de gestão de operação do setor de hortifrutigranjeiros nos estabelecimentos comerciais, abrangendo seus licenciados e qualquer outro estabelecimento que tenha interesse nesta prestação de serviço. Em realidade, segundo as informações do gestor da Rede B a prestação de serviços funciona como uma terceirização do setor hortifrutigranjeiro, onde a operação do setor (exposição, reposição, avaliação de mix de produtos e pedidos) é realizada por equipes da Rede B especialmente treinadas e qualificadas para a função, nas lojas terceirizadas e estas recebem ao final de cada período pré-estabelecido um percentual sobre as vendas.

Ainda, almejando um melhor desempenho em relação às importações e a um maior volume de compras nacionais, recentemente a Rede B está capitaneando a formação de uma nova rede, desta vez formada por redes iguais a ela (redes horizontais de supermercados colaborativas, cooperativas e proprietárias).

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A estratégia de criação da rede A foi pautada para favorecer o desenvolvimento de pequenos restaurantes existentes na região da Serra Gaúcha, com o objetivo de obter um diferencial que pudesse destaca-los perante os concorrentes. Neste mesmo sentido é possível perceber que a estratégia utilizada pela rede B é formada com o mesmo intuito, de consolidar pequenos supermercados chamados de "mercados de vizinhança" para que assim pudessem permanecer ativos e adquirir capacidade de competir no mesmo nível dos grandes *players* do mercado e aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores.

A estrutura de gestão que a rede A possui, tem seus alicerces calcados em um programa do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, onde as normas já estão estabelecidas e os integranntes devem segui-las. Diferentemente da rede B, que é totalmente voltada para o mercado competitivo, tornando as decisões flexíveis e condicionadas aos integrantes.

É possível perceber que as estratégias utilizadas pelas redes analisadas divergem no quesito inovação, foco deste estudo. A rede denominada rede A, busca inovar, através de alteração no cálculo das mensalidades, aquisição de fornos combinados para os restaurantes associados proporcionando um avanço tecnológico nos serviços prestados, tendo como norte o planejamento de estratégias de inovação. Já a rede denominada B iniciou o processo da busca pela inovação pela pressão mercadológica exercida pelos concorrentes, criando um mix de produtos marca própria, estabelecendo a gestão de trade marketing entre fornecedores e lojas, padronizando processos e operações. Rumelt (2011) denomina essa situação como "terreno elevado". A partir do momento em que uma inovação em determinada área, ou tipo é licenciada para o mercado e possui resultados positivos, cria-se certa zona de conforto para a empresa em questão, dessa forma seus concorrentes precisam correr na busca pela imitação daquela inovação gerada ou então uma inovação real para poder chegar ao "terreno elevado".

De outra banda, pode-se evidenciar que depois de um longo processo de inovação reativa, por ser flexível e não condicionada à regras específicas, a rede B desencadeou um processo interessante e inovador ao estabelecer

um arranjo organizacional junto a um fornecedor de hortifrutigranjeiros. Para Cabral (1999), muito embora as empresas sejam unidades autônomas, com limites bem definidos, na prática elas se inserem em uma densa rede de inter-relacionamentos e arranjos, ao mesmo tempo competitivos e cooperativos.

Ainda nesse toar, a rede B procura articular-se em meio ao setor supermercadista promovendo mais um arranjo organizacional, o da "rede das redes". Assim, a Rede B acaba por entrar no cenário que chamamos de "coopetição" anteriormente referido. Para Zineldin (2004), a coopetição representa a situação de negócio em que independentes partes cooperam entre si e coordenam suas atividades, desta forma, colaborando para alcançar objetivos mútuos, mas ao mesmo tempo competindo entre si, bem como com as outras empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo dos dois casos a interpretação e comparação dos dados obtidos e a análise do manancial teórico acerca da matéria, conclui-se primeiramente, que há uma semelhança entre as redes A e B no que se refere à motivação para o engajamento no formato de redes flexíveis. Resta clara a intenção de resguardo dos negócios e enfrentamento dos mais poderosos no mercado.

Entretanto, as semelhanças a partir deste ponto vão se dissipando, pois a rede A nasceu de um planejamento voltado para a cooperação e colaboração, visando gestão da inovação e o atingimento da vantagem competitiva através de um programa governamental instituído para este fim. Enquanto a rede B formou-se empiricamente, fruto da necessidade imposta pelo mercado competitivo. Aflorou sem planejamento, sem estratégia de gestão da inovação, mas com liberdade para a tomada de decisões.

Neste contexto, a rede B durante a maior parte de sua existência limitou-se a inovar de forma reativa, perseguindo os passos de seus concorrentes e imitando suas ações, ao passo que a rede A trabalha de forma estruturada para a identificação de gargalos e de oportunidades. Percebe-se, contudo que apesar de não haver um enfoque estruturado para a gestão da inovação na rede B, a

gestão acabou por ser praticada quando da formalização das parcerias com os hortifrutigranjeiros e a "rede das redes". Sob este prisma, pode-se dizer que a gestão da inovação permeia por entre a rede B de forma empírica, pautada em seus gestores visionários.

Vale salientar, que enquanto para a rede A questões como padronização de rotinas, procedimentos, operações e *layouts* são dispiciendas, para a rede B são de vital importância, pois sem elas não há como traduzir para o consumidor final a unicidade e identidade necessárias.

Assim, a gestão da estratégia da inovação em relação aos casos em tela atendem na sua maioria fatores e situações diferentes e que divergem na sua essência.

Através das entrevistas, contato direto com diretores e presidentes das redes, fica claro o quanto as redes abordadas no estudo, não são orientadas para a inovação. Percebeu-se isso, pela simples falta de informações e a própria falta de discernimento sobre o tema inovação.

Verifica-se que é possível auferir vantagens competitivas com a gestão estratégica da inovação, entretanto é extremamente necessária uma maior orientação para os coordenadores, diretores e presidentes das redes acerca do tema, das formas de inovar e dos benefícios que os empresários podem obter atuando na área. Caberia ao governo, a elaboração de uma política voltada para a inovação nas organizações flexíveis, com diminuição da incidência de impostos, com incentivos através de fundos setoriais e agências de fomento que possam contribuir e alavancar a cultura e desmistificar o tema perante o empresariado.

REFERÊNCIAS

ABRAS – **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em http://www.abrasnet.com.br, acesso em 05 de novembro de 2012.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto; BORELLA, Margareth Rodrigues de Carvalho; PERETTI, Jucelda de Lourdes Gonzatto; GALELLI, Ademar. **Insucesso em redes de cooperação: estudo multicasos**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Rio de Janeiro, v. 11, p. 49-57, 2012.

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto; GALELLI, Ademar; MUELLER, Antony; REIS, Zaida Cristina; PERETTI, Jucelda de Lourdes Gonzatto. **Collaborative Networks: an innovative approach to enhance competitiveness of small firms in Brazil.** In: 14th International Conference on Concurrent Enterprising. Lisboa, Portugal. International Conference on Concurrent Enterprising - ICE 2008. Lisboa: ICE, 2008. v. 14. p. 211-216.

BARRAS, Richard. **Towards a theory of innovation in services**. **Research Policy**, v. 15, p. 161-173, 1986.

BRASIL. Lei nº 10973, **Lei da Inovação**. 2004.

CABRAL, Augusto Cézar de Aquino; **Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global.** São Paulo: Atlas, 1999.

DAGNINO, Giovanni Battista**;** PADULA, Antonio Domingos. **Untangling the rise of coopetition the intrusion of competition in a cooperative game structure**; International studies of management and organization, v. 37; n 2. 2007.

DELOITTE - **Os poderosos do varejo global – as lições de quem vem aprendendo a conectar estratégias e operações**, 2012. Disponível em: http://www.deloitte.com/assets/DcomBrazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/PoderososVarejoGlobal2012.pdf. Acesso dia 17 de dez. de 2012.

DOUGLAS, Wegner; PADULA, Antonio Domingos; **Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha.** Revista de Administração (FEA-USP), v.45, p.221-237, 2010.

GALLOUJ, Faiz; WEINSTEN, Olivier O. **Innovation in services**, **Research Policy**, v. 26, 1997.

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

GROÂ, W. Strategische. Entwicklungsrichtungen für erbundgruppen des Handels. *In:*WIESELHUBER (Ed.).**Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements.** Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 28.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEON, M. E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações.** Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez.,1998.

NALEBUFF, Barry; BRANDENBURGER, Adam. **Co-opetição**, Rio de Janeiro; Rocco, 1996.

PARENTE, Jose. **Varejo no Brasil: Gestão estratégica**, São Paulo: Atlas, 2000.

PERETTI, Jucelda de Lourdes Gozatto. **Redes de cooperação: o processo de mudança organizacional em empresas associadas à ASIUSI – um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, 2008.

OECD. **Manual de Oslo** Paris, 1998.

RUMELT, Richard P. **Good Strategy/Bad Strategy: The difference and why it matters.** London: profile Books, 2011.

SCHRAMM, Wilbur. **Notes on case studies of instructional media projects**; Washington Stanford University, California Institute for Communication Research, December, 1971.

SCHUMPETER, Joseph. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: Uma Investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SYDOW, Jorg, **Network development by means of network avaluation? Explicative insights from the case in the industry. Human Relations**, vol. 57 issue, p. 201-220, 2004.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, John A. **Strategic Management**. 12 ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação. 3a. ed. Bookmann, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VALLEJOS, Rolando Vargas; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto; BORELLA, Margareth Rodrigues de Carvalho; MACHADO, Rosimeri. **Identifying the Reasons Why Companies Abandon Collaborative Networks.** Disponível em: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-32775-9_39?LI=true Acesso dia 17 de dez. de 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos** 2ª. ed. Bookman, 2001.

ZAWISLAK, Paulo Antonio. **Strengthening the innovative activity in developing countries:** a proposal of total innovation management system and non-conventional indicators. IAMOT 2007. Disponível em: http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10188/000595126.pdf?sequence=1. Acesso 15 jan. 2013.

ZINELDIN, Mosad. **Co-operation the organization of the future marketing intelligence & planning;** Emerald Group Publishing; v. 22; n 7, 2004.

A GOVERNANÇA DAS REDES FLEXÍVEIS DE SUPERMERCADOS EM RELAÇÃO AO FOCO DO NEGÓCIO, FORMATO DE EXPLORAÇÃO ECONÔMICA E PROCESSOS OPERACIONAIS

Carlos Alberto Costa[1] e Claralucia Prates Machado[2]

RESUMO

Auferir vantagens competitivas tem sido o objetivo de muitas organizações. Uma alternativa que tem ganhado destaque, principalmente para as pequenas e médias empresas, é a formação de redes flexíveis. Contudo, a governança de redes flexíveis deve considerar além de seu objetivo principal, os aspectos culturais e organizacionais trazidos pelos integrantes destas redes. Este trabalho, que se encontra em um contexto mais amplo de estudo sobre a gestão e operação de redes flexíveis de supermercados, propõe a análise e caracterização dessas redes no Brasil, frente às dimensões de foco de negócio, formato de exploração econômica e processos operacionais. O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa do tipo *survey,* com vinte e sete redes supermercadistas que atuam sob o formato de redes flexíveis. As entrevistas foram realizadas com os representantes da governança de cada rede. Observou-se que os elementos motivacionais para a formação das redes são semelhantes, mas que a gestão estratégica em sua maioria atende fatores e situações divergentes relativamente ao foco do negócio e os processos operacionais.

1 Doutor em Engenharia de Manufatura (Loughborough-UK). Professor do Programa de Mestrado em Administração da UCS.

2 Especialista em Ciência do Consumo pela ESPM Sul, Especialista em Marketing de Varejo e Gestão de Produtos e marcas pela FGV-SP. Aluna regular do Mestrado em Administração da UCS.

1 INTRODUÇÃO

A globalização fez com que os sistemas empresariais e as instituições de diferentes sociedades se relacionassem uma com as outras gerando um aumento da concorrência nos mercados, implicando em maior competitividade dependente do funcionamento da rede de instituições que estruturam o entorno no qual estas empresas estão inseridas. Assim, segundo Barqueiro (2001), terão melhores condições de competir regiões que contarem com um conjunto de instituições que produzam relações de cooperação entre os atores que contribuem para o cenário de aprendizagem e inovação, como por exemplo, as redes de empresas.

A perspectiva de redes abriu novos rumos para as pesquisas que visam entender as diferenças de conduta estratégica e desempenho que existem entre as empresas. Diante disso, esses novos tipos de arranjos empresariais exigem formas de governança capazes de conciliar competição e cooperação, relações de poder, autonomia e interdependência para o desenvolvimento sinérgico das competências dos membros da rede (QUANDT, 2012). As estratégias de crescimento adotadas por redes flexíveis trazem consigo dilemas sobre como organizar redes com muitos participantes e quais adaptações são necessárias em termos de operações e governança para que o crescimento seja viável (WEGNER; PADULA, 2011).

Esses arranjos em forma de redes surgem primeiramente como uma forma de demonstração de força perante aos grandes *players* de mercado e como poder de barganha frente a fornecedores, mas se aprimoram com o passar dos tempos transformando-se em oportunidades de crescimento e acesso à inovação e novas tecnologias. No varejo não é diferente e os retalhistas ao adotar arranjos organizacionais tais como a organização em redes flexíveis ou híbridas (PARENTE, 2000), passam a estabelecer assim uma nova forma de comercialização que requer planejamento sistêmico e alto nível de convergência que venha a alinharem-se a estes novos modelos de negócio (SYDOW, 2004).

No varejo supermercadista em especial, a proliferação destes novos arranjos organizacionais, tais como a adoção do formato de comércio por meio de redes flexíveis, vem tomando uma grande proporção tanto em nível internacional como

no contexto nacional. Em meio à complexidade do contexto competitivo atual a formação de redes flexíveis surge como uma oportunidade de crescimento e fortalecimento. De acordo com o histórico da evolução do varejo no Brasil, o setor mostra-se por vezes ainda incipiente no que tange a adaptação dos integrantes das redes às novas estratégias de gestão e operação fazendo aflorar mazelas da organização e do sistema de governança das redes flexíveis (ABRAS, 2012).

Segundo Douglas e Padula (2011) estudos comparativos devem ser realizados entre as redes flexíveis que utilizam sistemas de governança distintos, analisando o impacto dessas diferenças sobre o desempenho destas empresas. Tais estudos teriam o escopo de discorrer, por exemplo, sobre sistemas de planejamento e controle com diferentes graus de centralização na tomada de decisões, distintos níveis de participação dos integrantes em decisões estratégicas e diferenças no grau de formalização e controle.

Nestes termos o presente estudo propõe uma análise inicial de algumas dimensões das redes flexíveis de supermercados quanto ao foco do negócio, formato de exploração econômica e processos operacionais. Este trabalho apresenta-se dentro do contexto de uma pesquisa maior que estuda os principais aspectos a serem considerados no processo de adaptação dos integrantes as redes flexíveis de supermercados.

A pesquisa em tela foi realizada com vinte e sete governanças de redes de empresas supermercadistas nacionais que fazem parte do *Ranking* da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). As redes pesquisadas estão formatadas sob o prisma das redes flexíveis, onde o conceito adotado para este trabalho segue os preceitos de Leon (1998), visto que são empresas que se unem para a formação de redes com o objetivo inicial de reduzir riscos e custos, organizando atividades a partir da cooperação entre organizações.

O artigo inicia com uma revisão no manancial teórico que aborda a base conceitual das redes flexíveis e suas relações com a gestão estratégica, seguido pela metodologia e resultados da pesquisa *survey* e por fim, têm-se as conclusões e referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS REDES FLEXÍVEIS

A cooperação interorganizacional e horizontal são assuntos que vem tomando corpo no cenário do meio acadêmico e empresarial nos últimos tempos. Em meio à complexidade do contexto competitivo atual a formação de redes flexíveis surge como uma oportunidade de crescimento. Muitas são as estratégias que as redes horizontais colaborativas, cooperativas ou proprietárias de varejo podem adotar, mas também, tais estratégias podem aflorar pontos não sustentados da organização. De acordo com o histórico da evolução do varejo supermercadista no Brasil, o setor mostra-se por vezes ainda incipiente no ambiente mais básico. (ABRAS, 2012).

Pode-se imaginar que o volume de negócios seja um dos atrativos mais fortes para a formação de redes flexíveis em busca de vantagem competitiva e neste sentido acrescenta Groâ (2003), que duas são as estratégias básicas que objetivam o crescimento de uma rede a partir de seus negócios presentes: a penetração de mercado e o aumento de eficiência.

Groâ (2003) menciona ainda a internacionalização, a diversificação, a verticalização e a horizontalização como sendo estratégias complementares que levam a formação das redes flexíveis. Porém, a estratégia, seja ela básica ou complementar, além de gerar uma estrutura que pressupõe um sistema de governança para estas organizações híbridas, pode também funcionar como um fator redutor da barreira de acesso à inovação e novas tecnologias (PARENTE, 2000).

Já para o pequeno e médio varejista integrar-se a esse tipo de arranjo organizacional representa a possibilidade de acesso à informação e a novas tecnologias além do ganho em escala que acaba por proporcionar melhores margens. O apelo deste tipo de negócio está pautado na resultante da força das parcerias e na preservação das identidades individuais do comerciante envolvido neste sistema (PARENTE, 2000).

Pode-se dizer que uma rede flexível é um modo de associação por afinidade de natureza informal e que permite a cada uma das empresas participantes, ser responsável pelo seu próprio desenvolvimento (OLAVE NETO, 2001).

A formação de um grande número de redes, baseadas em relações de cooperação, questiona os fatores que podem contribuir para o sucesso de tais empreendimentos. Dentre eles, a fim de compreender o desenvolvimento de redes de empresas, o capital social e a existência de instrumentos formais para o gerenciamento das relações entre os participantes são de grande importância, bem como as relações de poder existentes entre os membros e a sua governança (WEGNER et al, 2011).

As motivações para a formação de redes são diversas, tais como: a complexidade de produtos; troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e até mesmo uma defesa contra as incertezas. Destaca-se ainda que as mesmas são formatadas em função da complexidade de produtos e serviços e seu desenho, sua produção e sua distribuição. (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1989).

Assim, salientam Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) que as redes de empresas apresentam certas características que lhes são particulares em relação às empresas: relatividade nos papéis dos atores organizacionais; interação; interdependência; especialização; complementaridade; e a própria competitividade, na qual a influência das relações de poder e da governança nas redes torna-se de fundamental entendimento para o desenvolvimento sustentável e seu crescimento. Além disso, há uma perspectiva estratégica que considera a configuração em formato de rede como um meio para se alcançar um fim. Desse modo, ao participar de uma rede, a empresa busca alcançar objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada. (BALESTRIN;VARGAS, 2004)

O propósito central das redes flexíveis é reunir atributos que permitam uma adequação ao cenário competitivo em uma única estrutura, balizadas por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala sem a perda da flexibilidade por parte das empresas integrantes (VERSCHOORE; BALESTRIN,2008).

Cabe ressaltar que o processo de crescimento de uma rede de empresas implica, necessariamente, na adequação de sua estrutura organizacional, de seus mecanismos de governança e de suas práticas de gestão, além do estudo das relações de poder entre os membros, a fim de comportar um número maior de participantes, bem como um maior volume de negócios e de, paralelamente, evitar a perda do caráter cooperativo da rede (WEGNER; PADULA, 2011).

Para atingir objetivos compartilhados entre empresas parceiras uma estratégia de cooperação deve ser formulada e posta em prática. Esse tipo de estratégia está sendo cada vez mais utilizada, pois além de unir forças para alcançar melhores preços e mercados, as alianças com empresas do mesmo ou de outros setores podem abrir o campo de visão e fazer com que novos horizontes, em forma de produtos e mercado, sejam cobiçados pelas empresas e até mesmo pela rede ou aliança criada. (HITT, 2008).

As empresas que atuam em redes podem usufruir de informações privilegiadas, recursos compartilhados, possuem visão maior de mercado, criam uma rede de capacitação mais atuante e forte. O conhecimento produzido e gerado em rede provém de diversas fontes, e esse conhecimento heterogêneo serve de pano de fundo para esses arranjos organizacionais (HITT, 2008).

Assim, surge o fenômeno da “coopetição”, termo gerado pela união das palavras “cooperação” e “competição” (NALEBUFF;BRANDENBURGER, 1996), que expressa o comportamento de cooperação competitiva entre empresas, ou seja, elas cooperam para atingir os objetivos e competem na hora de dividir os ganhos.

A “coopetição” é uma estratégia que pode explicar a rede de interdependência entre empresas por um sistema de valor competitivo (DAGNINO;PADULA, 2007). Neste contexto, estabelece-se um jogo de negócios entre empresas, clientes, fornecedores e *stakeholders* em que seus comportamentos e posições como jogadores influenciam nos resultados obtidos. Assim é formada uma rede de valores que representa todas as interdependências existentes (NALEBUFF;BRANDENBURGER, 1996).

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS REDES FLEXÍVEIS DE SUPERMERCADOS

O retrato atual do setor varejista global mostra um mundo em que as barreiras tecnológicas, geográficas, culturais e de processos estão sendo rapidamente desfeitas em todos os mercados, acarretando uma nova ordem nas relações entre varejistas, fornecedores, consumidores e toda a cadeia de valor (DELOITTE, 2011). Nessa nova cadeia de valor o fluxo logístico de bens e serviços atinge proporções que não eram consideradas até duas décadas atrás.

No Brasil o varejo apresentou profundas modificações nos últimos anos, tornando-se cada vez mais competitivo e moderno. O setor que já conviveu com altas taxas de inflação, vem agora articulando um novo leque de estratégias competitivas, que não estão voltadas apenas para preços e custos. O varejo brasileiro vem buscando aumentar sua abrangência regional, disseminando lojas especializadas e aumentando a presença de grupos e cadeias em nível nacional. (PARENTE, 2000).

Desde o surgimento dos primeiros supermercados em meados da década de 1950 o setor supermercadista brasileiro foi marcado pelo dinamismo que lhe é característico, entretanto somente na década de 1990 a competitividade passou a ser mais representativa. Em 1994 com o início da estabilização da economia vieram à tona várias questões de cunho operacional até então encobertos pelos ganhos financeiros obtidos através do mecanismo inflacionário no qual a economia estava inserida. A partir de 1999 com a abertura dos mercados e a entrada de grandes grupos estrangeiros o cenário começou a mudar aumentando a concentração no setor a acirrando ainda mais a concorrência (PARENTE, 2000). Hoje, grande parte do faturamento do setor é auferida pelas cinco maiores redes proprietárias: Companhia Brasileira de Distribuição (do Grupo Pão de Açúcar), Carrefour, Wal-Mart, Cencosud e Companhia Zaffari (ABRAS, 2012).

No Brasil as 20 maiores redes e empresas do setor supermercadista representam aproximadamente 80% do faturamento líquido das empresas do mercado, além de uma grande concentração de lojas na mesma região (ABRAS/NIELSEN, 2012). Entretanto, existe uma forte concorrência de pequenos varejistas de alimentos e redes flexíveis regionais e nacionais (DELOITTE, 2011). Por esta razão, grandes "*players*" do mercado, como Carrefour, e Wal Mart, percebendo as

alterações nos hábitos dos consumidores, que passaram a preferir experiências de compra com mais celeridade e proximidade, resolveram formar novas redes com novos formatos visando o chamado “mercado de vizinhança” ou “mercado de bairro”, estabelecendo pontos de venda (PDV) concorrentes aos pequenos e médios comerciantes. Assim, para os pequenos e médios empresários o caminho natural foi à formação ou o engajamento em redes flexíveis como forma de enfrentamento ao poderio dos grandes (FGVCev, 2012). Nasciam então as primeiras redes flexíveis de supermercados no Brasil.

Contudo, a adesão às redes flexíveis para os pequenos e médios varejistas implica além da estratégia, em um processo de mudança comportamental e de operação que estão associadas à forma de perceber o mundo ao seu redor, o modo de pensar, os valores individuais e coletivos (SCHEIN, 2001). Para SCHEIN (2001) uma cultura organizacional pode ser vista como os modelos mentais coletivos dos membros da organização. Desse modo, uma mudança organizacional só será bem-sucedida se houver uma investigação prévia das premissas culturais. Essas são influenciadas, ainda de acordo com Schein, pelas crenças estabelecidas pelos fundadores e líderes permanecendo por anos, mesmo após estes terem deixado a organização.

2.3 FORMAÇÃO DE REDES FLEXÍVEIS DE SUPERMERCADOS

A formação de uma rede flexível sugere variadas motivações. Retomando o pensamento de Groâ (2003) vale dizer que dentre essas motivações destaca-se o objetivo de auferir vantagem competitiva perseguindo a maior penetração no mercado e o aumento da eficiência. Grandes empresas pertencentes a diversos seguimentos de mercado optaram por participar de arranjos organizacionais desta ordem passando a colaborar para competir (MINTZBERG;QUINN, 2001).

Os objetivos inicialmente mais restritos (realização de compras em grande volume) deram lugar a objetivos mais amplos que contemplam compartilhamentos diretos das funções de toda a cadeia de valor envolvida no processo gerando elos que agregam valor aos integrantes das redes fazendo-os alcançar vantagens competitivas como um todo (PACAGNAN et al, 2004). Tais compartilhamentos por meio das redes flexíveis tiveram ampliado o seu escopo

para aproveitar oportunidades de mercado combinando os ativos empresariais de forma complementar para gerar novo valor (HITT et al, 2003).

Esse tipo de arranjo organizacional é formado por empresas concorrentes que optam por cooperar dentro de certo domínio, preservando a independência ou a liberdade de algumas ações estratégicas de seus membros. A rede gerencia a cadeia de suprimentos e a distribuição de produtos das empresas a ela vinculadas. Além disso, a interdependência entre as empresas da rede favorece o desenvolvimento de ações e estratégias em conjunto que beneficiam toda a rede. (Amato Neto, 2000; Olave;Amato Neto, 2001). Desta forma, as atividades de gestão também passaram a ser exercitadas pelas redes flexíveis de supermercados já que envolve a estratégia do macro negócio em si, o monitoramento setorial, mercadológico e tecnológico (CASAROTTO;PIRES, 1998).

No nicho de mercado supermercadista o formato de redes flexíveis mais encontradas, são as associativistas, as franquias e as licenciadoras de marca (EIRIZ, 2001). Atualmente no Brasil, de acordo com os registros da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2013) estão cadastradas no *Ranking* do Comitê de Redes e Associações de Negócios – CRAN cinquenta e seis redes flexíveis de supermercados que obedecem aos formatos associativistas, franquias e licenciadoras de marca.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esse trabalho utilizou-se de uma vertente de cunho exploratório descritivo. A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento, normalmente um questionário (PINSONNEAULT;KRAEMER, 1993). Os autores classificam a pesquisa *survey* como exploratória, quando o objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar conceitos iniciais sobre um determinado tema, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e de que forma alcançar esta medição para descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse. De outro lado, a *survey* é descritiva porque busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões

estão manifestas em uma população. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade (PINSONNEAULT;KRAEMER, 1993).

O foco dessa pesquisa foi o de fazer uma primeira caracterização das redes flexíveis de supermercados, sob a ótica de suas governanças, para com isso elaborar uma pesquisa de cunho mais profundo sob a visão dos integrantes da rede, sendo que essa segunda parte não faz parte do escopo desse trabalho.

As principais dimensões analisadas nesse primeiro estudo foram o foco do negócio, o formato de exploração econômica e os processos operacionais. Para a avaliação dessas três dimensões um questionário com 22 questões (fechadas) foi estruturado.

O questionário foi enviado às governanças de 56 redes flexíveis de supermercados pertencentes ao *Ranking* do Comitê de Redes e Associações de Negócios da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2013). O envio foi realizado por e-mail no período entre dezembro/12 e fevereiro/13. Em janeiro/13, tendo em vista as características do nicho de mercado e a baixa taxa de devolução dos questionários optou-se por realizar-se um reforço com as 56 redes constantes no *Ranking* do comitê de redes da ABRAS no sentido de se obter o máximo de respostas. A governança das 56 redes foi contatada novamente, desta vez via telefone, procedendo-se primeiramente um agendamento com os gestores de entrevista com o questionário fechado anteriormente enviado. Ao todo se obteve 27 respondentes, ou seja, 48%, localizados nos estados de São Paulo, Bahia, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Moscarola (1995) desenvolve interessante abordagem sobre os questionários e sua aplicação, observando que um dos métodos mais recentes (na data em que escreveu o estudo), para a aplicação de questionários seria a internet (através do envio por email), mas, contudo, argumenta que na ausência de uma boa taxa de retorno a aplicação mais eficiente seria via entrevistas telefônicas.

Também, realizou-se uma revisão na literatura existente acerca do tema, procurando evidenciar conceitos e buscando parâmetros para a comparação com

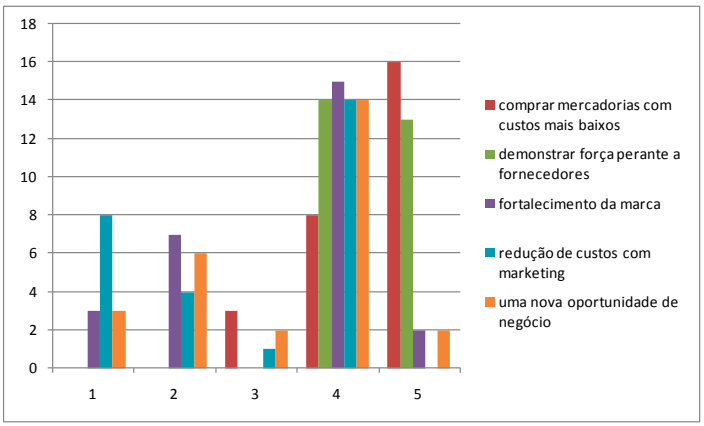
os dados obtidos nas entrevistas realizadas. De acordo com Lakatos e Marconi (2001) a revisão de literatura oferece meios para definir, resolver problemas e oferece subsídios para a exploração de novas áreas. A finalidade da pesquisa bibliográfica é possibilitar ao pesquisador contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado tema ou assunto. Neste sentido, Köche (2009) afirma que é aquela que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres.

4 ANALISE DE DADOS

4.1 FOCO DO NEGÓCIO

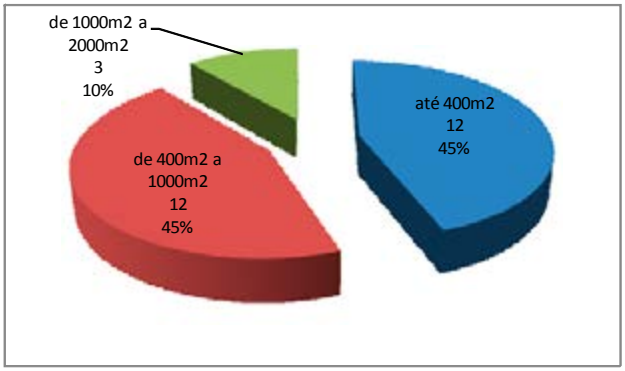
Foi solicitado que os participantes priorizassem dentre 5 opções, da mais importante (5) para a menos importante (1) a razão que motivou a criação da rede. De acordo com os dados obtidos percebe-se que as motivações prioritárias para a formação destas redes estão elencadas nas prioridades 4 e 5, ou seja, comprar mercadorias com preços mais baixos, fortalecimento da marca e demonstrar força perante aos fornecedores. Depois aparecem, em um nível menor de importância atribuída, a redução de custos com *marketing* e a nova oportunidade de negócios (Figura 1).

Figura 1



Para poder compreender melhor o perfil físico de instalações e faturamento das redes entrevistadas foi realizado um levantamento com relação ao tamanho das lojas e localizações priorizadas pelas redes pesquisadas. Os resultados mostraram um equilíbrio (~45%) entre lojas até 400m2 e lojas entre 400 a 1000m2, perfazendo um perfil de loja de vizinhança. O supermercado de vizinhança compreende o estabelecimento que oferece facilidade, acessibilidade e proximidade para a aquisição de itens de mercearia, hortifrutigranjeiros, higiene e limpeza, padaria, fiambreria, açougue e também não-alimentos. (ABRAS, 2012). Apenas 10% disseram priorizar lojas acima de 1000m2.

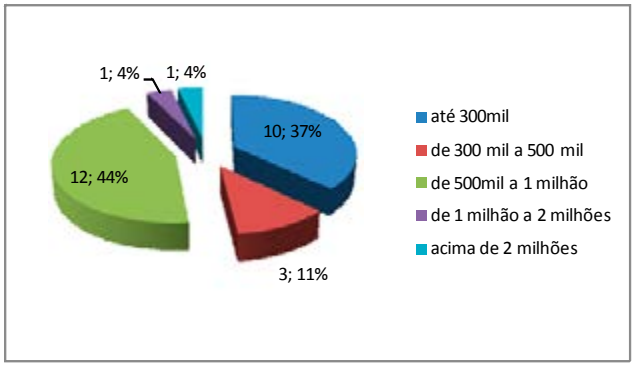
Figura 2



Das 12 redes que priorizam lojas com espaço entre 400 a 1000m2, a maioria (10) possui um faturamento entre R$ 500 mil a R$ 1 milhão de reais. Da mesma forma, as redes com lojas até 400m2 (12) a maior parte, i.e. 10 possuem um faturamento até R$300 mil.

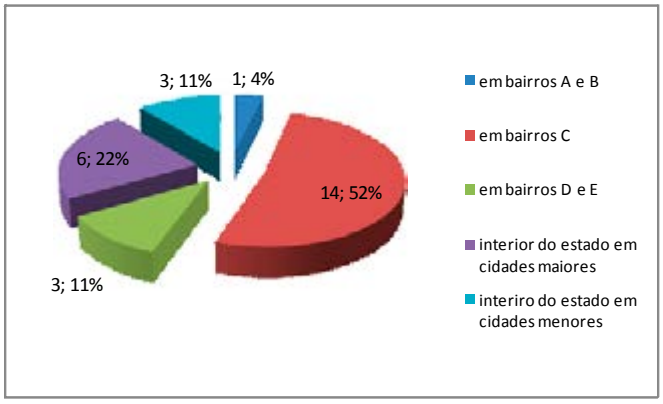
De uma forma geral a distribuição dos faturamentos das redes pesquisadas é apresentada na figura 3. A maior parte (44%) das lojas das redes possuem um faturamento entre 500 mil a 1 milhão de Reais, seguidas por 11 redes com faturamento entre 300 mil e 500 mil Reais, e 10 com faturamento de até 300 mil Reais.

Figura 3



Com relação à localização, a maior parte das redes (52%) disse priorizar, ou estar presente, em bairros de classe C, seguido por localizações no interior do estado em cidades grandes (22%). Dos restantes, existe uma divisão entre redes que priorizam lojas em bairros de classes A e B e redes que priorizam lojas em bairros de classes D e E (Figura 4).

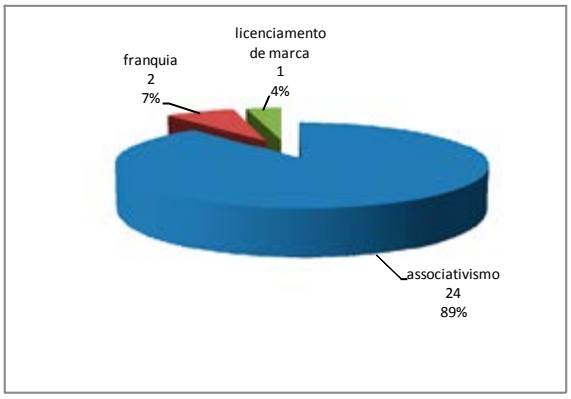
Figura 4



4.2 FORMATO DE EXPLORAÇÃO ECONÔMICA

Entre as empresas pesquisadas a maior parte 24 são redes com formato de exploração econômica associativista. Das três restantes uma apresenta-se no formato de licenciadora de marca, uma rede de franquias e uma rede proprietária.

Figura 5



No que tange a forma de relação entre a governança e os integrantes, 89% das redes (24) cobra de seus integrantes mensalidades e 58% das redes (15) bonificam os integrantes de acordo com os resultados obtidos.

O processo de adesão às redes se dá, na maior parte dos casos (55%) pela indicação dos integrantes, seguido por 33% dos casos onde a adesão é feita pelo cadastramento e demonstração de interesse do pretendente.

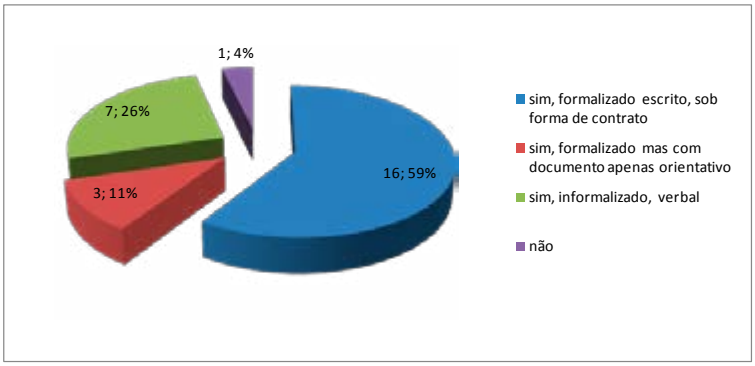
Em todas as redes existe um processo de formalização para a adesão de um novo ingressante, tal formalização se dá por meio de contrato escrito e a integração do novo lojista é feita por meio de uma apresentação das demais lojas da rede. Contudo, observou-se que em 74% das redes pesquisadas (20) não oferecem um treinamento formal aos novos ingressantes, e daqueles que oferecem 22% (4) cobram de alguma forma pelo treinamento. Isso se destaca mais nos formatos de exploração econômica das franquias e licenciadoras de marcas.

Os procedimentos orientativos de padronização a serem respeitados pelos integrantes, na maior parte das redes pesquisadas, estão presentes, contudo, 70% (19) responderam que possuem procedimentos orientativos formalizados, contra 26% (7) e 4% (1) que possuem procedimentos orientativos informalizados e não possuem, respectivamente (Figura X).

Com relação ao conteúdo e orientações passadas incluídas nos procedimentos orientativos entregues aos ingressantes das redes, 100% das redes responderam que formalizam a relação com a cadeia de fornecimento; 37% (10) dizem que

os procedimentos orientativos dizem respeito a *merchandising*, publicidade e propaganda e 25% (7) dizem que os procedimentos orientativos dizem respeito a orçamento e finanças.

Figura 6



A maior parte das redes 85% (23) diz não monitorar a aplicação dos procedimentos orientativos, sendo que somente 3 dizem que o fazem semestralmente e 1 anualmente (duas redes do formato de exploração econômica de franquia e duas associativistas).

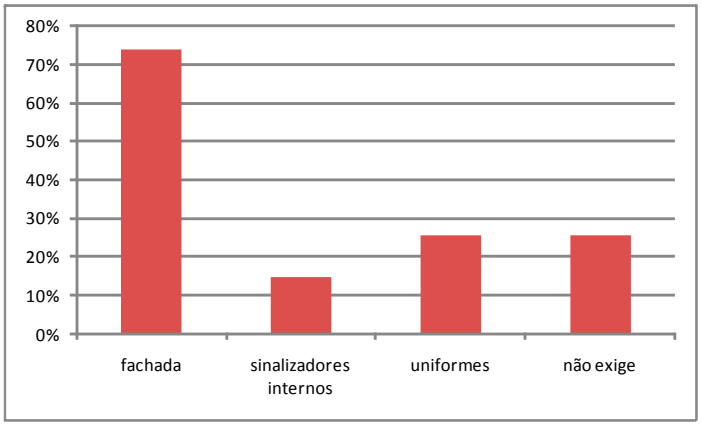
No que diz respeito às exigências das adequações formais a padrões associados aos setores contábil e jurídico, a maior parte, i.e. 92% (25) não exigem. Apenas a rede do tipo licenciadora de marca exige a padronização dos setores jurídico e contábil de seus integrantes.

4.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

A questão da exigência de padronização visual do PDV (Ponto de Venda) correspondeu a uma pergunta com múltiplas escolhas. Nesse caso, a exigência por adequação da fachada de seus integrantes apareceu 74% (20); a adequação de sinalizadores internos com 15% (4) e a utilização de uniformes com 26% (7); 26% (7) disse não exigir qualquer tipo de padronização. Nesse caso as exigências partem mais por parte da rede licenciadora de marca e das franquias que exigem padronização de fachada, sinalizadores e uniformes.

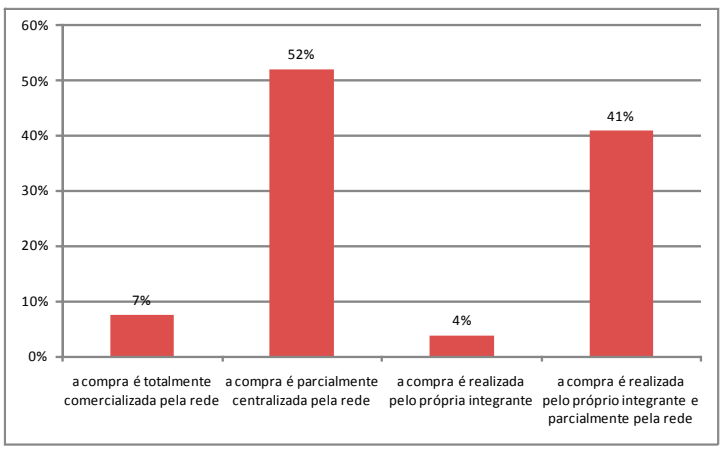
Apenas 3 redes não exigem a adoção da marca da rede. A maior parte, 85% (23) permite que o nome da rede apareça junto com a própria marca do integrante e apenas 11% (3) exigem que a loja passe a se denominar apenas com o nome da rede.

Figura 7



Com referência a compras e negociações efetuadas com os fornecedores em apenas 7% (2) a compra é totalmente comercializada pela rede, sendo nesse caso as duas redes possuem o formato de franquia. Em 52% das redes (14) as compras são parcialmente comercializadas pela rede e em apenas 1 rede as compras são realizadas exclusivamente pelo integrante da rede. Em 41% (11) das redes as compras podem ser realizadas pelos próprios integrantes e parcialmente centralizada na rede.

Figura 8



Em relação ao setor de hortifrutigranjeiros apenas a licenciadora de marca sugere terceirização com o fornecedor da rede, sendo que a maioria não exige (96%).

Nos casos de negociações de compra junto a fornecedores com o compromisso de promoção ou destaque do produto no PDV (Ponto de Venda) onde são exigidas contrapartidas das redes a maior parte das redes 85% (23) respondeu que não monitoram esse tipo de operação de loja junto ao integrante, sendo que daqueles restantes, metade monitora integralmente e a outra metade monitora por amostragem.

Por último foi solicitado que dentro de uma avaliação de 1 a 4, sendo (4) de maior importância e (1) de menor importância, que as redes dissessem quais os principais fatores limitantes com relação à gestão da rede, sob a perspectiva de sua governança. A não observação dos procedimentos orientativos quanto a padronização e a operação da rede foram os fatores limitantes que mais se destacaram, dentro da média. Logo após apareceram a resistência na utilização da marca da rede e o não alinhamento com a política de fornecedores.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nas redes flexíveis que estão abrigadas pelo formato de exploração econômica associativista, que representou a maioria, se evidencia uma baixa preocupação por parte de seus dirigentes em relação à integração dos novos participantes do grupo bem como com o oferecimento de treinamento focado nas operações de “chão de loja”, exceção feita às redes flexíveis abrigadas à luz do sistema de franquias, licença de marca e proprietárias.

Ao contrário das redes flexíveis associativistas, as franquias e licenciadoras de marca trazem como valor principal a padronização de procedimentos sendo de suma importância a seleção e o treinamento de novos integrantes dispostos a trabalhar de acordo com padrões pré-definidos (PARENTE,2000).

As redes flexíveis associativistas mantém um forte grau de independência entre a central gestora do negócio de rede e as lojas individualmente, funcionando

por vezes como meras centrais de compra (PARENTE, 2000). No entanto para as redes flexíveis abrigadas nos demais formatos citados anteriormente a integração e o treinamento traduz-se de grande importância, vez que o resultado financeiro do grupo (da rede flexível como um todo) é de suma importância, sendo que tal resultado advém da gestão do negócio, das compras às operações de "chão de loja" (PARENTE, 2000).

Entretanto, a todos pesquisados interessa divulgar aos integrantes os procedimentos orientativos em relação aos fornecedores, tais como negociações de pontos-extras, pontas de gôndola, *merchandising* e promoções de vendas, sem, contudo as redes provocarem um monitoramento das lojas integrantes das redes neste sentido.

Questões relativas à padronização tanto dos ambientes externos como internos perfazem uma situação delicada para todas as redes pesquisadas. Em termos de fachada, por exemplo, a maioria das respostas dá conta que as redes acabam por permitir que o nome de origem do estabelecimento seja vinculado ao nome da rede, dada a tamanha resistência por parte dos integrantes em suprimi-lo. Novamente exceção se faz, neste caso, exclusivamente no sistema de redes flexíveis de franquias.

De outro lado, no tocante às compras a maior parte é centralizada, ficando de fora praticamente somente os perecíveis que envolvem uma logística diferenciada (depósitos com câmaras frias, caminhões frigoríficos, etc...). Sendo que em alguns casos pontuais pode haver a negociação de compra pelas centrais das redes com a entrega porta a porta diretamente do fornecedor.

Por outro prisma, a diferença nos formatos de exploração econômica das redes pesquisadas corrobora, com os resultados obtidos quanto à distribuição de lucros entre os integrantes das redes. Para a grande maioria (vinte e quatro redes) não existe a possibilidade da distribuição de lucros entre seus integrantes por força de legislação (Lei 10.406/2002, artigo 53, Código Civil Brasileiro), já, o mesmo não ocorre com as redes flexíveis sob o formato de franquias e licença de marca que se assim entenderem produtivo podem chamar seus integrantes para uma participação nos resultados.

6 CONCLUSÕES

No estudo dos dados obtidos por meio da pesquisa realizada pode-se identificar que as redes flexíveis de supermercados são em sua maioria redes associativistas, sendo que foram encontradas também as franquias e as licenciadoras de marca nesta amostragem. Logicamente, deve ser considerada a população e amostra do estudo.

De um modo geral o objetivo principal destas redes pesquisadas situa-se na possibilidade de comprar mais barato e de demonstrar força perante os fornecedores. Entretanto, restou evidente pelas respostas a preocupação com as competências individuais principalmente em relação à cadeia de suprimentos e as negociações entretidas com esses fornecedores em relação à operação de "chão de loja".

Cabe salientar, que essa preocupação com as competências internas em relação aos fornecedores, membros da cadeia de suprimentos ao mesmo tempo em que se faz presente, também é denegada por falta de processos de monitoramento e controle, exceção feita às empresas franqueadoras e licenciadoras de marca, que trazem em seu escopo o compromisso com a padronização, exploração e conceito do negócio.

Até as redes flexíveis de formato associativista demonstraram preocupações advindas das competências individuais de cada integrante no que diz respeito à operação e estratégias adotadas individualmente, corroborando com o pensamento de Pacagnan et al (2004) no que concerne a ampliação dos objetivos iniciais da formação de redes flexíveis que nesses novos tempos contemplam compartilhamentos diretos das funções de toda a cadeia de valor envolvida no processo gerando elos que agregam valor aos integrantes dessas redes fazendo-os alcançar vantagens competitivas como um todo. Tais compartilhamentos por meio das redes flexíveis tiveram ampliado o seu escopo para aproveitar oportunidades de mercado combinando os ativos empresariais de forma complementar para gerar novo valor (HITT et al, 2003).

Como limitações, podemos citar as dificuldades na obtenção das respostas, uma vez que o nicho de mercado estudado não se encontra habituado a revelar questões relativas à gestão, governança e processos operacionais.

O cenário das redes flexíveis de supermercados gradativamente esta tendo seu foco de negócio ampliado, independentemente do formato de exploração econômica adotado. De acordo com os resultados pode-se identificar que as redes originalmente formadas para atuar como meras centrais de compra também passaram a se preocupar com questões mais abrangentes do macro ambiente em relação aos fornecedores e também em relação às competências individuais de seus membros, ainda que sem processos e monitoramentos constantes. Desta forma, sugere-se a realização de estudos futuros sobre o alinhamento deste novo cenário e as competências das redes flexíveis de supermercados.

De outro lado, vale ressaltar que o presente estudo que faz parte de um contexto mais amplo que analisa as redes flexíveis de supermercado permitiu além da estruturação do foco do trabalho de pesquisa com as redes reforçar a visão das três dimensões aqui trabalhadas.

REFERÊNCIAS

ABRAS – **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em http://www.abrasnet.com.br, acesso em 05 de novembro de 2012.

ABRAS – **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em http://www.abrasnet.com.br, acesso em 02 de abril de 2013.

ABRAS/NIELSEN – **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em http://www.abrasnet.com.br, acesso em 05 de novembro de 2012.

AMATO NETO, João. **Cooperativas de trabalho: uma solução para a qualificação da mão-de-obra na construção civil.** In: *Anais do 2º Congresso de Tecnologia–FATEC-SP*. 2000.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PME's: teorizações e evidências**, RAC, Edição Especial, p.203-227, 2004.

BARQUEIRO**,** Antonio Vazques. **Desarrollo endógeno y globalización** – EURE (Santiago) vol. 26 n 79 Santiago DEC.2001.

CASAROTTO, Filho Nelson. **Redes de pequenas empresas as vantagens competitivas da cadeia de valor.** Anais encontro nacional de engenharia de produção. CD ROM: 1998.

CCB - CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO, artigo 53, Lei 10.406 de 2002.

DAGNINO Giovanni Battista **,** Antonio Domingos PADULA; **Untangling the rise of coopetition the intrusion of competition in a cooperative game structure**; International studies of management and organization, v. 37; n 2. 2007.

DELOITTE - **Os poderosos do varejo global – as lições de quem vem aprendendo a conectar estratégias e operações**, Anuário Deloitte; 2011.

DOUGLAS, Wegner; PADULA, Antonio Domingos. **Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha**. Revista de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.2011.

EIRIZ, Vaz. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas.**Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2. 2001.

FGVCev. **Análise setorial 2012.** disponível em www.fgv.br/cev, acesso em: 12 de janeiro de 2013.

GROâ, Wilsen. **Strategische Entwicklungsrichtungen für erbundgruppen des Handels**. *In:*WIESELHUBER (Ed.).Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements**.** Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003.

HÅKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. **No business is an island: the network concept of business strategy,** Scandinavian Journal of Management, v.5(3), 1989.

HITT, Michael.A.; IRELAND, Robert .D.;HOSKISSON, Richard.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed.São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFFMANN, Valmir Emil; MOLINA-MORALES, F. Xavier; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. Teresa. **Redes de Empresas: Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento**, RAC, 1ª Edição Especial, p.103-127, 2007.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 28.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEON, Maria. E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações.** Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez.,1998.

MOSCAROLA Jean. **Le Sphinx léxica, manuel de reference Annecy**, France, Le Sphinx developpement, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James .B. **O processo da estratégia.** 3 ed., Trad. James Sunderland, Porto Alegre: Bookman, 2001

NALEBUFF Barry, BRANDENBURGER Adam; **Co-opetição**, Rio de Janeiro; Rocco, 1996.

OLAVE, Maria Elena León. NETO, João Amato. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. Gestão & Produção, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

PACAGNAN, Mario Nei;VANDRE Alex; PELISSARI Flávia; PALHARES Fabiano. **A relação da Orientação para o mercado e a indústria**. Revista de Administração da USP. 2004.

PARENTE Jose, **Varejo no Brasil: Gestão estratégica**, São Paulo: Atlas, 2000.

PINSONNEAULT, Alain, and KRAEMER, Kenneth. **"Survey Research Methodology in Management Infor- mation Systems: An Assessment,"** *Journal of Management Information Systems- 1993*

QUANDT, Carlos Olavo. Márcio**. Redes de Cooperação e Inovação Localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 1, p.141-166, jan./mar . 2012.

SCHEIN Edgar. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro. Editora José Olimpio. 2001.

SYDOW Jorg, **Network development by means of network avaluation? Explicative insights from the case in the industry.** Human Relations, 2004.

VERSCHOORE, Jorge Renato. BALESTRIN, Alsones**. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação.** Revista de Administração Eletrônica, São Paulo, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008.

WEGNER, Douglas et al. **Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte**. Revista de Administração Imed – RAIMED, v.1, n. 1, p.72-96, Dezembro/2011.

WEGNER, Douglas. PADULA, Antonio Domingos. Márcio. **Estratégias de Crescimento e a Governança de Redes Horizontais de Empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha**. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 30, p. 220-248, maio/ago 2011.

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ADOTADA EM UMA COOPERATIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA

Paulo Cezar de Campos[1], Edson Donizetti Dalla Santa[2] e Daniel Pedro Puffal[3]

RESUMO

O cooperativismo tornou-se, ao longo da história, uma forma de organização da atividade produtiva que proporciona aos seus participantes a oportunidade de utilizar o esforço coletivo para obter maiores e melhores resultados em um determinado setor da economia. Por meio de um estudo de caso em uma cooperativa de pequenos agricultores em Santa Catarina, esse artigo tem como objetivo analisar como a gestão adotada influencia na motivação da permanência dos associados na instituição. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, sendo do tipo estudo de caso, onde foram aplicados questionários semiestruturados. O estudo revelou que os cooperados não compreenderam os princípios do associativismo necessários para o bom funcionamento da organização, sejam eles valores individuais e ou organizacionais. Também se identificou que a motivação dos associados na

1 Mestrando em Administração na UNISUL, Professor e Coordenador no curso de Administração da Uniarp – Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, conato: paulocezarde@gmail.com

2 Mestrando em Administração na UNISUL, Professor no curso de Administração da Uniarp – Universidade Alto Vale do Rio do Peixe contato: edspro@gmail.com

3 Doutor em Administração, Pesquisador e Professor no Programa de Pós Graduação em Administração da UNISUL e na UNISINOS, contato: puffal@terra.com.br .

cooperativa tem uma relação direta com os constantes resultados financeiros obtidos por ela, levando os cooperados a perderem o interesse pela cooperativa devido a resultados não esperados.

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais objetivos do cooperativismo é o de promover ganhos através da união entre pessoas ou organizações para obter melhores resultados. Esta proposição, ao longo da história, garantiu que determinados setores obtivessem vantagens competitivas por meio da cooperação e assim mantivessem seus negócios em posições privilegiadas.

No estado de Santa Catarina, nos últimos dez anos, o número de associados a cooperativas tem aumentado de forma constante e sustentável. Entretanto, o mesmo não ocorre com o número de cooperativas. Percebe-se que no mesmo período houve uma redução no número absoluto de cooperativas (OCESC, 2012).

Na agricultura familiar, um segmento específico, onde se encontra a maioria dos produtores rurais do Brasil, e também onde os desafios são ainda maiores para gerir e garantir a sustentabilidade do agronegócio, o cooperativismo tornou-se um grande aliado neste sentido, pois é a área que apresenta o segundo maior número de cooperativas em Santa Catarina e o quarto em número de cooperados. No entanto, o desafio na gestão encontrado nesta área pode estar associado aos modelos de gestão utilizados por grupos de agricultores familiares na condução de cooperativas agrícolas.

O estudo de caso apresentado neste artigo tem como objetivo identificar os principais fatores que influenciaram na gestão de uma cooperativa de agricultura familiar ao longo de sua história e sua contribuição para a permanência dos associados na instituição. Como resultado da pesquisa o artigo ressalta a necessidade de atribuição da devida importância e da compreensão dos valores individuais e organizacionais em uma cooperativa, sendo importante tanto para os gestores quanto para aos cooperados.

O artigo está composto, inicialmente, pela apresentação de como a cooperativa conduziu a gestão ao longo da história, e em seguida o resultado da pesquisa realizada com os sócios da cooperativa, objetivando identificar a intenção futura pela permanência ou não do associado na cooperativa, decorrente de sua percepção com relação às ações de gestão da cooperativa realizada por suas diretorias.

2 COOPERAÇÃO E COOPERATIVISMO

Pode-se afirmar que cooperação é trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum. Também se pode deduzir que membros de um determinado grupo com interesse ou objetivo comum, quando este objetivo for alcançado e que todos fiquem em melhor situação, os indivíduos deste grupo, se forem lógicos, racionais e centrados nos próprios interesses, irão agir para atingir este objetivo. Porém, para Olson (1999) esta ideia não é verdadeira. Esta possibilidade talvez exista quando um grupo seja realmente pequeno ou na existência de algum modo de coerção.

Sob quais condições emerge a cooperação em um mundo egoísta sem uma autoridade central? Esta questão inicia a obra de Axelrod (1984) *The evolution of cooperation.* É sabido que as pessoas, de modo geral, tendem a primeiro olhar para si mesmas, de forma egoísta. Também é fato que a cooperação ocorre e que a civilização está nela baseada. Porém, em situações em que o indivíduo é incentivado ao egoísmo, como a cooperação pode ser desenvolvida? As respostas que cada indivíduo apresentar a estas questões influenciam no comportamento social, político e nas relações econômicas entre eles, além de demonstrar o interesse em cooperar mutuamente (AXELROD, 1984).

Na perspectiva de Balestrin e Verschoore (2008), o conceito de cooperação entre indivíduos pode ser expresso por:

> A cooperação entre indivíduos não-altruístas nasce do interesse comum suscitado pela compreensão de que somente operando em conjunto é possível realizá-lo. Em outras palavras, a cooperação egoísta decorre de ações deliberadas entre agentes autônomos para

> o alcance simultâneo de objetivos individuais e coletivos (BALESTRIN e VERSCHORE, 2008, p.38).

Para que a cooperação seja sustentada, North (1990) afirma que isto só é possível se (i) entre os envolvidos há a expectativa de que a atividade de cooperação irá ocorrer repetidas vezes, (ii) quando os envolvidos possuem um grande número de informações sobre seus parceiros, e (iii) quando há um número pequeno de parceiros.

2.1 A HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO

Desde o surgimento do cooperativismo em 1844, um dos principais objetivos desta atividade foi a valorização da união entre as pessoas para enfrentarem a concorrência acirrada que muitas vezes obrigava os indivíduos a aceitarem imposições dos mercados existentes, reduzindo seus resultados e alojando-os a uma condição de dependência das organizações mais fortes.

Atualmente o cooperativismo continua sendo utilizado com o objetivo de proporcionar melhores condições aos seus associados, para, enfim, da mesma forma, permitir uma posição melhor em um mercado competitivo. O cooperativismo é aceito por quase todos os governos no mundo, e hoje é organizado internacionalmente através da Aliança Cooperativa Internacional - ACI.

No Brasil o cooperativismo também avançou nesta mesma época, tendo sua primeira cooperativa em 1847, sob a liderança do médico francês Jean Maurice Faivre, à frente de um grupo de colonos europeus, inspirados nos ideais humanistas de Charles Fourier, dando vez à fundação da Colônia Tereza Cristina, no Paraná. Em Santa Catarina, o cooperativismo teve seus primeiros movimentos em 1889, onde os imigrantes italianos estabelecidos em terras da região do Médio Vale do Itajaí, em Rio dos Cedros, então distrito de Blumenau, tiveram a ideia de criar uma sociedade de natureza cooperativa para facilitar a comercialização do fumo que produziam (OCESC, 1996b).

Segundo Rech (2000), o cooperativismo é uma sociedade autônoma de pessoas que se uniram voluntariamente para atender às suas necessidades e

aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada.

> As Cooperativas se baseiam nos valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Segundo a tradição de seus fundadores, seus membros acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos demais integrantes. (RECH, 2000, p. 23).

Para Veiga e Fonseca (2001) o cooperativismo é um sistema de cooperação econômica que pode envolver várias formas de produção de um trabalho e aparece historicamente junto com o capitalismo, mas se propõe como uma das maneiras de sua superação.

Segundo Aliança Cooperativa Internacional - ACI (2012), a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer necessidades econômicas, sociais e/ou culturais em comum por meio de uma empresa coletiva e democraticamente controlada. De acordo com a ACI, as cooperativas baseiam-se nos valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Os princípios cooperativos são diretrizes por meio dos quais as cooperativas colocam seus valores em prática, sendo eles:

1. Adesão voluntária e livre - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

2. Gestão democrática - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.

3. Participação econômica dos membros - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver uma

remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4. Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5. Educação, formação e informação - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6. Intercooperação - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7. Interesse pela comunidade - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

2.2 A EVOLUÇÃO DA SITUAÇÃO DO COOPERATIVISMO EM SANTA CATARINA

O Estado de Santa Catarina, no ano de 1998, contava com 254 cooperativas com um total de 306 mil cooperados nos segmentos: agropecuários, consumo, crédito, educacional, habitacional, mineral, saúde, serviço e trabalho (LINDNER, 1998). Supondo que as famílias em geral são constituídas de quatro pessoas e a população de Santa Catarina é de aproximadamente 4.900.000 pessoas, pelo

menos 20% da população do Estado de Santa Catarina está vinculada de alguma forma (direta ou indiretamente) a uma cooperativa. Ainda Lindner (1998) acrescentou que se estimava que as cooperativas participassem com 5 a 6% do produto interno bruto (PIB) do Estado.

O Quadro 1 apresenta a evolução do número de cooperativas e seus associados, onde se percebe que o número de cooperativas nos últimos dez anos reduziu e o número de cooperados aumentou.

Quadro 01 - Quantidade de cooperativas e de cooperados por ano em Santa Catarina de 2002 a 2012

Ano	Número de Cooperativas	Variação acumulada	Número de Cooperados	Variação acumulada	Densidade (d/b)	Variação acumulada
(a)	(b)	(c)	(d)	(d)	(e)	(f)
2002	314		481.937		1.535	-
2003	305	-2,9%	538.684	11,8%	1.766	15,0%
2004	292	-7,0%	625.658	29,8%	2.143	39,6%
2005	283	-9,9%	669.365	38,9%	2.365	54,1%
2006	265	-15,6%	721.649	49,7%	2.723	77,4%
2007	256	-18,5%	776.649	61,2%	3.034	97,7%
2008	265	-15,6%	858.671	78,2%	3.240	111,1%
2009	257	-18,2%	1.007.946	109,1%	3.922	155,5%
2010	262	-16,6%	1.130.583	134,6%	4.315	181,1%
2011	261	-16,9%	1.259.240	161,3%	4.825	214,3%
2012	246	-21,7%	ND*		-	

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da OCESC (2012)

Obs.: * Não Divulgado.

Apesar da redução de 21,7% no número de cooperativas entre os anos de 2002 e 2012, observado no Quadro 1, o total de cooperados aumentou em 162,3% no período de 2002 a 2011, por consequência, o número de cooperados por cooperativa de 2002 a 2011 apresentou nesse período um incremento de

314,35%, o que demonstra uma evolução significativa no número de cooperados por cooperativa.

Atualmente, segundo o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC, 2012), existem 246 cooperativas ativas em Santa Catarina, distribuídas por diversos setores, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 02 - Quantidade de cooperativas e de cooperados por setor em Santa Catarina em 2011

Área da cooperativa	Número de Cooperativas	Percentual do total	Número de Cooperados	Percentual do total	Densidade (d/b)
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Crédito	65	26,4%	720.765	57,2%	11.089
Agropecuário	50	20,3%	63.726	5,1%	1.275
Infraestrutura	30	12,2%	245.177	19,5%	8.173
Saúde	30	12,2%	11.125	0,9%	371
Transporte	24	9,8%	16.983	1,3%	708
Trabalho	15	6,1%	3.379	0,3%	225
Educacional	11	4,5%	7.348	0,6%	668
Consumo	10	4,1%	189.304	15,0%	18.930
Habitacional	4	1,6%	926	0,07%	232
Produção	4	1,6%	171	0,01%	43
Especial	2	0,8%	105	0,01%	53
Mineral	1	0,4%	141	0,01%	141
Totais	246	100,0%	1.259.150	100,0%	

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da OCESC (2012)

No Quadro 2 observa-se que o setor de crédito é aquele que possui o maior número de cooperativas, 26,4% das cooperativas existentes em 2011 em Santa Catarina. O setor que possui o segundo maior número de cooperativas é o

agropecuário, objeto de estudo desse trabalho, com 20,3% das cooperativas do Estado. Já o setor com maior número de cooperados é o de crédito, com 57,2% dos cooperados, seguido pelos setores de infraestrutura (19,5%), de consumo (15%) e agropecuário (5,1%), respectivamente.

Em termos de densidade ou concentração de cooperados, as cooperativas de consumo são aquelas que possuem a maior concentração, em média 18.930 cooperados por cooperativa, seguido das do setor de crédito (11.089), de infraestrutura (8.173) e do setor agropecuário com 1.275 cooperados por cooperativa.

Assim, as cooperativas agropecuárias representam 20,3% do total de cooperativas do Estado, 5,1% dos cooperados, com uma concentração de 1.275 cooperados por cooperativa.

2.3 O COOPERATIVISMO NA AGRICULTURA FAMILIAR

"A chamada agricultura familiar constituída por pequenos e médios produtores representa a imensa maioria de produtores rurais no Brasil. São cerca de 4,5 milhões de estabelecimentos, dos quais 50% no Nordeste" (PORTUGAL, 2004, p.01).

Este setor tem um papel crucial na economia das pequenas cidades, pois 4.928 municípios têm menos de 50 mil habitantes e, destes, mais de quatro mil têm menos de 20 mil habitantes. Os produtores e seus familiares são responsáveis por empregos na agricultura, comércio e nos serviços prestados nas pequenas cidades. A melhoria de renda deste segmento, por meio de sua maior inserção no mercado, tem impacto importante no interior do país e por consequência nas grandes metrópoles (PORTUGAL, 2004).

As pequenas propriedades que caracterizam a agricultura familiar, segundo a Secretaria da Agricultura Familiar (SAF, 2011), organizadas cooperativamente, passam a ter maiores vantagens em termos de escala de produção, redução de custos, logística, facilidade de acesso a insumos e tecnologias de produção, maior poder de barganha ao negociar os resultados de seus negócios.

2.4 DIFICULDADES DE GESTÃO NO COOPERATIVISMO

No contexto das empresas de agronegócio verifica-se que as mesmas estão vulneráveis e em um nível de risco elevado (MOREIRA et al, 2012), pois estão expostas a vários riscos relacionados a diversos fatores, entre eles as variabilidades e incertezas sobre preços e produção.

"A gestão de cooperativa, consoante apresenta dois aspectos: de um lado, o grupo cooperativo (a associação) e, de outro, a atividade cooperativa (a empresa), destinada ao serviço das economias individuais associadas" VALADARES (2004).

Cabe aos cooperados, na condição de proprietários da cooperativa, assumir as decisões coletivas, bem como acompanhar sua execução e seus resultados. Em outras palavras, a participação e o controle democrático da gestão são elementos que constituem o modelo econômico cooperativo, que é embasado no direito de propriedade, mas nem sempre é usufruído, por descaso do próprio cooperado (VALADARES, 2004).

Também é importante entender que as cooperativas seguem leis, assim é importante reforçar que a escolha dos gestores é crucial no processo de gestão:

> A gestão de uma cooperativa é realizada pelos próprios cooperados eleitos como dirigentes, assistidos por alguns profissionais contratados, com poder de decisão limitado, atendendo ao que dispõe o art. 48 da Lei citada. Conforme dispositivo legal (art. 49 da Lei 5.764/71), os administradores eleitos não são pessoalmente responsáveis pelas obrigações assumidas em nome da cooperativa, no entanto respondem solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos, se procederem com culpa ou dolo. Daí surge a necessidade de se eleger pessoas competentes, com conhecimento em gestão, capazes de administrar, assegurando os interesses da cooperativa e, consequentemente, de todos os cooperados (MACHADO, 2006, p.71).

Os negócios envolvidos neste tipo de sociedade devem estar de acordo com sua missão, tipo de atividade e interesses comuns, uma vez que surgem de uma organização societária e estão entre a economia dos sócios e o mercado

(MACHADO, 2006). Deste modo, segundo o autor, constituem o Ato Cooperativo 18 os negócios realizados pela cooperativa, em que são concordantes os interesses da cooperativa e do cooperado.

As grandes dificuldades das cooperativas estão centralizadas em problemas frequentes que atrapalham a gestão, como a experiência de pessoas da relação comunitária (VEIGA e FONSECA, 2001). Essas pessoas têm uma experiência centrada no individualismo, com uma relação de paternalismo, sempre esperando que o padre, o assessor, alguém resolva os problemas da cooperativa. Muitos misturam o dinheiro da cooperativa com os negócios particulares ou mesmo com empréstimos pessoais, que nunca são pagos. Ainda há questões importantes que desafiam a gestão, tais como a assimetria de informação (BERTOLIN et al., 2008) e a lealdade e oportunismo (SIMIONI et al., 2009).

O ponto fundamental nas cooperativas é encontrar o equilíbrio entre três diferentes níveis de interesse de seus associados: o econômico, o social e o político. No nível econômico, os interesses residem no crescimento mútuo do patrimônio do associado e da cooperativa; no nível social, os interesses estão ligados ao leque de prestação de serviços no qual os associados e familiares possam ser beneficiados, e, finalmente, no nível político, os interesses estão ligados tanto às disputas internas pelo poder como também à competitividade da cooperativa e de seus associados frente à sociedade. Contudo, administrar esses diferentes níveis de interesses é uma tarefa difícil e complicada. O fato é que grande parte das cooperativas estão perdendo espaço para seus concorrentes, pois não estão conseguindo equilibrar satisfatoriamente esses conflitos (ANTONIALLI, 2000).

As dificuldades são reais, por isso ainda há muito a ser feito para a superação dessas limitações, mas, na prática, é possível avaliar e melhorar cada caso. As transformações geram quebra de paradigmas e resistências, mas, atualmente, já está ocorrendo uma mudança na visão das pessoas que administram as cooperativas. A necessidade de acompanhar as tendências socioeconômicas do mercado nos diversos setores exige que as cooperativas, para se manter em condições de competir, adaptam-se a esta necessidade, aplicando modelos de gestão eficientes para alcançar resultados satisfatórios (OLIVEIRA, 2003).

Para fazer gestão de cooperativa é necessário ter conhecimento dos limites legais, da diversidade de definições, da evolução histórica e dos princípios cooperativistas. Dentre estes princípios, a Gestão Democrática pelos Membros é diretamente ligada à forma de administrar uma cooperativa. Ou seja, dentro do sistema cooperativista prevalece a autogestão ou gestão participativa (MACHADO, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, sendo do tipo estudo de caso, estratégia de pesquisa adequada quanto à questão de pesquisa, por tratar-se de eventos contemporâneos em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas (YIN, 2005).

O objeto de pesquisa foi uma cooperativa de agricultores familiares localizada na região oeste do estado de Santa Catarina. A cooperativa é composta por vinte e quatro agricultores e tem como objetivo principal comercializar os produtos de seus associados, compostos majoritariamente do resultado da fruticultura.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas em profundidade, contendo questões que buscaram revelar a percepção dos associados da cooperativa, sem a interferência de opiniões coletivas ou induzidas por situações relacionadas a aspectos de lideranças da comunidade. O método de entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam com o tema proposto pela pesquisa (TRIVIÑOS, 2011).

A coleta foi realizada durante o mês de julho de 2012. Foram selecionados aleatoriamente os associados, conforme a disponibilidade para a pesquisa, sendo que doze agricultores associados responderam as entrevistas, representando 50% dos associados. Dentre os entrevistados, quatro desenvolvem ou já desenvolveram funções de gestão na cooperativa.

Para realizar a análise e a interpretação dos dados, inicialmente foi feita uma leitura atenta nas respostas descritas, e em seguida foram listadas as respostas e tabuladas para a interpretação pelos pesquisadores, podendo ser classificada como análise de conteúdo de acordo com Bardin (1977). As categorias de análise foram emergentes, sendo elas: i) a percepção dos cooperados em relação à permanência na cooperativa, e ii) aspectos motivacionais dos cooperados.

Segundo Triviños (2011), a análise interpretativa apoia-se em três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados (respostas aos instrumentos, ideias dos documentos, etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chave das teorias e outros pontos de vistas) c) na experiência pessoal do investigador. Neste estudo, os resultados são apresentados com base nas respostas interpretadas nos questionários aplicados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A cooperativa, também denominada pelo grupo como associação, teve grande importância entre os associados, principalmente no início de suas atividades, pois o objetivo inicial da formação da cooperativa era a agregação de valor na comercialização do pêssego, fruta produzida na região e que em épocas de colheita contava com grande demanda. A união de um grupo de agricultores familiares e os exemplos de sucesso de cooperativas no sul do Brasil motivaram os 24 agricultores a investirem seu capital na estruturação da cooperativa, que lhes poderia render, no futuro, ganhos expressivos de capital através da comercialização de seus produtos. “Nós acreditávamos que era possível ganhar muito com a união do grupo”, cita um dos primeiros cooperados entrevistados, relatando com convicção que o grupo estava certo do resultado da cooperativa.

A estrutura física da cooperativa é composta por um prédio, contando com instalações frigoríficas que garantem o armazenamento e conservação dos produtos perecíveis, além de equipamentos de classificação e seleção de frutas. Atualmente a cooperativa mantém a estrutura, porém, sem realização de manutenções para manter os equipamentos em bom estado de conservação.

A estrutura administrativa da cooperativa é composta pelo presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e cooperados. Toda a movimentação financeira é realizada e administrada por um escritório de contabilidade localizado na cidade sede da cooperativa, onde todas as movimentações financeiras e pagamentos são realizados. A diretoria da cooperativa é eleita a cada dois anos, seguindo as instruções do estatuto que prevê o processo de eleição em assembleia com a participação de todos os cooperados.

A gestão da cooperativa é definida pela diretoria eleita, estando os cooperados subordinados às decisões tomadas pelos gestores, porém, todas as decisões são repassadas aos sócios nas assembleias. Os cooperados têm livre acesso ao processo de gestão da diretoria eleita, entretanto, não é permitido intervir nas decisões tomadas. Esta condição propicia à diretoria eleita o poder de decidir como gerir os processos existentes na cooperativa, bem como todo o processo de venda de mercadorias.

As atividades da cooperativa consistem no controle e armazenamento de produtos, logística de distribuição aos mercados consumidores. No processo de armazenamento de produtos perecíveis há um espaço específico, nas câmeras frigoríficas, destinado para cada cooperado, com capacidade e tempo de armazenamento determinado. Na atividade de distribuição dos produtos ao mercado consumidor, os gestores adotam estratégias diferenciadas, sendo que em algumas administrações os produtos são exclusivamente vendidos para distribuidores específicos localizados em grandes centros, como Curitiba, São Paulo ou Rio de Janeiro.

Uma dificuldade importante no processo de gestão, relatada por um dos presidentes eleitos na cooperativa, está no aspecto relacionado à necessidade de vender os produtos o mais rápido possível, por se tratar de produto perecível. “Tínhamos que vender rápido, pois nosso produto estragava muito, chegando a um ponto que o preço já não importava muito, tínhamos que vender”, afirma um dos atuais gestores da cooperativa. Esta condição proporcionava aos compradores um grande poder de barganha, gerando situações que eram totalmente imprevisíveis aos gestores, como, por exemplo, o comprador exigir que o pagamento fosse feito depois que a mercadoria chegasse ao seu destino, o que gerou entregas que não foram pagas à cooperativa.

Segundo os cooperados, várias foram as estratégias utilizadas para tentar anular este poder de barganha que favorecia o comprador, porém, nem sempre era possível. Mesmo com visitas *in loco* nas sedes dos compradores para avaliar a idoneidade dos mesmos, o problema continuou ocorrendo.

Alguns dos associados relataram que, apesar do esforço dos gestores, o objetivo inicial da cooperativa, que era agregar valor a um produto em especial, especialmente o pêssego, com o tempo perdeu seu propósito pelos constantes problemas de falta de pagamento. “Entregávamos o produto com a promessa de receber o pagamento no final da safra ou no final do mês, mas muitas vezes o dinheiro nunca apareceu, vinha o calote”, expressa indignado um dos primeiros gestores da cooperativa. Possivelmente pela falta de competência dos gestores em definir novas diretrizes para criar opções de atividades de agregação de valor na cooperativa, os problemas se agravaram ao longo dos anos. Para os entrevistados, a forma de gestão é a mesma desde o início das atividades da cooperativa. As dificuldades são reais, e assim há muito a ser feito para a superação dessas dificuldades, quebrar paradigmas, acompanhar as tendências, e gerar mudanças na administração de cooperativas é necessidade, o que não aconteceu na cooperativa estudada, segundo os entrevistados (OLIVEIRA, 2003).

Observou-se que na medida em que os associados começaram a perceber que o custo fixo para manter a associação começava a anular o resultado dos seus ganhos, os mesmos começaram a vender seus produtos diretamente para os consumidores ou distribuidores, sem o uso da cooperativa, assim, enfraquecendo-a. Neste sentido, quebrou-se um dos princípios cooperativos importantes segundo ACI (2012), o princípio da participação econômica dos membros, onde os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.

Dos 12 entrevistados, 10 afirmaram que falta estratégia para buscar novas opções de negócio que garantam os ganhos dos cooperados. No decorrer da história da cooperativa, os gestores buscaram uma estratégia de venda de outros produtos através da cooperativa, tais como o tomate, servindo apenas de intermediário, mas os problemas continuaram e as perdas aumentaram.

Outro relato importante a ser considerado está relacionado com a crise no setor fruticultor, o que, segundo alguns cooperados, gerou um movimento contrário ao interesse da cooperativa, advindo da falta de perspectiva futura das próprias famílias dos agricultores.

Observou-se que, na opinião dos entrevistados, a gestão adotada pelas diretorias que administraram a cooperativa não sofreu alterações significativas ao longo de sua história. As tentativas de todos os gestores que assumiram a presidência da cooperativa sempre tiveram uma única direção, agregar valor ao produto e tentar melhorar os resultados para os cooperados.

4.1 PERSPECTIVA DOS COOPERADOS

Partindo do conceito apresentado por Balestrin e Verschoore (2008), pode-se dizer que os interesses dos cooperados estão relacionados ao resultado individual, mesmo tendo consciência de que o trabalho na cooperativa é coletivo. Assim, em muitos momentos, segundo os cooperados entrevistados, as decisões de vender através da cooperativa, ou não, eram relacionadas ao quanto os mesmos ganhariam, mesmo sabendo que, como cooperados, não estariam colaborando com a cooperativa ou com os gestores.

Este posicionamento dos cooperados durante as entrevistas estava sempre relacionado aos resultados obtidos pela cooperativa ao longo dos anos, o que contribuiu e muito para reforçar os interesses individuais.

Apesar da constatação de que na cooperativa estudada os princípios de North (1990) são atendidos, ou seja, entre os envolvidos há a expectativa de que a atividade de cooperação irá ocorrer repetidas vezes, os envolvidos possuem um grande número de informações sobre seus parceiros, e há um número pequeno de parceiros, na percepção dos cooperados há um sentimento negativo em relação ao futuro seu futuro.

Os cooperados, quando foram questionados quanto à perspectiva futura na cooperativa, foram unânimes em responder que, quando entraram na cooperativa, acreditavam nos resultados da mesma e tinham consciência de

que este resultado estava relacionado diretamente com a gestão das diretorias eleitas. Porém, quando perguntados se ainda confiavam nos resultados da cooperativa, a maioria dos cooperados entrevistados afirmou não acreditar mais por terem perdido dinheiro com a cooperativa.

A questão financeira esteve sempre em evidência durante as entrevistas, isto porque todos os cooperados entrevistados sofreram grandes perdas ao longo dos anos e, segundo os mesmos, atualmente o poder econômico dos agricultores da região está cada vez menor, levando-os a buscar ganhos que não apresentem grandes riscos financeiros, nem comprometam seu poder econômico. Esta percepção dos cooperados comprova que os resultados até então apresentados não condizem com os conceitos de cooperativismo apresentados pela Aliança Cooperativa Internacional (2012), ou seja, não existiu a satisfação das necessidades econômicas, sociais ou culturais em comum por meio de uma empresa coletiva.

Estas afirmações nem sempre estavam relacionadas à gestão adotada pelas diretorias eleitas, o que remete novamente ao contexto de gestão, ou seja, os cooperados estavam interessados, mas os resultados baixavam o nível de confiança na instituição.

4.2 ASPECTOS MOTIVACIONAIS

A pesquisa procurou identificar o nível de motivação dos cooperados em manter-se na cooperativa e continuar a acreditar que a mesma estará no futuro gerando ganhos aos associados. Neste momento, três itens cruciais para que os associados perdessem o interesse pela cooperativa foram identificados: constantes problemas com falta de pagamento das vendas, crise no setor e o papel do cooperado no processo.

Quando abordados sobre o interesse de manter-se na cooperativa, todos os entrevistados fizeram menção aos problemas com as vendas e constantes prejuízos apresentados nos últimos anos. Isso os conduziu a afirmar que não se sentiam mais à vontade em permanecer na cooperativa. Mesmo os próprios gestores atuais já concordam que a melhor decisão, para o momento, talvez seja

a dissolução da cooperativa. Assim é clara a percepção de que não existe mais interesse ou motivação dos cooperados em apostar num novo modelo de gestão.

Todos os cooperados concordam que a crise no setor fruticultor também não contribuiu para bons resultados, que não existem boas perspectivas para o setor na visão dos agricultores familiares. Este aspecto atinge a família dos cooperados, pois os prejuízos passados influenciam as decisões futuras dentro do contexto familiar, segundo os cooperados. Nenhum cooperado quer ou pode arcar com mais prejuízos com a cooperativa, o que mostrou uma forte intenção de desistência. Mesmo apesar das opiniões expressas pelos associados, percebeu-se que não deixou de existir a crença de que uma cooperativa pode ser a saída para o futuro da agricultura familiar.

O último aspecto abordado com os entrevistados foi o papel do cooperado, com o objetivo de extrair o entendimento do processo de cooperação, descobriu-se que os cooperados ainda não entendiam o papel dos mesmos na cooperativa, e que o mais importante sempre esteve relacionado ao resultado final, por isso, segundo os próprios cooperados, muitos tomavam decisões pensando nos interesses individuais. A partir desta observação, pode-se inferir que os conceitos apresentados pela Aliança Cooperativa Internacional (2012), relativos aos princípios cooperativos, que são diretrizes por meio das quais as cooperativas colocam seus valores em prática: adesão voluntária, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação, informação e intercooperação, não são aplicadas na cooperativa estudada. Estas diretrizes baseiam-se em valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou um estudo de caso em uma cooperativa agrícola, em que por meio de pesquisa aplicada, obtiveram-se informações sobre a influência da gestão utilizada pela cooperativa nos resultados ao longo de sua história.

A primeira observação deste estudo está relacionada com a gestão, pode-se concluir que o modelo de gestão utilizado na cooperativa não sofreu

alteração ao longo dos anos, apesar de tentativas de melhorar os resultados por meio da alteração de alguns procedimentos internos e externos. Entretanto, os direcionamentos dos administradores permaneceram sempre os mesmos, gerindo a cooperativa orientados para resultados de venda de produtos. Este fator agravou a situação na medida em que os problemas relativos a vendas aumentavam ano após ano, deixando os cooperados cada vez mais sem confiança no futuro da cooperativa. Do ponto de vista prático, segundo os cooperados, poucos foram os resultados ao longo dos anos de existência da cooperativa com o modelo de gestão adotado. Entretanto, a pesquisa demonstrou que os cooperados, apesar de citar em vários momentos um descontentamento relativo aos resultados, não ficou evidenciado que o modelo de gestão tenha sido a causa principal dos baixos resultados da cooperativa.

O processo de estruturação da cooperativa não contemplou a capacitação ou treinamento de seus cooperados para o entendimento dos valores individuais e os valores organizacionais, ou seja, os cooperados não compreenderam os princípios do associativismo, o processo de cooperação. Isso pode ter influenciado no nível de comprometimento deles, pois não estavam preparados para a gestão por associativismo. Esta falta de entendimento do por parte dos cooperados foi um fator que influenciou muito os resultados da cooperativa, principalmente quando a mesma precisava contar com a colaboração de todos para vender um produto na hora certa e assim gerar melhores resultados.

Como limitação do estudo, pode-se afirmar que o baixo nível de escolaridade dos entrevistados possivelmente tenha gerado respostas curtas e por vezes pouco objetivas, o que leva à sugestão de novos trabalhos em outros tipos de cooperativa com vistas à compreensão da influência do modo de gestão no resultado da cooperativa. Outra limitação importante é a não possibilidade de extrapolar os resultados a outras cooperativas, por ser uma característica própria do tipo de pesquisa realizada. Surge aí, como sugestão para pesquisas futuras, a possibilidade de, a partir dos resultados encontrados, elaborar uma pesquisa quantitativa a ser aplicada em um maior número de cooperativas, com vistas a possível generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERTATIVA INTERNACIONAL, **What is a co-op?** Disponível em: <http://www.ica.coop/al-ica/>. Acesso em: 18 ago. 2012.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Modelo de gestão e estratégias:** o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. São Paulo: FEA/USP, 2000. 163p (Tese de Doutorado).

AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.

BALESTRIN, Alsones. **Redes de cooperação empresarial:** Estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BERTOLIN, Rosangela Violetti; SANTOS, Antônio Carlos dos; LIMA, Juvêncio Braga de; BRAGA, Marcelo José. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas/ **Revista de Administração Contemporânea**. 12(1): 59-81, 2008.

LINDNER, Glauco Henrique. **Avaliação de uma cooperativa agropecuária orientada para o seu aperfeiçoamento utilizando a metodologia multicritério em apoio à decisão**. Dissertação. (Mestrado em Engenharia) – Curso de Mestrado em Engenharia da Produção UFSC Florianópolis: UFSC/, 1998.

MACHADO, Sandra Mary Cohim Farias. **Gestão de cooperativa: um estudo de caso**. Orientador: Drª. Elizete Passos. Salvador: Faculdade Visconde de Cauri, CEPPEV - Centro de Pós-graduação, 2006. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social)

MOREIRA, Vilmar R., SILVA, C. Luiz, MORAES, E. Alves, PROTIL, R. Max. **O Cooperativismo e a Gestão dos Riscos de Mercado:** análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense. Piracicaba, SP: RESR, 2012.

NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OCESC. **Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina**. Disponível em: http://www.ocesc.org.br/. Acesso em: 16 jul. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2003.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva:** Os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Editora da USP, 1999.

PORTUGAL, A.Duque. **O Desafio da agricultura familiar**. Disponível em: http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2002/artigo.2004-12-07.2590963189/. Acesso em: 14 jul. 2012.

RECH, Daniel. **Cooperativas**: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SECRETARIA da Agricultura Familiar. **Cooperativismo**. Disponível em: http://www.mda.gov.br/portal/saf/programas/biodiesel/9237190. Acesso em: 20 jul. 2012.

SIMIONI, Flávio José; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine; Spers, Eduardo Eugênio; ARAÚJO, Zilda Aparecida Soares de. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural** 47(3): 739-765, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2011.

VALADARES, José Horta. **Moderna administração de cooperativas**. Belo Horizonte, maio 2002a. (Apostila FORMACOOP – Mód.II - SESCOOP/BA, realizado em nov. 2004).

VEIGA, Sandra Mayrink e FONSECA, Isaque. **Cooperativismo uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro:Editora DP&A, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

A INFRAESTRUTURA DOS TERMINAIS PORTUÁRIOS PRIVATIZADOS BRASILEIROS

Edlene Rosa da Silva[1] e André Luciano Viana[2]

RESUMO

O presente artigo expõe como tema a infraestrutura portuária brasileira, a qual tem se desenvolvido ao longo dos anos após seu processo de privatização, e que representa grande importância na economia, pois é a porta de entrada e saída de produtos do país. O objetivo geral busca identificar atributos e limitações na infraestrutura dos terminais portuários privatizados brasileiros. Para tanto foi construído o referencial teórico que traz os principais conceitos de logística marítima e infraestrutura portuária, relatando a atual situação dos portos brasileiros e seu processo de privatização. Em relação à metodologia da pesquisa, foi escolhido o estudo de caso, tendo como enfoque a infraestrutura do porto privatizado Tecon Rio Grande, por meio da visão de três armadores denominados Alfa, Beta e Gama. A partir de uma abordagem qualitativa, realizou-se a análise dos principais conceitos em comparação às entrevistas obtidas e descreveram-se os principais atributos e limitações deste terminal portuário privatizado. Os resultados apontam que muitas melhorias ocorreram após a implantação da Lei de Modernização dos Portos, principalmente pelo processo de privatização vivenciado, porém, é notório que o Brasil ainda necessita de investimentos que deverão ocorrer com o objetivo de capacitar a infraestrutura portuária para o desenvolvimento do país.

1 Graduada em Administração com Habilitação em Negócios Internacionais na Universidade Feevale. E-mail: edlene_s@yahoo.com.br.

2 Professor mestre, docente dos cursos de Administração, Tecnologia em Comércio Exterior e Tecnologia em Processos Gerenciais da Universidade Feevale. E-mail: andreviana@feevale.br.

1 INTRODUÇÃO

É determinante a importância do transporte marítimo nas relações comerciais entre os países, uma vez que existem possibilidades, as quais eram outrora inimagináveis, de transportar grandes volumes e cargas, de modo que é por isso que esse tema é cada vez mais abordado tanto no Brasil, quanto no mundo. Em decorrência da globalização, as empresas podem possuir parceiros, sejam fornecedores ou clientes, os quais se encontram distantes de sua sede, o que implica na necessidade de conectar esses mercados. Nesse contexto, o transporte marítimo, por possuir a particularidade de efetuar viagens de curta ou longa distância, transportando cargas dos mais diversos tipos, acaba tornando-se parte fundamental no desenvolvimento da economia mundial, possibilitando a ligação do mercado internacional.

Na estrutura de transporte dos países está introduzida a logística marítima, cujo transporte utiliza-se o navio, através da navegação em alto mar ou outros acessos fluviais ou lacustres, onde estão localizados os portos para sua atracação, também engloba os custos relacionados ao processo, a movimentação da carga e o papel das empresas envolvidas. Outro integrante nesse contexto chama-se o armador, o qual mantém o navio adequado para funcionamento, e ainda organiza rotas de navegação com a possibilidade de parceria com outros armadores. Os portos possuem terminais que fazem a movimentação das cargas, de forma que estes terminais podem ser privatizados, ou seja, organizados e controlados por empresas privadas, as quais são definidas conforme processo de licitação do governo.

Considerando esse contexto, o tema escolhido para o desenvolvimento da pesquisa é a estrutura portuária brasileira, tendo como delimitação a análise da infraestrutura de um terminal portuário privatizado, segundo três armadores globais que operam neste porto. A escolha do tema se justifica pelo fato de o transporte marítimo ser o principal modal utilizado pelo Brasil em suas operações de comércio exterior, e sua estrutura portuária afeta diretamente seu desempenho no mercado internacional.

Nesse sentido, apresenta-se como problema de pesquisa: Quais são os atributos e limitações presentes na infraestrutura de um terminal portuário privatizado, segundo os armadores Alfa, Beta e Gama?

O trabalho apresenta como objetivo geral identificar atributos e limitações na infraestrutura dos terminais portuários privatizados brasileiros. Complementarmente, fazem-se necessários os seguintes objetivos específicos: 1) Descrever os principais conceitos de logística marítima e infraestrutura portuária, 2) Relatar o processo de privatização dos portos brasileiros, e 3) Analisar a estrutura de um terminal portuário privatizado, segundo três armadores de atuação global que operam neste terminal.

Em relação aos tipos de pesquisa, o trabalho conta com a pesquisa descritiva, através de um estudo de caso, e com a pesquisa bibliográfica que consulta livros, revistas, artigos, entre outros. A abordagem do problema é qualitativa, considerando como universo de pesquisa os armadores que operam globalmente no mercado de transporte de contêineres, e como amostra, três armadores de operação global que operam em um terminal de contêineres privatizado. A coleta de dados ocorrerá através da pesquisa bibliográfica e entrevistas não estruturadas, com perguntas abertas. Por fim, a análise dos dados ocorrerá mediante a estruturação das pesquisas efetuadas e a verificação do material coletado.

2 LOGÍSTICA MARÍTIMA

Mediante as transformações no processo produtivo e integração cada vez maior da economia mundial, as produções de bens e serviços ultrapassaram as barreiras regionais e nacionais, ou seja, cada vez mais existem redes de empresas produtoras e fornecedoras que estão localizadas em regiões ou países diferentes (BARAT, 2007). A distribuição e movimentação dos produtos que são oriundos desses países internacionalizados são feitas através do transporte internacional, que é o elo da cadeia logística que liga um mercado ao outro.

O transporte marítimo surgiu na intenção de transportar cargas de grandes proporções em peso e tamanho, visto que em outros modais não poderiam fazê-lo de forma tão eficaz. Keedi (2007, p. 31) comenta que “é o transporte que se realiza nos mares e oceanos, sendo o modo mais utilizado internacionalmente para o deslocamento de mercadorias no planeta”. Nessa mesma linha, Barat (2007, p. 65) afirma que, “o transporte marítimo é o modal mais utilizado no comércio internacional ou de longo curso”.

Considerando a importância deste modal para o país, Keedi (2008, p. 77) ressalta que “a navegação marítima é a mais importante forma de transporte de carga em toda a História da humanidade, abrangendo, fisicamente, mais de 90% das cargas transportadas, o que ocorre também no Brasil, cuja importância é de cerca de 95%”.

Analisando estes dados é possível visualizar a possível representatividade deste transporte no Brasil e no mundo, e por isso, inclusive, é um assunto que merece cada vez mais estudos para desenvolvimento de melhores abordagens e métodos com melhor aproveitamento da costa brasileira, por exemplo. A respeito dos custos desse modal, Ballou (2006) ressalta que o investimento do operador logístico ocorre sobre o equipamento de transporte, visto que os portos são de propriedade pública. Os custos fixos do transportador estão relacionados às operações nos terminais, entre eles, os custos portuários de entrada no porto e de carga e descarga, que ocorre quando o navio faz a operação no berço de atracação.

Barat (2007) afirma ainda que “o transporte marítimo opera com margens bastante reduzidas e, portanto, há necessidade de esforços contínuos para a redução dos custos operacionais. A estratégia competitiva consiste em navegar o máximo possível com o navio totalmente carregado”, de modo que fica ainda mais evidente a importância dos armadores formarem as parcerias, buscando melhor aproveitamento de espaço dos navios que estão sendo utilizados para atender aos mais diversos portos de origem e destino.

3 INFRAESTRUTURA PORTUÁRIA E A PRIVATIZAÇÃO

Este capítulo trata dos principais conceitos de infraestrutura portuária, bem como a importância dos portos e terminais e seus principais aspectos em relação à competitividade, considerando os custos e investimentos necessários para operação. Serão abordados, ademais, a situação da infraestrutura portuária brasileira e o processo de privatização através da Lei de Modernização dos Portos.

3.1 INFRAESTRUTURA PORTUÁRIA

O transporte marítimo utiliza-se de estruturas portuárias para ser realizado e estas precisam ser adequadas às suas operações, ou seja, estarem aparelhadas para a movimentação de cargas e para receber os navios para carga e descarga de mercadorias (KEEDI, 2008). Silva e Cocco (1999, p. 198) afirmam que "o porto é visto como uma porta de entrada, uma abertura para a constituição de negócios, criando um amplo campo de oportunidades industriais e comerciais", de forma que o porto é uma porta de entrada e saída de negócios que ocorrem entre países.

Para Gibertoni (2005), é preciso analisar o contexto nacional em que o porto está inserido, pois o porto é o termômetro que mede a temperatura da economia de um país. Isto fica claro quando é analisado um país como a Bolívia, que não tem saída para os mares e é um país economicamente comprimido e socialmente constrangido nas suas relações com o mercado externo. Keedi (2002) ressalta que o porto é somente uma estrutura física e a figura operativa é o terminal, ou seja, são os terminais que fazem a movimentação das cargas para os navios.

Para Castro e Monteiro (2010) existem questões relacionadas ao acesso terrestre aos portos que causam impactos nos custos e na produtividade dos serviços prestados nos portos, e até mesmo nos terminais portuários. Quando o acesso terrestre não é eficiente, a operação de transporte de carga e de outros serviços pode ser comprometida, uma vez que gargalos na chegada do porto geram atrasos, aumentando o custo logístico total.

Existem muitos custos a serem considerados em um processo de transporte marítimo, inclusive Keedi (2008) comenta que o armador depara-se com despesas estruturais despesas de embarque (todas aquelas que ocorrem na viagem do navio até o porto de embarque) e de desembarque (custo da viagem até o porto de destino).

O governo possui o desafio de assegurar que os custos portuários cobrados pelos portos estejam dentro dos padrões internacionais, pois caso isso não ocorra, o dano causado à economia doméstica seria equivalente ao de um imposto adicional sobre as atividades de importação e exportação do país. Em países pequenos, onde o comércio exterior acaba sendo transportado através de

uma pequena quantidade de portos, a preocupação é ainda maior, pois podem ocorrer situações de monopólio pelo operador portuário, independente de ser uma empresa privada ou uma estatal (GUIMARAES; JUNIOR, 2011).

O fluxo de mercadorias que circulam por navio de um continente a outro, tem aumentado muito devido à globalização econômica, abrindo para os portos novas perspectivas que exigem, para se concretizarem, capacidades de organização e de promoção inovadas, assim como uma estratégia de competição mais forte e articulada (SILVA; COCCO, 1999).

Cada vez mais os portos terão que aumentar sua capacidade operacional, pois os navios estão aumento sua capacidade de carga. Fortes (2010) comenta que em termos globais, os novos navios com escalas até então inexistentes passaram a transportar volumes impensáveis para uma única embarcação, que contribuíram para o barateamento do frete e para a rapidez das trocas. O aumento das dimensões dos navios acarretou a adaptação por parte dos portos ao redor do mundo através de medidas como reforço dos atracadouros, ampliação da profundidade dos berços de atracação e aprofundamento dos canais de acesso, a fim de receber, sem avarias no casco, os novos navios de maior capacidade.

Em relação à questão da competitividade entre os portos, Silva e Cocco (1999) afirmam que ela é composta primeiramente pela eficácia interna do porto, visto como uma máquina capaz de fazer circular fluxos de mercadorias cada vez maiores em um tempo cada vez menor e em seguida sobre a eficácia do sistema territorial e a qualidade das relações cidade-porto. Oliveira (2007, p. 23) ressalta que

> No moderníssimo complexo de Hong Kong, o setor privado prova sobejamente o que é capaz quando detém o controle das operações e dos serviços. Ali as empresas particulares, locais e estrangeiras, ocupam todos os espaços que lhes são efetivamente pertinentes, limitando-se ao Estado cuidar do tráfego de navios, fiscalização e saúde.

Dessa forma, é possível perceber que neste porto, as empresas privadas possuem grande parte das responsabilidades sobre as obrigações que estão envolvidas nas operações e manutenção dos portos.

Os portos devem assumir a função de organizar e gerenciar fluxos contínuos de bens para a produção e consumo a partir de redes de empresas que se estendem de maneira flexível pelos territórios. A crescente conteinerização das cargas tem facilitado tecnologicamente esse processo, resguardando a possibilidade de um uso cada vez maior de equipamentos automatizados e que permitem o transporte multimodal (SILVA; COCCO, 1999).

3.2 INFRAESTRUTURA PORTUÁRIA BRASILEIRA

Castro e Monteiro (2010) destacam que há expectativas de que o próximo ciclo expansionista brasileiro seja caracterizado por uma maior orientação para o mercado externo, através do crescimento das importações e exportações. A abertura comercial – medida pela soma das exportações e importações como porcentagem do PIB – deve se elevar constantemente nos próximos anos. Entretanto, os custos logísticos do Brasil superam a média observada em outros países da América Latina e o setor portuário brasileiro é determinante nesse custo, limitando as chances do país alcançar um maior crescimento.

Silva e Cocco (1999) ressaltam que o Brasil possui uma grande cadeia de portos públicos ao longo de sua costa, porém apesar de sua vitalidade, esses portos brasileiros são instalações com um perfil inadequado para o atual padrão de atividade portuária mundial. Nossos portos estão dentro de centros urbanos, com deficiência de áreas e instalações, mas ainda existem reservas operacionais nesses portos que podem ser exploradas e com certeza poderão efetivamente ocorrer se houver um bom planejamento.

Para Fortes (2010), no Brasil a preocupação com infraestrutura logística como um todo não parte somente da pressão pelo crescimento econômico, mas pelo baixo nível de investimento ao longo dos anos e na depreciação das estruturas. As preocupações com os gargalos logísticos antecedem o presente momento de crescimento, mas enfatizam a necessidade de investimentos, para atender às necessidades de um país que cresce e precisa de meios modernos para transportar seus produtos com maior eficiência possível ao mercado externo.

Barat (2007) comenta que os portos brasileiros são mal preparados em se tratando de estrutura física, desde o calado dos canais até os equipamentos portuários, a despeito da lei dos portos, supostamente modernizante, até agora incapaz de resolver plenamente os problemas de sua abrangência e cercados por uma burocracia que trava o andamento dos processos. Os portos brasileiros são caros e ineficientes, se comparados aos outros portos do mundo.

Em contrapartida, Maia (2001, p. 49) afirma que "a costa marítima brasileira oferece condições para construção de grandes portos, o mesmo não ocorre com os Estados Unidos e China, porque, devido à natureza de suas plataformas continentais, tornam-se difíceis essas construções". Estes autores remetem à ideia de que o Brasil, apesar de estar em um patamar mais baixo que outros países, neste aspecto na infraestrutura portuária, é um país que possui grande capacidade física, devido às suas características naturais, e estas permitem a visualização de um cenário mais competitivo, caso os devidos investimentos sejam feitos.

Castro e Monteiro (2010) destacam que os portos são elementos cruciais na cadeia de apoio ao comércio exterior, e no caso do Brasil, é possível observar melhoras significativas de desempenho, mas aquém das possibilidades do setor. Melhorias em sua eficiência, entretanto, dependem principalmente de políticas públicas adequadas.

Barra e Cardoso (2010) destacam que as exportações do Brasil são "intensivas em transporte", visto que uma redução em seus custos produziria efeitos mais importantes do que um acordo de livre comércio. Em uma pesquisa feita pela CNI em 2008, foi constatado que entre os principais obstáculos ao crescimento do país, os custos portuários e aeroportuários estão em segundo lugar, somente atrás do quesito taxa de câmbio. Este estudo denota a real importância e influência que a estrutura portuária possui no nível de competitividade do Brasil no comércio exterior.

Em relação à situação da dragagem, Furtado (2005) ressalta que, sem dúvida, é um problema que exige ações imediatas, por causar impactos diretos sobre as atividades econômicas. A maioria dos nossos portos enfrenta dificuldades com relação à manutenção do calado, não realizando a dragagem com regularidade

e nos prazos adequados. Alguns portos não realizam dragagem há mais de dez anos, por razões diversas, tais como dificuldades na operacionalização do processo licitatório ou na obtenção das licenças ambientais ou, ainda, na falta de recursos orçamentários.

Barat (2007, p. 208) destaca que "quase todos os portos brasileiros estão localizados em foz de rio, por razões históricas, o que torna necessária sua dragagem permanente em razão do açoreamento regular". A falta de dragagem acaba deixando os portos brasileiros menos competitivos, pois afeta diretamente sua capacidade operacional. Dessa forma, é possível verificar que o Brasil possui capacidade, porém ela ainda deve ser muito explorada, pois hoje não estamos trabalhando com nosso máximo potencial operacional. Ainda há muito para crescer e se desenvolver, para buscar maior fortalecimento e funcionalidade do transporte marítimo brasileiro.

A respeito da infraestrutura portuária do Brasil, segundo Barat (2007), os principais problemas que afetam o transporte marítimo são: a) O pequeno número de terminais especializados; b) Os custos elevados de operação, comparados aos grandes complexos portuários mundiais; c) Os problemas de acesso aos portos e falta de estacionamentos para caminhões; d) O excesso de burocracia e complexidade de procedimentos dos órgãos governamentais que atuam nos portos; e) A falta de articulação entre os órgãos governamentais (federais, estaduais e municipais) e os empreendedores, na busca de soluções integradas; f) A burocracia e lentidão dos procedimentos aduaneiros; g) A baixa velocidade nas operações de carga e descarga; h) Os frequentes congestionamentos dos portos e dos acessos terrestres, acarretando prolongadas esperas.

O desenvolvimento necessário depende em muito do governo, e em grande parte também do setor privado que está atuando hoje nos portos brasileiros.

Ainda que determinado porto não seja público, o governo deve, então, apresentar facilidades e incentivos para que os operadores privados possam fazer investimentos em nossa cadeia de portos, como comenta Figueiredo (2001, p. 4): "os incentivos governamentais podem se manifestar de várias formas, sendo o financiamento e as isenções fiscais as mais usuais". De acordo com Castro e Monteiro (2010), pode haver uma sobrecarga do comércio exterior nos

próximos anos, que não conseguirá ser atendida pela atual estrutura portuária, que atualmente já apresenta limitações de capacidade. Espera-se que o setor público incentive a atuação privada no setor, para que o país possa aumentar a produtividade dos portos. Esta pode ser propiciada por uma maior participação de empresas globais – operadores portuários e armadores – fomentando a concorrência no setor.

Barra e Cardoso (2010) afirmam que recentemente, com a redução da participação da Argentina e o crescimento da China na pauta de comércio exterior brasileiro, a importância dos portos e do modo marítimo tem aumentado, visto que boa parte do comércio bilateral Brasil-Argentina é movimentado pelo transporte rodoviário e o comércio com a China é predominantemente através do modal marítimo, ou seja, a insuficiência da infraestrutura do transporte no comércio exterior brasileiro é agravada pelo contínuo aumento da demanda.

Entretanto, Fortes (2010) destaca que no Brasil, o aumento dos fluxos de comércio ao longo dos últimos anos e o atual aquecimento da economia são fatores que pressionam a infraestrutura logística do país. No caso dos portos, ainda há algumas coisas a fazer, mas é importante salientar que as melhorias implementadas ao longo da última década e meia foram capazes de proporcionar a inúmeros terminais uma configuração mais moderna e ágil.

3.2.1 A privatização da infraestrutura portuária do Brasil

A privatização está cada vez mais se desenvolvendo, principalmente no setor de transporte marítimo, que abrange os terminais de carga, portos e vias de transporte. Souto (1997, p. 54) define privatização como “a retirada da presença do Estado de atividades reservadas constitucionalmente à iniciativa privada ou de setores em que ela possa atuar com maior eficiência” e pode ser aplicada em várias atividades dentro de um país.

Guimarães e Junior (2011, p. 60) ressaltam que “a razão mais provável para o descontentamento com os serviços portuários é a de que os portos brasileiros, além de não competirem entre si, tampouco enfrentam a concorrência dos aeroportos, que tem sido intensa em muitos países”. Um dos fatores que influencia

na falta de competitividade entre portos é devido à grande extensão territorial e da costa navegável que o Brasil possui. O exportador que está localizado em determinado estado, geralmente terá poucas opções de porto para utilizar, pois mesmo que opte por um porto com preço mais acessível que seja de outro estado, ele terá maior custo com transporte rodoviário para embarcar nesse determinado local.

Oliveira (2007) ressalta que os orçamentos para obras e aquisição de equipamentos portuários são tradicionalmente elevados em qualquer país do mundo, reforçando cada vez mais a tendência de essas despesas serem direcionadas para o setor privado, surgindo então o principal argumento para a privatização dos serviços de carga e descarga. Dessa forma, pode-se observar que o país está migrando para o processo de privatização dessa estrutura, já que o Brasil possui um grande número de portos através de sua linha costeira, e o setor privado está cada vez mais engajado para gerar a modernização e desenvolvimento desses portos.

Alfredini (2005, p. 12) afirma que “os maiores investimentos em projetos de construção, ampliação e modernização de portos e terminais foram realizados nos principais portos brasileiros com a participação da iniciativa privada”, de forma que este processo consiste em adquirir novos equipamentos, melhorar processos de carga e descarga e isso possibilitou o aumento da produtividade.

Guimarães e Junior (2011) comentam que a reforma portuária é uma questão que se tornou foco de atenção em todo o mundo na década de 1990. Essa tendência refletiu as mudanças no transporte marítimo, visto que houve um aumento expressivo no volume de carga transportada e uma grande transformação tecnológica e organizacional do setor. As mudanças impuseram a busca por maior eficiência na gestão e na operação das atividades portuárias e levaram ao questionamento da capacidade de entidades estatais de responderem a essa demanda.

A principal mudança em relação a privatização da estrutura portuária no Brasil, ocorreu através da criação da lei de modernização dos portos brasileiros. Em 1993 a Lei Federal n. 8630 reformulou o ordenamento jurídico da organização portuária, visando a modernização dos portos brasileiros, com a participação

da iniciativa privada (privatização de serviços e arrendamento de armazéns e terminais), visando incrementar o grau de competitividade internacional do modal aquaviário nacional (ALFREDINI, 2005).

De acordo com Silva (1994) a Lei de Modernização dos Portos em 1993 trouxe mudanças no que tange a mão de obra portuária, realidade trabalhista e infraestrutura portuária. Fica evidente o impacto dos movimentos de modernização dos portos de meados da década de 90, mais especificamente da Lei de Modernização dos Portos e suas complementações, nas estruturas portuárias e recursos operacionais do comércio exterior brasileiro, porém ainda há muito a ser feito. É facilmente visto que nos últimos anos, os investimentos deixaram muito a desejar, de forma que o Brasil não investiu o suficiente em sua malha portuária, a fim de ao menos se aproximar dos padrões internacionais.

Para Guimarães e Junior (2011) a reforma do sistema portuário, através da Lei nº 8.630 possuía dois focos principais: reduzir a presença do Estado no sistema portuário, com a transferência da exploração e gestão dos portos para o setor privado e flexibilizar as normas sobre relações de trabalho nos portos, identificadas como principal fonte de ineficiência e de custos elevados na atividade portuária.

Gibertoni (2005) afirma que a nova legislação coloca os portos brasileiros diante de grandes desafios práticos e jurídicos, dentre eles o de reformular o sistema de gerenciamento de operações e de mão de obra, eliminar as interferências corporativas e burocráticas, mas, principalmente aproveitar melhor os espaços e as instalações. Não é suficiente a privatização dos serviços, mas sim a quebra do monopólio das operações e promover a competitividade, através de uma melhor eficiência portuária, e menores custos operacionais. Através da eficiência podemos alcançar boa produtividade, bem como competitividade por meio de custos baixos, pois quem não tem competitividade morre, então é essa a tratativa da iniciativa privada.

Entretanto, segundo Castro e Monteiro (2010), a redução de custos entre os terminais e operadores é necessária, mas não suficiente para aumentar a competitividade das mercadorias brasileiras, principalmente no comércio exterior do país. Houve uma significativa melhoria em relação à produtividade

dos serviços portuários nos últimos anos, no entanto, o melhor desempenho verificado entre os terminais de contêineres nacionais indica uma média de 33 movimentos/hora, de acordo com dados levantados pela Antaq em 2008. Contudo, existem terminais no mundo que possuem operações com alto grau de automação e ganhos de escala, obtendo índices de produtividade superiores a 60 movimentos por hora.

Para Barra e Cardoso (2010), no período de 2007 a 2009, ocorreu um aumento na disponibilidade de recursos para investimento por parte do governo federal, mas a execução do investimento público não alcançou a velocidade e o volume esperados, ou seja, os avanços não foram suficientes para compensar o déficit acumulado durante anos de baixo investimento nos portos. Em várias áreas faltam equipes técnicas adequadas para propor e analisar estudos, visando agilizar as licitações dos projetos executivos e das obras.

Sobre os portos brasileiros, Barat (2007) destaca que são mal preparados em relação à estrutura física, desde calado dos canais ao equipamento portuário. São prejudicados por uma forma de trabalho que em alguns aspectos possui certa resistência, a despeito da Lei dos Portos supostamente modernizante, que até agora foi incapaz de resolver plenamente os problemas de sua abrangência e ficam envolvidos por uma burocracia paralisante. Devido a isso, os portos são ineficientes e caros, comparados com outros portos do mundo.

Através das informações coletadas percebe-se a notável importância do processo de privatização dos portos brasileiros, que ocorreu após a implantação da Lei de Modernização dos Portos nos anos 90, a qual proporcionou maior desenvolvimento da infraestrutura brasileira, permitindo a adequação ao crescimento econômico do país, embora ainda haja a necessidade de investimentos na área.

4 METODOLOGIA E OBJETO DE ESTUDO

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, pois está de acordo com o que comentam Prodanov e Freitas (2009, p. 63): "tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador". Neste sentido, a autora busca informações sobre o assunto abordado, tendo em

vista aperfeiçoar sua visão sobre o assunto, a fim de determinar suas análises sobre o estudo, porém sem possuir interferência sobre essas informações.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi escolhido o estudo de caso, visto que trata-se de uma forma flexível de pesquisa para a autora coletar informações de uma determinada área específica e assim desenvolver os estudos necessários. Gil (2002, p. 59) afirma que "por sua flexibilidade, o estudo de caso é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema".

Há ainda a pesquisa bibliográfica, que é utilizada como meio de pesquisa através da coleta de informações em livros, revistas, artigos, entre outros, para formulação dos estudos e abordagens teóricas sobre o tema escolhido.

Gil (2002, p.10) define amostra como o "subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população". Dessa forma, foi definida como amostra o conjunto de três armadores de operação global que operam no terminal portuário Tecon Rio Grande, pois trata-se de uma pesquisa com o intuito de identificar os atributos e limitações na infraestrutura desse terminal privatizado. Trata-se de uma amostra definida por acessibilidade e que deve ser utilizada conforme comentam Prodanov e Freitas (2009, p. 109), "o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo".

A outra forma de coleta de dados é através de entrevistas com gestores comerciais dos armadores Alfa, Beta e Gama, que tratam-se de nomes fictícios a fim de manter em sigilo as identidades dessas corporações, conforme solicitado pelos entrevistados. Esses armadores foram escolhidos para a pesquisa, no intuito de identificar questões sobre a logística marítima brasileira e a infraestrutura de um terminal portuário privatizado onde efetuam operações de seus navios. A entrevista é caracterizada como não estruturada, ou seja, com perguntas abertas para que as respostas possam ser amplamente analisadas.

Faz-se necessário contextualizar o Tecon Rio Grande, pois sendo um terminal portuário privatizado, tem importância para a pesquisa como elemento norteador nas entrevistas realizadas com os três armadores.

Assim como nos demais estados, o Rio Grande do Sul da mesma forma entrou no processo de privatização em parte de sua estrutura portuária, e hoje possui um terminal de contêineres que é privatizado, o qual surgiu após a implementação da Lei de Modernização dos Portos. O Tecon Rio Grande é uma empresa constituída a partir de um acionista chamado Wilson, Sons de Comércio Ltda., que em 1997 venceu a licitação do Terminal de Contêineres do Porto do Rio Grande. Possui a autorização para atuação durante 25 anos, renováveis por mais 25, com um projeto de ampliação e modernização do terminal, para tornar-se um dos mais competitivos da América do Sul (TECON RIO GRANDE, 2013). Essas ações demonstram o empenho da iniciativa privada no contexto de desenvolvimento dos portos brasileiros.

O terminal tem perspectivas e projetos de crescimento e desenvolvimento que deverão se cumprir durante seu período de concessão para o benefício do próprio estado, e para isso, desde que venceu a licitação, a Wilson, Sons vem buscando aumento de produtividade e redução de custos, a fim de atingir melhor desenvolvimento do comércio exterior brasileiro (WILSON SONS, 2013).

Em relação aos investimentos do terminal, Marques (2011) afirma que no final do ano de 2010 o Tecon Rio Grande adquiriu mais 6 guindastes, a fim de melhorar seu desempenho na movimentação de cargas, de forma que os equipamentos permitirão que o terminal atenda ainda melhor às demandas de cargas conteinerizadas do Sul do Brasil. Essa melhoria tem o objetivo de atender à expectativa do governo em um crescimento para o Tecon Rio Grande até 2023 através do Plano Geral de Outorgas. Existem ainda as obras de ampliação do terceiro berço do terminal para 900 metros, o qual irá possibilitar a atracação e operação simultânea de até três navios do tipo *Post-Panamax*[3].

Castro e Monteiro (2010) afirmam que aproximadamente 80% do PIB brasileiro é produzido em estados que possuem terminais de contêineres adequados. No caso de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, existe uma maior proporção de movimentação de contêineres, em parte pelo fato de as mercadorias comercializadas por ambos os estados permitirem um maior

3 Post-Panamax: com capacidade de até 7.000 TEUs

nível de conteinerização. Os estados que não possuem acesso marítimo são penalizados por uma maior distância, mas podem ser servidos por mais de um porto em condições semelhantes de custo operacional.

Já em relação aos armadores entrevistados, pode-se salientar que o armador Alfa possui mais de cem anos de mercado no transporte marítimo e possui saídas internacionais regulares, partindo de portos como Rio Grande, Itapoá, Paranaguá, Santos, entre outros. Em se tratando de *market share*[4], sua movimentação corresponde a aproximadamente 25% do mercado do Tecon Rio Grande, considerando importação e exportação. Ao nível mundo, este armador ocupa o 14º lugar considerando capacidade de carga para atender os portos ao longo do planeta. É um armador forte na América do Sul, e sempre preservou uma considerável participação de mercado nessa região, pois foi um dos primeiros *trades*[5] internacionais conquistados pelo armador. O entrevistado do armador Alfa possui 14 anos de carreira na empresa, e 26 anos de atuação no mercado do transporte marítimo internacional.

O armador Beta possui 32% de *market share*, considerando todos os seus *trades*, ocupando hoje o primeiro lugar em volume de carga transportada pelo Tecon Rio Grande, e isso devido a sua gama de serviços oferecidos, sendo um armador fortalecido a nível mundial. O principal *trade* desse armador é a rota para a Europa, que segue via mediterrâneo. É um armador relativamente jovem, comparado aos outros grandes armadores centenários que atuam no país, pois possui 43 anos em nível mundo, e apenas 13 anos em nível Brasil, sendo que desses 13 anos de existência, o entrevistado possui 9 anos de atuação dentro dessa empresa. Hoje o mercado brasileiro da empresa Beta corresponde a uma fatia significativa de negócios desse armador a nível mundo, sendo algo em torno de 25% de representatividade, até pelo número de portos existentes no Brasil.

O armador Gama é um armador global, pois opera em *trades* com linhas de navegação que ligam inúmeros portos mundiais uns aos outros para transporte dos mais diversos tipos de cargas gerais e refrigeradas através de contêineres.

4 Market Share: Participação de mercado.

5 Trade: Determinada linha de navegação em que a empresa atua.

Possui em torno de 15% do volume de transporte que parte do Tecon Rio Grande e tem planos de fortalecer cada vez mais o mercado da América do Sul. O entrevistado atua na empresa desde 2009, e está no mercado de transporte marítimo há oito anos, tendo passado por setores como operações e comercial desde que entrou na empresa.

A descrição da análise das entrevistas foi realizada através de duas categorias, a primeira abordou os principais enfoques da logística marítima e a segunda abordou a infraestrutura portuária e o processo de privatização dos portos brasileiros. Tendo definido a pesquisa, quanto aos seus procedimentos metodológicos, o próximo capítulo irá tratar dos resultados das análises obtidas com o confronto do embasamento teórico em relação às entrevistas obtidas.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os entrevistados de um modo geral comentam que possuem serviços em vários portos brasileiros e no exterior, o que lhes permite ter uma visão ampla sobre infraestrutura e operação dos portos nacionais e estrangeiros, pois já relatavam Silva e Cocco (1999), quando afirmam que os portos são vistos como uma oportunidade de negócios para os países, abrindo possibilidades comerciais e industriais. O entrevistado do armador Beta afirma que “o Brasil está crescendo muito, e a grande porta de entrada e saída dos países são os portos, então deve haver uma boa infraestrutura”. Assim como Pinheiro e Fukasaku (2000) ressaltam que os portos são a principal porta de entrada e saída de mercadorias no comércio exterior dos países, e por isso possuem grande importância.

Em relação à globalização, o entrevistado do armador Alfa comenta que quanto mais se difunde essa ideia, mais é exigida agilidade na operação, e para isso o terminal deve estar devidamente equipado. Da mesma forma, Silva e Cocco (1999) ressaltam que devido ao desenvolvimento da globalização econômica, o volume de cargas transportadas de um continente ao outro tem aumentado, e para que isso ocorra de forma adequada, os portos precisam se organizar e aumentar sua capacidade de competição no mercado.

Já no aspecto da estrutura, fazendo uma análise comparativa entre os portos de primeira linha com os brasileiros, o entrevistado da empresa Alfa afirma que comparar a dimensão desses portos é covardia, pois o comércio desses países é mais intenso que o Brasil, e por isso exige uma maior capacidade de movimentação, oferecendo uma operação rápida e eficiente aos armadores. Esse comentário do entrevistado vai de acordo com o que afirma Oliveira (2007), quando ressalta que os portos asiáticos são exemplos desse desenvolvimento, pois está se tornando uma região cada vez mais importante no comércio mundial, e isso desencadeou a criação de portos com estruturas muito modernizadas, fazendo com que esses portos sejam os primeiros colocados no mundo em movimentação de contêineres.

Conforme o gerente comercial do armador Gama, os portos de primeira linha possuem uma estrutura modernizada e superior às instalações dos portos brasileiros, e a demanda de cargas vem aumentando no país, e isso acaba ocasionando constantemente congestionamentos, de forma que a infraestrutura está ficando limitada para a capacidade que o país está produzindo. Ao confrontar com a pesquisa bibliográfica, de acordo com Silva e Cocco (1999), apesar de o Brasil possuir uma grande quantidade de portos ao longo de sua costa, eles ainda possuem um perfil inadequado se comparado ao atual padrão de infraestrutura portuária mundial.

Para o entrevistado do armador Beta, nos portos de primeira linha há um investimento governamental em toda a estrutura, não só portuária, mas de estradas e linhas férreas para acesso aos portos, de forma que os portos da Ásia fizeram toda uma estrutura para depois construir o porto, e o Brasil fez os portos, e agora tem que adequar os acessos. O entrevistado traz como uma limitação a situação do Brasil, na qual “atualmente 95% dos contêineres movimentados até os portos são transportados pelas rodovias, enquanto via fluvial e ferroviária não há muitos incentivos e investimentos, e por isso as estradas ficam sobrecarregadas”. Nesse contexto, Castro e Monteiro (2010) reforçam essa ideia quando ressaltam que nos casos em que o acesso terrestre aos portos não é eficiente, surgem gargalos que podem comprometer a operação de transporte da carga e outros serviços.

Em se tratando dos custos de infraestrutura, o entrevistado do armador Beta comenta que estes não influenciam na competitividade do comércio

exterior brasileiro, até porque possui como atributo, o fato de que na América do Sul o país com a melhor estrutura portuária é o Brasil. Entretanto, Barra e Cardoso (2010) ressaltam que uma redução nesse custo brasileiro iria afetar diretamente na sua competitividade, visto que os custos portuários estão entre os principais obstáculos para o crescimento do país. Complementarmente, o gerente comercial do armador Gama acredita que com uma estrutura mais ágil, poderia atender com mais rapidez às demandas, e desta forma trabalhar com uma maior rotatividade de navios e movimentação de contêineres, e isso afetaria a competitividade do país, identificando assim uma limitação da atual estrutura portuária brasileira.

O entrevistado do armador Alfa comenta que o que influencia a competitividade do país é a qualidade de operação oferecida, pois há terminais brasileiros que fazem operações parciais e acabam acumulando cargas paradas no porto, criando uma insatisfação do cliente final, que acaba sofrendo com a demora para receber sua mercadoria. Sendo assim, o entrevistado comenta que "há influência muito mais no aspecto operacional, pois hoje o usuário brasileiro possui um custo portuário mais alto do que as taxas cobradas em nível mundial, mas isso não chega a afetar a competitividade do Brasil no comércio exterior", o fato que efetivamente demonstra a limitação nesse caso é processo operacional dos portos.

No sentido dos investimentos no setor, o entrevistado do armador Gama comenta que a demanda de carga do Brasil tem crescido constantemente, o que está levando os armadores a investirem em terminais privados como alternativa, existindo assim um atributo dos terminais privatizados para o desenvolvimento do Brasil. Considerando essa tendência, Castro e Monteiro (2010) afirmam que a atual estrutura portuária do Brasil já possui algumas limitações em sua capacidade, e pode haver sobrecarga nos próximos anos devido ao desenvolvimento do comércio exterior do país, assim a tendência é que haja maior participação de empresas globais, como operadores portuários e armadores para fomentar o setor.

Em relação aos atributos dos terminais privatizados brasileiros, o gerente comercial da empresa Alfa observa que atualmente os terminais estão em uma fase de progresso que é nítido na metade Sul do país. Recentemente o próprio armador inaugurou o novo porto de Santa Catarina, chamado Itapoá, que é

um terminal excelente com um calado natural, ou seja, que não precisou ser dragado. O interesse do armador Alfa é fazer passar pelo Tecon Itapoá todos os serviços de cabotagem e longo curso, e alguns inclusive já estão passando por lá. Dentro desse contexto, Marques (2011) afirma que o Porto de Itapoá é um dos mais novos investimentos ocorridos recentemente no Sul do Brasil, o qual vai intensificar as operações de longo curso e cabotagem, com navios de grande capacidade e um calado natural de 16 metros.

Porém, somente agora está sendo feito algo que já deveria estar pronto, pois nesse momento o crescimento dos negócios acaba colocando esses investimentos em uma situação de urgência, quando poderiam ter sido planejados e desenvolvidos com maior tempo e tranquilidade, enfatiza o armador Alfa. Comenta ainda que uma limitação é que os investimentos são muito elevados, e é difícil encontrar investidores e parceiros para este ramo de terminais. O que vem de acordo aos conceitos de Oliveira (2007), o qual ressalta que os orçamentos para obras e aquisição de equipamentos portuários são tradicionalmente elevados em qualquer país do mundo, e por isso acabam sendo direcionadas para empresas privadas.

Para o entrevistado do armador Beta, um atributo é que alguns projetos do governo melhoraram a situação dos portos, aumentando a profundidade dos canais, através da dragagem, e isso é positivo para o desenvolvimento do país, entretanto, é tudo demorado como qualquer processo no Brasil, mas a visão é otimista. Essa afirmação do entrevistado está de acordo com Fortes (2010), quando o autor comenta que o Brasil está passando por um constante aumento em seus fluxos de comércio com outros países, e isso gera uma necessidade de melhor infraestrutura logística, e por isso foram implantadas melhorias que desencadearam terminais mais modernos e ágeis.

Pode-se dizer que os entrevistados são unânimes quando se tratam das mudanças ocorridas após a implantação da Lei de Modernização dos Portos no Brasil em 1993, mencionando que foram desenvolvidos atributos nos terminais portuários, como a qualidade de serviços e disponibilidade de equipamentos na operação dos portos, e isso através da possibilidade de privatização dos terminais portuários. Essa afirmação dos entrevistados está de acordo com a pesquisa teórica, na qual Guimarães e Junior (2011) destacam que a partir da década de

90 muitas mudanças ocorreram no setor portuário brasileiro, pois houve um aumento da carga transportada e um melhor desenvolvimento organizacional, criando uma reforma portuária no Brasil, na qual o setor privado pôde entrar no mercado, melhorando sua infraestrutura.

O entrevistado do armador Alfa comenta que uma limitação existente no Brasil é que com a estrutura que o país possuía não seria possível atingir a agilidade que tem hoje, pois sua economia se desenvolveu muito, e por isso precisa de uma estrutura adequada. A respeito disso, Guimarães e Junior (2011) afirmam que o sistema portuário brasileiro nos anos 90 era constituído por portos estatais com estrutura centralizada, em que a participação do setor privado estava restrita a portos dedicados à movimentação de cargas dos próprios investidores. O entrevistado comenta ainda que, para ele, um atributo existente é que as principais mudanças ocorridas após a implantação da Lei de Modernização dos Portos foram a melhoria na gestão da mão de obra e a possibilidade de privatização, que fez os portos se estruturarem e adquirirem os equipamentos com mais facilidade, pois existem empresas interessadas em investir em terminais e melhorar seu desempenho operacional.

Nesse aspecto, Silva (1994) afirma que a Lei de Modernização dos Portos proporcionou mudanças na mão de obra portuária, na realidade trabalhista e na infraestrutura portuária. Para o entrevistado do armador Gama, a principal mudança que impactou no mercado veio com a privatização, pois a prestação de serviços ficou muito mais profissional e isto se refletiu na produtividade dos portos, e consequentemente o tempo de operação dos navios reduziu significativamente otimizando toda a operação portuária, criando esses fatos como atributos para os terminais brasileiros. Dentro da mesma ideia, o entrevistado do armador Beta acredita que os portos se estruturaram mais, tanto em maquinário, quanto em sua própria infraestrutura, através das privatizações que ocorreram após a criação da Lei de Modernização dos Portos, tanto que o próprio armador investiu em um terminal privatizado em Santa Catarina, que hoje é um porto importante no mercado internacional.

Em relação ao Tecon Rio Grande, o gerente comercial do armador Beta afirma que possui como atributo a agilidade nos movimentos do terminal, que é interessante, diferente do restante do Brasil. Comenta ainda que isso significa menos

custo para o armador, pois quanto mais rápido os terminais fazem os movimentos, menos tempo o navio fica parado e ainda adquire mais agilidade em sua rota. Já o entrevistado do armador Gama ressalta como atributo a rapidez na operação, ou seja, a quantidade de movimentos realizados pelo terminal como os pontos que mais se destacam no Tecon Rio Grande de maneira positiva. Em relação ao papel do terminal nas operações portuárias, Keedi (2002) comenta que são os terminais que fazem a movimentação das cargas para os navios e que um porto ou terminal é composto por cais e berços, e são nesses locais em que os navios atracam para realizar suas operações e onde estão os equipamentos necessários para tal.

Dentro disso, o gerente comercial do armador Alfa comenta que o Tecon Rio Grande oferece uma adequada estrutura para armazenagem e movimentação de contêineres refrigerados, e esse é um atributo visto como benefício tanto para o armador, que é o cliente do terminal, quanto para os usuários. Complementarmente, Gibertoni (2005) comenta que o contêiner refrigerado ou *reefer* é utilizado para transporte de cargas que necessitem manter a temperatura em torno de 20ºC negativos. Dessa forma, pode-se perceber que por isso é necessária uma estrutura adequada por parte do terminal para acondicionar e armazenar esse tipo de contêiner especial.

O entrevistado afirma ainda que o Tecon Rio Grande possui como atributo o fato de ter equipamentos suficientes para mobilidade dos contêineres, não somente guindastes, mas equipamentos para movimentação da carga, sendo que “o que um terminal pode vender é eficiência e segurança e ele irá cobrar por isso, não tendo muito mais o que agregar para se diferenciar dos demais terminais que são bem estruturados”.

Em relação à capacidade dos navios que operam no Tecon Rio Grande, os três entrevistados comentam que esse é um atributo do terminal, pois é um dos melhores calados do país, sendo que é um porto que está muito bem preparado para demandas até maiores do que as que possui hoje. Tanto o entrevistado do armador Gama, quanto o armador Alfa afirmam que atualmente estão trabalhando com navios de até 7 mil TEUs[6] no Tecon Rio Grande em seu *trade* da Ásia, e a

6 TEU – *Twenty Feet or Equivalent Unit*, ou seja, unidade de vinte pés ou equivalente (KEEDI, 2002).

intenção é trabalhar com navios cada vez maiores para otimizar a embarcação e reduzir custos, e hoje existem navios de maior capacidade no mundo.

Dentro da questão de capacidade dos navios, Fortes (2010) comenta que os navios passaram a transportar volumes impensáveis. Nesse sentido, o entrevistado do armador Beta afirma que opera com navios de no máximo 4 mil TEUs no serviço que atende os Estados Unidos, e 5 mil Teus nos navios da Europa, pois esses seus serviços não exigem navios tão grandes, como os que operam nos *trades* da Ásia.

O Tecon Rio Grande possui como atributo sua infraestrutura que é considerada adequada pelos três entrevistados, e no âmbito nacional é considerado por eles um dos melhores terminais. O gerente comercial do armador Gama comenta que o Tecon Rio Grande possui uma infraestrutura que atende às suas necessidades, e é um dos melhores terminais do país em capacidade de movimentos, tamanho de berço e profundidade do calado. Com relação ao calado do Tecon Rio Grande, Marques (2011) destaca que devido à última obra de dragagem efetuada no porto, o terminal hoje trabalha com um calado de 16 metros, tornando-se um dos portos mais profundos da América do Sul.

O entrevistado do armador Beta afirma que o Tecon Rio Grande é um terminal com uma infraestrutura significativa em relação aos demais portos brasileiros, pois não é um porto defasado, pelo contrário, oferece um desempenho de trabalho interessante, pois se estruturou consideravelmente nos últimos 10 anos. Pode-se observar uma concordância entre as afirmativas dos armadores e o embasamento teórico, pois o *site* Wilson Sons (2007) comenta que desde 1997, quando o Tecon Rio Grande iniciou suas operações, buscava o aumento da produtividade e desenvolvimento do comércio exterior brasileiro.

Para o entrevistado do armador Alfa, o Tecon Rio Grande está fazendo muitos investimentos em relação a outros importantes portos do Brasil, pois adquiriu guindastes novos em uma quantidade acima do normal para investimentos. Esse investimento foi mencionado por Marques (2011) como um importante passo para o desenvolvimento do Tecon Rio Grande, pois efetuou a compra de 6 guindastes em 2010 para melhorar ainda mais seu desempenho operacional e ainda desenvolveu a ampliação de seu terceiro berço para 900 metros, possibilitando a operação de navios de maior capacidade.

Dessa forma, de uma maneira geral, segundo relato dos entrevistados pode-se afirmar que o Tecon Rio Grande tem sido pioneiro na questão de investimentos, ampliação de cais e equipamentos de movimentação, e ele hoje tem um excelente nível se for comparado a outros portos do Brasil.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao tema escolhido, foi feita uma análise sobre a infraestrutura portuária brasileira, segundo três armadores de operação global que atuam no Tecon Rio Grande, o qual caracterizou o elemento norteador das entrevistas aplicadas, de forma que o objetivo geral e objetivos específicos foram atingidos.

Acredita-se que o problema de pesquisa foi respondido, pois se encontraram os dados que eram solicitados na questão, bem como, o objetivo geral que visava identificar os atributos e limitações presentes na infraestrutura dos terminais portuários privatizados brasileiros, segundo os armadores Alfa, Beta e Gama, foi atendido. Os armadores apontaram os atributos dos terminais privatizados, os quais se desenvolveram muito em relação ao que representavam para o país antes do processo de privatização, contudo, identificaram as limitações que dificultam o crescimento ainda maior desses terminais.

O primeiro objetivo específico proposto, que visava descrever os principais conceitos de logística marítima e infraestrutura portuária, foi trazido no referencial teórico o desenvolvimento de capítulos que abordaram os principais aspectos envolvidos nesses grandes conceitos. O segundo objetivo específico que buscava relatar o processo de privatização dos portos brasileiros trouxe a constatação de que foi um processo que beneficiou e promoveu o desenvolvimento da infraestrutura portuária brasileira. De um modo geral, isso ocorreu através de investimentos de empresas privadas, trazendo melhorias tanto no processo de mão de obra, quanto nos equipamentos que foram adquiridos para melhorar o desempenho e produtividade dos portos brasileiros.

No último objetivo específico, o qual tinha em vista analisar a estrutura do Tecon Rio Grande segundo três armadores de atuação global que operam neste terminal, constatou-se que segundo os entrevistados, trata-se de um terminal de contêineres

adequadamente equipado para atender às necessidades dos armadores que operam nele. A empresa privada que possui a concessão do governo desde 1997 tem efetuado investimentos frequentes em equipamentos e obras de ampliação desde que assumiu este terminal, permitindo o crescimento e desenvolvimento das movimentações de contêineres efetuadas no Rio Grande do Sul.

Pode-se identificar como limitação desse estudo, é que devido ao estudo de caso utilizar o método não probabilístico, a análise foi baseada nas opiniões daqueles que foram entrevistados, e direcionada para um terminal específico. Entretanto, é necessário mencionar que se forem considerados outros terminais distintos do que foi utilizado pela entrevistadora, há a possibilidade de haver resultados diferentes daqueles que foram relatados nesse artigo.

Através da pesquisa e das entrevistas, compreendeu-se que a estrutura portuária brasileira ainda carece de incentivos financeiros para garantia da competitividade internacional do país, pois mesmo com o processo de privatização, há investimentos que ainda precisam ser feitos. O Brasil tem ampliado suas relações comerciais, de forma que uma melhor estrutura logística portuária poderá alavancar ainda mais os negócios internacionais do país, promovendo maior desenvolvimento para sua economia.

REFERÊNCIAS

ALFREDINI, Paolo. **Obras e gestão de portos e costas.** São Paulo: Edgard Blücher, 2005. 688 p.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

BARAT, Josef (Org.). **Logística e transporte no processo de globalização:** oportunidades para o Brasil. São Paulo: UNESP, 2007. 255 p.

BARRA, Alexandre; CARDOSO, Wagner. Transporte no comércio exterior: obstáculos à competitividade do setor produtivo brasileiro. **RBCE – Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, RJ, ano XXIV, n. 103, p. 50-57, abr./jun. 2010.

CASTRO, Newton de; MONTEIRO, Ana Beatriz. Setor portuário e comércio exterior: onde estamos e o que esperar. **RBCE – Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, RJ, ano XXIV, n. 103, p. 31-49, abr./jun. 2010.

FIGUEIREDO, Gustavo Soares. **O papel dos portos concentradores na cadeia logística global.** XXI ENEGEP, 2001.

FORTES, Marcio Eduardo Sette. Portos: soluções para o crescimento. **RBCE – Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, RJ, ano XXIV, n. 103, p. 58-64, abr./jun. 2010.

FURTADO, Clarissa. O nó dos portos brasileiros: A indefinição sobre o sistema regulatório inibe os investimentos na expansão e modernização dos portos brasileiros e prejudica as exportações. **Revista Desafios ao Desenvolvimento.** Brasília. 2005.

GIBERTONI, Carla Adriana Comitre. **Teoria e prática do direito marítimo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2005. 590 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002. 175 p.

GUIMARAES, Eduardo Augusto; JUNIOR, José Tavares de Araújo. Regulação e desempenho dos portos brasileiros. **RBCE – Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, RJ, ano XXV, n. 107, p. 38-62, abr./jun. 2011.

KEEDI, Samir. **Transportes, unitização e seguros internacionais de carga:** prática e exercícios. São Paulo, SP: Aduaneiras, 2002. 182 p.

_____. **Logística de transporte internacional:** veículo prático de competitividade, com abordagem além da logística de transporte. 3. ed. São Paulo, SP: Aduaneiras, 2007. 171 p.

_____. **Transportes, unitização e seguros internacionais de carga:** prática e exercícios. 4. ed. São Paulo, SP: Aduaneiras, 2008. 284 p.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 469 p.

MARQUES, Luiz Reni. Governo garante investimentos nos portos do Sul. **Revista do Comércio Exterior**, Porto Alegre, RS, ano XX, n. 414, p. 5-9, jan. 2011.

OLIVEIRA, Carlos Tavares de. **Modernização dos portos**. São Paulo: Aduaneiras, 2007. 280 p.

PINHEIRO, Armando Castelar; FUKASAKU, Kiishiro. **A Privatização no Brasil:** o caso dos serviços de utilidade pública. [S. l.]: BNDES, 2000. 370 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009. 288 p.

SILVA, Francisco Carlos de Morais. **Direito Portuário:** considerações sobre a lei de modernização dos portos (lei n. 8630, de 25 de fevereiro de 1993). Belo Horizonte: Del Rey, 1994. 245 p.

SILVA, Geraldo; COCCO, Giuseppe. **Cidades e portos:** os espaços da globalização. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. 274 p.

SOUTO, Marcos Juruena Villela. **Desestatização, privatização, concessões e terceirizações.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1997. 343 p.

TECON RIO GRANDE. **Infraestrutura**. Disponível em: <http://www.tecon.com.br/site/content/infra_estrutura/index.php>. Acesso em 18 mar. 2013.

WILSON, SONS. **Terminais Portuários – Tecon Rio Grande.** Disponível em: <http://www.wilsonsons.com.br/terminais/tecon_riogrande.asp>. Acesso em 20 mar. 2013.

A INOVAÇÃO E AS ALTERNATIVAS DE REALIZAR AS ATIVIDADES EM P&D: ESTUDO DE CASO DA BRASKEM

Vanessa Theis[1] e Dusan Schreiber[2]

RESUMO

Estimuladas pelo dinamismo e aumento da competitividade entre mercados, as empresas tem buscado novas formas de realizar P&D, a fim de acelerar o referido processo, reduzir custos e ainda obter a competência tecnológica necessária para sobressaírem no mercado. Dentro deste contexto, este artigo tem por objetivo analisar as práticas de colaboração em P&D adotadas por uma empresa do setor petroquímico. A pesquisa aborda como tema central a inovação, da qual o eixo central é a atividade de P&D. Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso único, desenvolvido na Braskem. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com gestores que participam do processo de inovação, e analisados através da técnica de análise de conteúdo. Como principais resultados, constatou-se que a companhia utiliza a colaboração com clientes, fornecedores, licenciadores de tecnologias, centros tecnológicos, universidades nacionais e internacionais no sentido de reduzir custos, atender necessidades específicas de clientes, bem como aperfeiçoar e desenvolver novas funcionalidades aos polímeros. Destaque ainda, para a aplicação da inovação tecnológica em novas plataformas industriais que utilizam a sustentabilidade como pilar estratégico de negócio.

1 Vanessa Theis: Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade FEEVALE, Mestranda em Qualidade Ambiental da Universidade FEEVALE.

2 Dusan Schreiber: Doutor em Administração pela UFRGS, professor e pesquisador da Universidade FEEVALE, do Programa de Qualidade Ambiental e graduação em Administração.

1 INTRODUÇÃO

Com o propósito de caracterizar o cenário brasileiro da inovação, em 2006 a ANPEI realizou um estudo, que baseado na pesquisa de inovação do IBGE publicada em 2002, conclui que "salvo raras exceções, as empresas brasileiras não atribuem valor estratégico à tecnologia". A instituição ressalta que as estratégias tecnológicas, "na maioria dos casos se limitam a processos de difusão de tecnologias bem conhecidas", voltadas para projetos que reduzem custos e aumentem a eficiência produtiva, "associadas às inovações de processos" (ANPEI, 2006, p.11 e p.15).

No contexto da indústria petroquímica brasileira, identificam-se dois modelos de negócios distintos: "um baseado em *commodities*, com estratégias de mercado baseadas em preço; outro dotado de produtos especializados, com um ambiente competitivo apoiado no lançamento de novos produtos". Com relação ao primeiro modelo, o grau de maturidade tecnológica faz com que os investimentos em P&D sejam bastante reduzidos. Contudo, na segunda geração de produtos a inovação suporta adequação de produtos às necessidades dos clientes. Ressalta-se que a "ausência de complementaridade entre os dois modelos impede o compartilhamento tanto de conhecimentos quanto de economias de escala entre eles" (ABDI, 2009, p.77).

Diante desta percepção mercadológica, o objetivo geral deste artigo é analisar as práticas de P&D subjacentes ao desenvolvimento de produtos, tendo como tema central a inovação. Para atingir o objetivo geral, pretende-se: (i) Caracterizar o segmento de atuação da indústria petroquímica; (ii) Caracterizar a inovação e as práticas organizacionais subjacentes; e (iii) Identificar as alternativas de Pesquisa e Desenvolvimento.

Com o propósito de facilitar o entendimento do estudo, além desta introdução, a pesquisa contempla vértices teóricos sobre os conceitos de inovação, bases conceituais de P&D, a metodologia aplicada no estudo, caracterização da empresa e as análises pertinentes ao foco de estudo pretendido. O trabalho encerra-se com as considerações finais, onde se avalia o alcance e as limitações do estudo desenvolvido.

2 INOVAÇÃO: ANTECEDENTES HISTÓRICOS E CONTEXTO ATUAL

Os conceitos sobre os ciclos econômicos, expressados pelo economista Joseph Schumpeter (1982) são relevantes na atualidade. De acordo como o autor, o que provoca a alteração no estado de equilíbrio econômico, avançando para um processo de expansão, é o surgimento de alguma inovação. Para ele, a abertura de novos mercados, a criação de novos bens e serviços, a descoberta de um novo método de produção ou comercialização, o uso de novas tecnologias ou a alteração da estrutura do mercado vigente, são indicadores de inovação.

Contribuindo aos estudos do economista, Porter (1989) afirma que a evolução tecnológica é o fato mais relevante que pode modificar as regras da concorrência, exercendo um papel importante na criação de novos mercados. A introdução de uma inovação tecnológica permite a redução de custos ou a diferenciação, e talvez ambas as estratégias. Aliás, "novas práticas inovadoras sem relação com a tecnologia também podem ter este efeito" (PORTER, 1989, p.17).

Em concordância com as bases conceituais de Schumpeter, Drucker (1986, p.39) aponta a inovação como sendo "o instrumento específico do espírito empreendedor". O autor esclarece que, o empreendedor pode criar soluções para os consumidores através da inovação. Para tanto, ele deve encontrar uso, para alguma coisa na natureza e dotá-la com a capacidade de gerar riquezas. Com isto, o empresário aprende a explorar a mudança como uma oportunidade para um novo negócio.

Os estudos de Schumpeter influenciaram outros pesquisadores, originando a ampliação do conceito de inovação, de forma a alcançar o comportamento do consumidor. Christensen (2001) constatou que o surgimento de mercados, com necessidades e expectativas totalmente diferentes, fez com que muitas empresas falhassem ao fazer a transição tecnológica, pois estavam habituadas à inobservância desta prática essencial de sucesso.

Dentro deste contexto, Prahalad e Ramaswany (2004, p.26), recomendam as empresas a se libertarem do sistema tradicional de criação de valor, e criar uma interconexão com os consumidores, para movimentar seus bens e serviços, através do modelo de co-criação de valor. Por meio deste novo modelo de negócios

as organizações precisam desenvolver abordagens para extrair valor econômico do consumidor, a fim de aumentar “a variedade de ofertas, personalizando-as para cada o cliente” ou envolve-los no processo de criação de valor (PRAHALAD E RAMASWANY, p.28. 2004).

Os autores Kim e Mauborgne (2005, p.12) corroboram ao afirmar que “valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta o valor, mas é insuficiente para sobressair-se no mercado”. Os autores utilizam a metáfora do oceano, para representar as estratégias de competição no mercado. No oceano vermelho, as empresas competem umas com as outras, e à medida que o mercado fica saturado, “as perspectivas de lucro e crescimento ficam cada vez menores”. Os oceanos azuis representam as organizações que conseguem gerar a inovação de valor, com base na sua competência em “criar espaços de mercado inexplorados” (KIM e MAUBORGNE 2005, p. 4 e p.17).

Para Tidd e Bessant (2009), “a inovação é orientada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e de tirar vantagem das mesmas”. A capacidade de distinguir oportunidades e “criar novas formas de explorá-las é indispensável ao processo de inovação” e envolve possibilidades inteiramente novas, “como a exploração de avanços tecnológicos totalmente radicais”. Todavia a inovação não só requer a abertura de novos mercados, como apresentado por Kim e Mauborgne (2005). Ela “exige a implementação de novas formas de servir àqueles já estabelecidos e maduros” (TIDD e BESSANT, 2009, p. 23).

Fortalecendo aos conceitos de inovação discutidos, como a abertura de novos mercados ou a alteração da estrutura dos negócios já existentes, o Manual de Oslo, elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) , discute como a inovação pode ocasionar mudanças em nível de empresa individual. Entretanto, a aptidão que uma empresa tem para inovar, depende das oportunidades tecnológicas disponíveis. Dessa forma, as organizações precisam descobrir quais são essas oportunidades e serem capazes de transfomá-las em inovação real (OCDE, 2005).

Evidencia-se que a percepção de que a tecnologia desempenha um papel de vital importância no desenvolvimento da inovação, é comum aos autores

Tidd e Bessant (2009), bem como aos membros da OCDE (2005). Além disso, as oportunidades tecnológicas são reconhecidas e exploradas de maneiras distintas entre as empresas, visto que os colaboradores são considerados um "recurso-chave de uma empresa inovadora" OCDE (2005, p.41).

Contudo, Mattos e Guimarães (2005, p.30), enfatizam que o ambiente organizacional pode ser um inibidor interno de inovação. Assim, gerir uma empresa é uma tarefa que se desenvolve em duas dimensões distintas. Há a "gestão diária, constituída por decisões que aperfeiçoam o processo de forma constante" e que faz as coisas acontecerem. No segundo tipo de gestão, o administrador "inventa o futuro, desenvolve cenários e procura por novas ideias", visando modificar a maneira como as coisas são vistas. As duas formas de gestão, realidade e percepção, ocorrem em paralelo e são essenciais para moldar a mudança que coincidirá em todos os níveis.

Para Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 36, 37 e 40), a inovação "inclui a gestão de grandes volumes de criatividade". Na realidade, equilibrar e impulsionar as tensões inerentes entre criatividade e comercialização, demanda "uma clara estratégia de inovação, processos bem definidos e sólida liderança". Os autores afirmam ainda que a estratégia de inovação organizacional, precisa adaptar-se a situação do negócio e ser transparente para todos os seus membros. A companhia deve, ainda, aplicar seus recursos, em áreas estratégicas que proporcionam maior retorno sobre o investimento, do contrário pode enfrentar resultados piores do que os esperados.

Levando em consideração a necessidade de se gerir a inovação de modo sistêmico, aumentando as chances de uma iniciativa inovadora ter resultados satisfatórios, Tidd, Bessant e Pavitt (2008), apresentam um modelo de gestão da inovação, que compreende as seguintes etapas: (i) busca (análise dos cenários interno e externo, com o propósito de detectar ameaças e oportunidades); (ii) seleção (decisão sobre a quais desses sinais responder, a fim de facilitar a criação de estratégias) e; (iii) implementação (lançamento de uma ideia no mercado interno ou externo).

Peter Drucker (1986) afirma que a inovação estruturada, isto é, a inovação abordada como um processo que pode ser aprendido e gerenciado, sobressai-

se às demais em virtude de suas características como permanência no mercado, taxa de perdas e nos desafios que oferecem ao empreendedor. Scherer e Carlomagno (2009) complementam que para ser gerenciada, a inovação deve estar vinculada a estratégia corporativa adotada pela empresa. Igualmente, Tidd e Bessant (2009) enfatizam que as organizações precisam ter delimitada a sua estratégia comercial básica e definido de que forma a inovação pode viabilizá-la.

Deste modo, o problema não é a escassez de maneiras de obter vantagem competitiva pela inovação, mas saber quais delas escolher entre uma infinidade de diferentes classificações de tipologias de inovação. Ressalta-se que os tipos de inovação a serem destacados, devem preservar a conexão com a estratégia de negócios, âmbito de atuação, intenções de crescimento e, mais importante, a perspectiva do cliente (MATTOS E GUIMARÃES, 2005; SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Uma das principais fontes internacionais de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria, o Manual de Oslo (OCDE, 2005), descreve quatro tipos de inovação: (i) produtos; (ii) processo; (iii) marketing e (iv) organizacionais e gerenciais. A inovação de produtos é caracterizada pela "introdução de um bem ou serviço tecnologicamente novo ou substancialmente modificado" no mercado. (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 121 e 131).

A segunda tipologia de ocorre quando os métodos de produção são alterados de modo a reduzir custos ou melhorar a qualidade de um produto existente, ou quando desenvolvem-se novos processos para fabricar um produto novo ou melhorado. As atividades relacionadas às mudanças no contexto, em que um produto tecnologicamente novo ou aperfeiçoado é introduzido no mercado, constituem uma inovação em marketing ou posição. A quarta tipologia refere-se às inovações não tecnológicas, e caracteriza-se pela mudança no modo como os produtos são feitos e os processos conduzidos. (MATTOS e GUIMARÃES, 2005; MANUAL DE OSLO, 2005; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p.30).

Com o propósito de descrever sua visão sobre a inovação, Christensen (2007) criou a teoria da inovação disruptiva, que divide-se em dois tipos: de baixo mercado ou novo mercado. As inovações disruptivas de baixo mercado ocorrem, quando as empresas estabelecidas desenvolvem produtos com desempenho superior

ao exigido pela média de mercado e, portanto, com "preço superestimado em relação ao valor que os consumidores podem pagar", restringindo o número de compradores (CHRISTENSEN, ANTHONY e ROTH, 2007, p.5).

As inovações de novo mercado, alteram as bases de competição, gerando uma nova proposta de valor, pois "levam o consumo aos não-consumidores". Distingue-se por não limitar o número de consumidores, tão pouco forçar que "o consumo ocorra de forma inconveniente e centralizadora" e ainda "tornando mais fácil para as pessoas fazer algo que antes exigia profundo conhecimento ou muito dinheiro" (CHRISTENSEN, ANTHONY e ROTH, 2007, p.5).

Em contrapartida, as líderes setoriais competem por meio da inovação de sustentação, utilizando o aperfeiçoamento tecnológico para melhoria dos produtos existentes, mas, nas dimensões valorizadas pelos clientes. Assim, as inovações de sustentação enfocam o "desempenho superior ao até então disponível", seja pelas melhorias incrementais introduzidas anualmente nos produtos ou por avanços pioneiros "destinados a ultrapassar os produtos da concorrência"(CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003, p.46).

Todavia, as empresas podem inovar com reduzida capacidade de geração de conhecimento interno. Para facilitar o processo de inovação, podem formar redes de cooperação formais e não formais capazes de promover a interação entre empresas, instituições acadêmicas e órgãos governamentais (CORAL, OGLIARI e ABREU, 2009; GUIMARÃES, 2011). O conhecimento que se converte em produtos e serviços resulta, principalmente, do trabalho da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da organização (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008; TERRA, 2007).

3 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D): A CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE FAVORÁVEL À INOVAÇÃO

O termo "*technology-push*" descreve os primeiros ensaios sobre gestão de P&D nas organizações, onde a tecnologia orienta as atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Contudo, o aumento da competitividade e a variedade de ofertas, propiciou o surgimento do modelo de gestão "*market-pull*", onde os modelos de inovação passaram a ganhar maior ênfase e o mercado

passa a ser o norteador das atividades de P&D (ROTHWELL, 1992; MILLER e MORRIS, 1999).

Assim, a necessidade de agregar competências tecnológicas, a busca por maior eficiência financeira e maior da agilidade nas atividades de P&D, impulsionaram as organizações a adotarem o modelo de inovação aberta. Este modelo baseia-se no fluxo de conhecimentos internos e externos, permitindo o desenvolvimento de produtos fora dos negócios usuais, através de três fases: Pesquisa, Desenvolvimento e Comercialização (CHESBROUGH, 2003).

A fase de pesquisa é composta "pela geração interna e externa de ideias, somada ao desenvolvimento de *joint-ventures*". No desenvolvimento, pode-se "optar pelo uso de licenças de terceiros ou realização de empreendimentos com outras organizações". Pode-se ainda buscar a incorporação de universidades ou empresas de base tecnológica. Como resultados, ocorrem licenciamentos de tecnologias e o nascimento de empresas que objetivam explorar uma alta tecnologia, geralmente "desalinhada ao *core* da organização" (TERRA, 2009, p.45).

Na etapa de comercialização, advém "as aquisições de tecnologias já em estágio de desenvolvimento muito mais avançado". No fluxo contrário, têm-se a alienação, "quando a tecnologia foi desenvolvida pela organização" ao longo do processo, não podendo ser utilizada conforme seu interesse, sendo comercializada para uso de terceiros e até mesmo concorrentes (TERRA, 2009, p.46).

Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.306), validam o modelo de gestão de P&D de Rothwell (1992), enfatizando que no atual cenário competitivo dos negócios, as organizações precisam alcançar a maior eficiência financeira. Além disto, "existe um crescente reconhecimento de que as tecnologias periféricas de uma empresa frequentemente são as atividades centrais de outra, e que faz sentido buscar essas tecnologias externamente", a fim de reduzir riscos, custos e tempo associado ao desenvolvimento interno.

Contudo, a aquisição de tecnologia exige uma relação mais próxima, do que as tradicionais transações comerciais do mercado, uma vez que os vendedores podem assumir um comportamento oportunista, quando tratarem de uma tecnologia complexa, a qual é difícil avaliar o desempenho. Quando a empresa

precisar de uma tecnologia madura e simples, transações como terceirização ou licenciamento são mais adequadas (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p.308).

Quando a empresa tem como escopo uma tecnologia nova, complexa ou rara, a prática da colaboração em P&D é mais coerente, pois maior será o leque de competências tecnológicas exigido. Desta forma, as empresas que colaboram em P&D, com o propósito de compartilhar competências, encontram maior facilidade para cooperar do que as empresas orientadas apenas pela redução de custos. Portanto, o foco do P&D cooperativo consiste no compartilhamento de conhecimentos e habilidades, gerando melhores resultados em P&D (SCHREIBER, 2009).

Em um sentido genérico, não existe nenhuma forma ideal de cooperação em P&D. Na prática, as características tecnológicas e de mercado restringem as opções, e a estratégia empresarial e a escala produtiva estabelece qual a melhor maneira de cooperar. As empresas podem colaborar de diversas formas, as mais usadas são: (i) *joint ventures*, (ii) alianças estratégicas, (ii) licenciamento de tecnologia, (iii) consórcio de pesquisa e (iv) redes de inovação (TIGRE, 2006; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Evidenciando a importância do Estado na expansão do conhecimento científico, Leydesdorff e Etzkowitz conceberam em 1996 o modelo da Hélice Tripla. O referido modelo considera que ciência e tecnologia, quando associadas, constituem a maior geração sistemática de acumulação e utilização de conhecimento. A metáfora também auxilia na implementação de políticas públicas em ciência, tecnologia e inovação, objetivando apoiar a interação entre os agentes das três hélices (TERRA, 2001; SANTOS e MELLO, 2010).

Antecedendo ao modelo proposto por Leydesdorff e Etzkowitz, os autores Roussel, Saad e Bohlin (1992, p.13 e 14) mencionam a universidade como um agente indispensável nas atividades de P&D das organizações. Para eles, o "propósito da pesquisa é desenvolver novos conhecimentos" e a finalidade do desenvolvimento "é aplicar conhecimento científico", conectando o conhecimento de uma área com o de outras. A "aplicação do conhecimento científico e de engenharia para a obtenção de um resultado prático" é o que define tecnologia.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o propósito de adotar as decisões adequadas no processo de investigação científica, a fim de que os resultados obtidos sejam embasados no rigor científico, o método de pesquisa empregado neste artigo é a pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso. Para Yin (2001) 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. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin, procurou-se descrever o contexto da vida real por meio de uma avaliação exploratória e descritiva.

Os dados foram coletados em duas etapas: (I) três visitas técnicas ao Centro de Tecnologia e Inovação e outra à planta industrial, ambos localizados em Triunfo, no Rio Grande do Sul; (II) duas entrevistas em profundidade com gestores que atuam no processo de gestão da inovação e possuem participação efetiva na realização de atividades de P&D, a saber: Ciência de Polímeros e Gestão da Performance da Inovação da Unidade de Polímeros.

As entrevistas foram gravadas e transcritas no prazo máximo de seis horas. Como o formato da transcrição resulta, normalmente, em um texto não linear e até mesmo confuso, as entrevistas foram reescritas na forma de um texto coeso, em formato de narrativa (POLKINGHORNE, 2007). Na sequência foram submetidas à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições.

A análise dos dados utilizada foi a análise de conteúdo. Roesch (1999) pondera que este método consiste em procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo.

De forma complementar, seguindo a recomendação dos autores Yin (2001) e Lakatos e Marconi (2007), procedeu-se à triangulação de dados, pois como o pesquisador enfrenta uma situação com múltiplas variáveis, ele deve se basear “em várias fontes de evidências, com dados que precisam convergir, facultando a análise de dados” (YIN, 2001, p. 33). Desta forma, a triangulação de dados é

utilizada para potencializar a validade da pesquisa, tornando-a mais convincente por estar baseada no emprego de fontes múltiplas de dados (YIN, 2001).

5 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO

A empresa objeto deste estudo é a Braskem S.A., que surgiu a partir da integração de seis empresas. O ponto de partida ocorreu em julho de 2001, com a aquisição do controle da Copene, a central de matérias primas do polo petroquímico de Camaçari, pelos Grupos Odebrecht e Mariani. Posteriormente, os grupos Odebrecht e Marini integraram seus próprios ativos do setor petroquímico à Copene. O processo de integração findou em 16 de agosto de 2002, data esta que marca o início das atividades da Braskem (BRASKEM, 2011).

Em março de 2007, em parceria com a Petrobras, a Braskem deu início ao processo de consolidação do polo de Triunfo com a aquisição dos ativos petroquímicos do Grupo Ipiranga, incluindo o controle da Copesul. Posteriormente, a Petrobras fechou acordo com Braskem e Odebrecht para aportar sua participação nestes ativos e em outros onze na Braskem (BRASKEM, 2011).

Alinhada com sua estratégia de fortalecer a cadeira petroquímica, em 2010 a Braskem anunciou a aquisição da Quattor e a incorporação dos ativos de polipropileno (PP) da norte-americana Sunoco Chemical, quarto maior produtor desta resina nos EUA. Além disso, consolida-se como a maior produtora de resinas das Américas e está entre as maiores do mundo em produção de polipropileno (BRASKEM, 2011).

O modelo de negócio da Braskem integra a primeira e a segunda geração petroquímica, o que assegura maior eficiência operacional nesta parte da cadeia. A principal matéria-prima da cadeia produtiva da indústria petroquímica e do plástico no Brasil é a nafta. A nafta passa inicialmente por um processo chamado craqueamento, que resulta nos petroquímicos básicos, tais como eteno, propeno e aromáticos. Este ciclo de produção é conhecido como a primeira geração da cadeia petroquímica.

Os petroquímicos básicos como o eteno e o propeno, por sua vez, são os insumos para a produção das resinas termoplásticas como o polietileno, polipropileno e policloreto de vinila (PVC), a segunda geração da cadeia. As resinas são pequenos grânulos e servem para as empresas transformadoras de plástico (terceira geração) fabricarem embalagens, brinquedos, componentes automotivos, utilidades domésticas, peças para a indústria eletroeletrônica, construção civil, dentre uma infinidade de outras aplicações.

Em 2011, a Braskem possuía 445 patentes registradas no Brasil, Estados Unidos e Europa. Neste mesmo ano, produziu-se mais de 16 milhões de toneladas de resinas termoplásticas e químicos intermediários, contabilizando uma receita líquida de R$ 33,2 bilhões, R$ 2,1 bilhões em investimentos operacionais e um dispêndio de R$ 155 milhões em tecnologia e inovação. Em seu Relatório Anual de 2011, a Braskem aponta que o investimento em inovação vem se intensificando a cada ano, o que reforça a importância do tema e a contribuição para as pesquisas de ponta em seu setor de atuação (BRASKEM, 2011).

Para apoiar a pesquisa e o desenvolvimento, a organização possui o maior e mais moderno complexo de pesquisa do setor na América Latina, o Centro de Tecnologia e Inovação (CT&I) Braskem, que conta com unidades em Triunfo, no Rio Grande do Sul, em Campinas, em São Paulo e em Pittsburgh, Pennsylvania, nos Estados Unidos. Aproximadamente 240 profissionais especializados trabalham nessas unidades, dedicados ao desenvolvimento de novos produtos e aplicações. Também são realizados testes e melhorias incrementais nos produtos e processos já existentes. Além disso, são realizadas pesquisas de ponta com nanotecnologia e novas formas de produção com matérias-primas renováveis (BRASKEM, 2012).

A Braskem avança na consolidação da sua Visão 2020: “Ser a líder mundial da química sustentável, inovando para melhor servir às pessoas”. A Visão foi construída a partir do entendimento das oportunidades de crescimento da companhia, dos impactos socioambientais causados pelos negócios da indústria química e petroquímica e das contribuições que a Braskem pode dar a alguns desafios socioambientais atuais (BRASKEM, 2011).

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Inovar para melhor servir aos clientes e para fornecer produtos que trarão benefícios ao consumidor e à sociedade é um dos pilares que impulsiona o crescimento da Braskem. Com base nos dados obtidos, constatou-se que para reforçar seu compromisso de crescer em conjunto com a cadeia do plástico, a Braskem tem uma estratégia de inovação baseada em novas tecnologias de produção tanto de produtos e aplicações, quanto de processos.

A fim de propor soluções que agreguem qualidade aos produtos finais entregues a seus clientes, em 2001 a Braskem começou a desenvolver o projeto de copos descartáveis em polipropileno. Até então, o plástico utilizado para a fabricação de copos descartáveis era o poliestireno, resina que a Braskem não produzia. O polipropileno não alcançava as propriedades de rigidez adequadas para a aplicação em copos, e por isso não oferecia nenhuma ameaça ao poliestireno.

Confrontada com a literatura analisada, percebe-se que a Braskem adotou uma inovação em posição, conforme descrita no Manual de Oslo (2005) e corroborada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), uma vez que para aumentar as vendas de polipropileno, buscou um novo contexto no mercado para o uso desta resina. Ressalta-se que naquele ano, o mercado nacional de copos descartáveis detinha um potencial de 70.000 toneladas e o mercado mundial em torno de 500 mil toneladas.

Contudo, o parque nacional para produção de copos descartáveis possuía competência técnica apenas com equipamentos para termoformagem[3] em poliestireno, não conseguindo processar o polipropileno. As soluções oferecidas por estes fabricantes apresentavam uma produtividade muito aquém das necessidades do setor. Equipamentos europeus proporcionavam maior produtividade, entretanto o peso mínimo do copo obtido estava superior à necessidade do mercado nacional e o investimento em importá-lo tornava o

3 Termoformagem: Termo geralmente utilizado para o processo de produção de artigos formados a partir de uma folha plana, com ajuda de pressão e temperatura.

projeto pouco atrativo, e a Braskem não possuía recursos e competência para a sua produção.

Para eliminar esta barreira para a inovação, a Braskem precisou se reorganizar para criar um modelo de negócio inovador do ponto de vista da empresa: A criação da NTS – Máquinas e Equipamentos. A origem desta empresa contou com forte envolvimento do gerente do projeto e da empresa parceira que detinha a competência para produção de máquinas. O modelo de negócios desenvolvido fornecia, em comodato, os equipamentos de termoformagem para o cliente participante do projeto. Este teria exclusividade na máquina por um ano, o que lhe daria vantagem sobre a concorrência.

A organização que se formou, a fim de superar uma barreira tecnológica e desenvolver um produto fora dos negócios usuais da empresa, encontra respaldo em Chesbrough (2003). Este autor caracteriza o modelo de negócio adotado pela Braskem como inovação aberta, em que há o estabelecimento de parcerias em diferentes níveis da cadeia produtiva. Neste caso, a parceria ocorreu em virtude do tempo associado ao desenvolvimento interno da tecnologia, uma vez que esta é atividade central da empresa parceira (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Destaca-se que o projeto surgiu de uma necessidade de um cliente da Braskem, que importava o poliestireno e neste caso a resina desenvolvida deveria ter um custo inferior. Em consonância com os vértices teóricos apresentados por Christensen e Raynor (2003), a aplicação da resina de polipropileno em copos descartáveis gerou um produto final caracterizado como uma inovação de sustentação. O novo produto possui um desempenho superior ao seu antecessor, pois não quebra ao ser amassado, além de fazer menos barulho. Ainda alinhado com os autores é válido enfatizar que o referido cliente é uma empresa, que já possui 40 anos de atuação no mercado, ou seja, uma empresa que geralmente domina a sustentação.

Contudo, a proposta de desenvolver as máquinas necessárias para produção dos copos com a nova resina, gerava um conflito com a estratégia do negócio da Braskem. A empresa não atua na transformação das resinas e tampouco possui a expertise para fabricar máquinas. O aparente conflito de interesses e de foco estratégico, de sair do negócio de produção de resina, para a fabricação

de máquinas, foi resolvido à luz da vertente teórica, descrita por Drucker (1986) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que apontam para a convergência de interesses em campos de atuação que possuem aderência entre si.

A Braskem consentiu com o projeto, pois este também apresentava uma oportunidade de melhorar sua relação com o cliente e ainda poderia explorá-lo como oportunidade para um novo negócio. Observa-se ainda que a Braskem solucionou uma necessidade de um cliente através do conceito econômico da inovação (SCHUMPETER, 1982), pois conseguiu validar o processo de fabricação de copos de polipropileno dotando-o com a capacidade de gerar riquezas tanto para si, quanto para seu cliente.

Identifica-se uma coesão entre as práticas adotadas pela Braskem no desenvolvimento do projeto e os autores estudados na pesquisa bibliográfica, dentre os quais destacam-se: Schumpeter (1982) que caracteriza a inovação como o principal aliado no processo de expansão do mercado e consequentemente da economia; Drucker (1986) ao afirmar que pode-se criar soluções para os consumidores através da inovação e Porter (1989) que aponta para a transformação tecnológica como uma maneira de aumentar a vantagem competitiva e diferenciar-se no mercado. Além disso, os autores são análogos em afirmar que a inovação cria valor e contribui para o enriquecimento da sociedade.

Alinhada com sua visão de negócios para o ano de 2020, que projeta a Braskem como a líder mundial da química sustentável, a pesquisa em biotecnologia será uma das linhas prioritárias. Para acelerar o alcance desta meta, vale destacar a aliança com o Laboratório Nacional de Biociências (LNBio), em Campinas, para a realização de pesquisas em biotecnologia. Através do acordo assinado em 2010, a Braskem passou a utilizar uma área de 200m^2, envolvendo 40 pesquisadores da companhia e com acesso completo aos equipamentos de ponta do laboratório, ligados ao Ministério da Ciência e Tecnologia.

Estas pesquisas objetivam desenvolver produtos economicamente competitivos e sustentáveis, utilizando sempre matérias-primas de fontes renováveis. Constata-se que a Braskem integra a inovação no âmbito interno da organização com auxílio da colaboração externa, a fim de adquirir competências para a criação de novos produtos (MILLER e MORRIS, 1999). Nesse sentido, em

2009 a Braskem firmou parceria com a Novozymes, líder mundial na produção de enzimas industriais, para ampliar as pesquisas para desenvolvimento de polipropileno feito a partir de cana de açúcar.

Já cooperação científica entre Braskem e LNBio, por exemplo, ocorre por meio de consultorias e também cooperação técnica, com compartilhamento da propriedade intelectual e equipamentos nos casos pertinentes. As parcerias formadas pela Braskem para colaboração em P&D, não se enquadram em meras terceirizações (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008), pois exigem de ambas as partes o compartilhamento de competências que geram melhores resultados em P&D (SCHREIBER, 2009).

Destaca-se que na linha de produtos renováveis, com o somatório de forças de centros de pesquisa, comunidade científica e universidades a Braskem está liderando avançadas pesquisas neste campo de produtos. Estes projetos propõem uma nova área de atuação estratégica para a empresa caracterizando a migração da quarta (MILLER e MORRIS, 1999) para a quinta (ROTHWELL, 1994) geração em relação ao modelo de inovação, isto é, a empresa está orientando sua gestão estratégica de inovação por meio do *open innovation* (CHESBROUGH. 2003).

Cumpre destacar que o modelo de inovação aberta da companhia, representa sua opção para o desenvolvimento de projetos de novas tecnologias, facultando a realização de P&D em escala de laboratório dentro de universidades ou centros de pesquisa. Outros aspectos relacionados, referem-se a maior uso de competências externas e o melhor balanço dos *pipelines* de inovação em curto, médio e longo prazo, assegurando a extensão do horizonte de competitividade da empresa. Destarte, a colaboração em P&D viabiliza o preenchimento das lacunas internas de ciência e tecnologia.

Entre as instituições parceiras da companhia, estão a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e as universidades Clemson, de Massachusetts e Stanford, nos Estados Unidos.

O desenvolvimento das plataformas industriais que operam por meio da inovação aberta, o fomento de novas parcerias no Brasil e no exterior, a administração das patentes e dos contratos de tecnologia, a avaliação da competitividade e a consolidação dos números de inovação da Braskem, são de competência da área de Inovação Corporativa. Com o propósito de perpetuar a cultura de inovação, em dezembro de 2008 a IDEOM Tecnologia foi criada, para ser a empresa de Inovação e Tecnologia da Braskem, responsável pela gestão de inovação corporativa, atuando por meio de consultorias.

A IDEOM foi incorporada à Braskem no início de 2012, com o objetivo de simplificar a atual estrutura societária, proporcionando a redução de custos financeiros, administrativos e operacionais. Além disso, a unificação das duas empresas busca a consolidação das atividades da IDEOM pela Braskem, que incorporou a título universal todos os seus bens, direitos e obrigações. A IDEOM iniciou suas atividades com a implementação da gestão da inovação e atuou na identificação de novos mercados e modelos de negócios para a Braskem. Atualmente, pela IDEOM trafegam as ideias e as propostas de inovação que deverão ser lançadas nos próximos anos.

Ainda sob a competência da área de Inovação Corporativa está o mapeamento de fontes de recursos para a inovação. Destacando a importância do governo no fomento à inovação (TERRA, 2001; SANTOS e MELLO, 2010), a Braskem possui financiamentos com FINEP e o BNDES e subvenções econômicas com o CNPq. A captura de ideias também é estendida ao relacionamento com o governo, por meio do Sistema Nacional de Inovação, Plataforma Lattes, Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Empresas Inovadoras (ANPEI), Portal de Periódicos da CAPES.

Pode-se observar que a Braskem tem um alto grau de integração com agentes do governo. Por meio destas interações, observa-se que a organização posiciona-se na fronteira do conhecimento científico, estágio este corroborado através do modelo da Hélice Tripla (LEYDESDORFF; ETZKOWITZ, 1996). Face aos dados coletados nas entrevistas e ao material disponibilizado nas visitas, acredita-se que este modelo tem coerência com a realidade da empresa.

Atualmente, além da pesquisa na chamada petroquímica verde, outro interesse da companhia é atribuir novas funções aos produtos fabricados, especialmente o polietileno. Objetiva-se conferir algumas propriedades que o polímero ainda não possui, como adesividade e embalagens inteligentes que possam mudar de cor e indicar produtos estragados. A pesquisa, envolvendo a alteração da coloração, está em fase embrionária dentro da Braskem. A empresa busca informações de mercado e avalia as rotas tecnológicas que poderão ser adotadas.

A inserção de novas funcionalidades aos polímeros que não são naturais ou inerentes aos plásticos da Braskem, por meio de novas tecnologias, representam desafios tecnológicos ousados e com alto nível de complexidade. Estas alterações visam o aperfeiçoamento do desempenho funcional do produto final, a fim de extrair o máximo valor possível deste. Além disso, a empresa é estimulada pelo aumento da base do conhecimento e da competência tecnológica anterior, aplicados na obtenção de saltos de competitividade (SCHUMPETER, 1982; MATTOS e GUIMARÃES, 2005; DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007; SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

A maioria dos projetos da unidade de poliolefinas (PP, PE e PVC), é concentrada dentro do core da Braskem, ou seja, utiliza os ativos que já possui para atuar em mercados consolidados pela companhia. Contudo, existem projetos denominados adjacentes, que são projetos que requerem alocação adicional de recursos em ativos, como máquinas, equipamentos e estrutura, para serem realizados. Estas alianças estratégicas visam o compartilhamento de conhecimentos e habilidades, a redução do tempo, custos e riscos de desenvolvimento e acesso à tecnologia de ponta (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008; SCHREIBER, 2009).

O orçamento de P&D, para o portfólio de negócios da companhia, é distribuído entre os seguintes projetos: melhorias e redução de custos em produtos existentes; ampliação da linha de produtos; reposicionamento de produtos e desenvolvimento de produtos novos no mercado. O maior dispêndio concentra-se em projetos que visam reduzir custos, isto porque às atividades de operações pesquisa e desenvolvimento geralmente requerem elevadas quantias de investimento. Dessa forma, o crescimento de uma indústria do segmento

petroquímico, na maioria dos casos, acontece com base na redução dos custos e dos riscos envolvidos nos empreendimentos, necessitando de parcerias sólidas e estratégicas (OCDE, 2005; TIGRE, 2006).

Outra particularidade do mercado de atuação da Braskem, diz respeito à alta velocidade das mudanças tecnológicas que impacta na redução do ciclo de vida dos produtos (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008). Neste cenário, a competitividade da companhia se mantém devido ao menor tempo no desenvolvimento de produtos inovadores. Os novos atributos que a Braskem busca incorporar aos seus produtos, muitas vezes, dão origem a produtos ou soluções que não haviam sido pensados pelos clientes. Estas novas funcionalidades aumentam a eficiência das resinas da Braskem, estimulando a criação de modelos de negócios inovadores (KIM E MAUBORGNE , 2005).

O surgimento de novos mercados para a Braskem decorre das novas aplicações de polímeros, realizadas pelas empresas da terceira geração. As oportunidades estão relacionadas, ao desenvolvimento de novos compostos que podem melhorar o produto oferecido ao cliente final, ou mesmo dar origem a uma solução totalmente inovadora. Por este motivo, a área de desenvolvimento de mercado também possui projetos no *pipeline* de inovação. Os mercados podem ser fomentados, por meio de resinas que a Braskem produz ou não. Caso ocorra o desenvolvimento de um mercado, com um produto que Braskem não possui, cria-se um projeto a fim de desenvolver este novo produto.

Os dados, coletados com os entrevistados, evidenciam que a Braskem só inicia um projeto de inovação se este estiver alinhado com as perspectivas da área comercial. Em função disto, a Braskem está migrando modelo de gestão *technology push* para o *market pull*, o qual possui o mercado como o norteador das atividades de P&D (ROTHWELL, 1992; MILLER e MORRIS, 1999). Além disto, a Braskem busca construir e manter relações de parcerias com seus clientes, aliando-se a estes principalmente para a exploração de oportunidades de negócios consideradas de valor, e que possam converter-se em um novo produto a ser explorado comercialmente no mercado final (PRAHALAD e RAMASWANY, 2004).

7 CONSIDERAÇÕES

O sentido atribuído, como propósito maior deste estudo, foi analisar as práticas de P&D subjacentes ao desenvolvimento de produtos, tendo como tema central a inovação, a partir de um estudo da Braskem. Em decorrência dessa proposta, constatou-se que o desenvolvimeno de novas tecnologias de produção e também de processos e produtos são os pilares de inovação na Braskem. O objetivo é atender às necessidades dos consumidores e, por meio da sua experiência e conhecimento, propor novas soluções que agreguem qualidade aos produtos finais que são entregues à sociedade.

Ao estabelecer relações baseadas nos princípios supramencionados, a Braskem consegue forjar laços de lealdade com seus consumidores e, o mais importante, fortalecer o seu compromisso de crescer em conjunto com a cadeia do plástico. Assim, os pilares que caracterizam suas ações com os clientes visam: (i) agregar valor à produtividade, (ii) aumento de negócios para clientes, por meio do desenvolvimento conjunto de novos mercados, incremento na exportação de acabados e substituição de importados transformados, e (iii) ações que colaborarem para o aperfeiçoamento da gestão empresarial de clientes, como intercâmbio de experiências nas mais diversas áreas.

No tocante às limitações da pesquisa, destacam-se a opção metodológica, de estudo de caso único e a coleta de evidências, realizada por meio de entrevistas em profundidade. A amplitude das respostas depende do conhecimento e experiência, tanto dos entrevistados como dos pesquisadores, com provável viés e influência na interpretação das evidências que emergiram do processo de análise. Outro fator limitante refere-se à impossibilidade de generalização analítica dos resultados obtidos, estando restrita à realidade investigada.

Entretanto, acredita-se que o estudo oferece importantes contribuições para a compreensão do processo de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, facultando o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema. Sendo assim, propõe-se a ampliação do estudo, por meio de uma pesquisa com abordagem quantitativa a fim de confirmar as evidências da abordagem qualitativa. Neste sentido, sugere-se a realização deste tipo de estudo em outras empresas do setor petroquímico, visando identificar as práticas de P&D equivalentes nas empresas deste segmento.

REFERÊNCIAS

ABDI- Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Estudos Setoriais de Inovação**. Belo Horizonte, 2009. Disponível em <http://www.abdi.com.br/Estudo/Relat%C3%B3rio%20Complexos%20Industriais%20Ligados%20%C3%A0%20Energia.pdf> Acesso em 03/06/2012.

ANPEI- Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras. **Inovação Tecnológica no Brasil:** A indústria em busca da competitividade global. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://anpei.isat.com.br/wp-content/uploads/2008/08/estudo_anpei_2006.pdf> Acesso em 03/06/2012.

BRASKEM. **Relatório Anual**. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://rao2011.braskem.com.br/default.asp?topico=17> Acesso em 17/08/2012.

BRASKEM. Disponível em:<http://www.braskem.com.br>. Acesso em: 07/04/213.

CHESBROUGH, H.W. ***Open innovation****: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston.* Harvard Business School, 2003.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação.** São Paulo: Makron, 2001.

_____; RAYNOR, Michael E. **O crescimento pela inovação**: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. 3 ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

_____; ANTHONY, Scott D.; ROTH, Erik A. **O futuro da inovação.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2007.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. **Gestão integrada da inovação:** estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor:** (*Entrepreneurship*): Prática e Princípios. [1. ed.] São Paulo: Pioneira Thomson, 1986 – 9ª reimpressão.

GUIMARÃES, Sônia K. **Produção do Conhecimento Científico e Inovação**: desafios do novo padrão de desenvolvimento. Cad. CRH vol.24 nº63. Salvador set./dez. 2011.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 14ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica:** ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipótese e variáveis; metodologia jurídica. [6. ed., rev. ampl.]. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação:** uma abordagem prática. São Paulo, SP: Saraiva, 2005.

MILLER, L. W.; MORRIS, L. ***Fourth Generation R&D:*** *Managing Knowledge, Technology and Innovation.* New York: John Wiley & Sons, 1999.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação.** Rio de Janeiro: FINEP, 2005, 3ª ed. Disponível em <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html> Acesso em: 15 mar. 2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e Sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 35ª reimpressão.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWANY, Venkat. **O Futuro da Competição:** como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POLKINGHORNE, Donald e. *Validity issues in narrative research.* ***Qualitative Inquiry***, v.13, n.4, p.471-486, 2007.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração:** Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROUSSEL, Philip A.; SAAD, Kamal N.; BOHLIN, Nils. **Pesquisa & Desenvolvimento:** como integrar P&D ao plano estratégico e operacional das empresas como fator de produtividade e competitividade. São Paulo, SP: Makron Books, McGraw-Hill, 1992.

ROTHWELL, R. *Sucessful industrial innovation: critical factors for the 1990s.* ***R&D Management****,* v. 22, n. 3, p. 221-240, 1992.

SANTOS, Marli Elizabeth R. MELLO, José Manoel C. (Organizadores). **SEMINÁRIO HÉLICE TRÍPLICE NA AMÉRICA LATINA**: Conhecimento para a inovação. Anais eletrônicos. Dados eletrônicos. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010. 237 p. Disponível em <http://www.pucrs.br/ett/helice_triplice_na_al_publica_site.pdf>. Acesso em 26 de maio de 2012.

SBRAGIA, R. **Inovação**: Como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio

SCHERER, Felipe O.; CARLOMAGNO, Maximiliano S. **Gestão da inovação na prática:** como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHREIBER, Dusan. **A subjetividade no processo decisório na área de P&D:** estudo de caso múltiplo através das narrativas. 2009. 295 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2009.

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

TERRA, Branca. **A Transferência de tecnologia em universidades empreendedoras:** um caminho para a inovação tecnológica. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TERRA, José Cláudio. **Gestão 2.0:** como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2009.

TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org); **Inovação:** quebrando paradigmas para vencer. São Paulo, SP: Saraiva 2007.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação:** a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** Planejamento e Métodos. – 2ª Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABORDAGEM ESTÉTICA: UM "OLHAR" PARA OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Claudia Beatriz Schlabitz[1] e Luís Mota de Castro

RESUMO

Este ensaio parte das considerações apresentadas por Antonello e Godoy em dois estudos que exploraram a produção científica em torno da Aprendizagem Organizacional no Brasil, onde lançam uma provocação para se adentrar o campo da aprendizagem nas organizações, tendo em conta contribuições de diferentes abordagens e disciplinas. Segue destacando a relação entre conhecimento sensível e os processos de aprendizagem, bem como aspectos da vida organizacional, muitas vezes negligenciados nos estudos empíricos. Apresenta a perspectiva dos estudos baseados em prática e sua relação com o conhecimento sensível, ressaltando a importância da dimensão estética na compreensão dos fenômenos organizacionais. Conclui que a adoção de uma abordagem estética apresenta-se como uma alternativa para examinar os processos de aprendizagem, tendo em conta a riqueza e a diversidade dos aspectos envolvidos nas práticas, que constituem a rotina da vida organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tornou-se um tema de destaque na literatura organizacional nos últimos anos, sendo muitas vezes tratado isoladamente, não levando em

1 Especialização em Administração Escolar EST/SETREM e Gestão da Qualidade UNISINOS; Licenciatura e Bacharelado em Artes Plásticas FEEVALE; Licenciatura em Ciências PUC/RS; doutoranda em Gestão ISEG/UTL.

consideração, que existem formas distintas de conhecimento, e que essas diferenças são relevantes para uma compreensão efetiva das organizações (COOK e BROWN, 1999).

Os debates acerca da natureza e importância da aprendizagem nas organizações tem avançado nas últimas décadas em número de publicações, "descortinando outras dimensões deste campo de estudo" (ANTONELLO e GODOY, 2009).

No Brasil, dois estudos com objetivo de mapear e discutir o estado da arte em Aprendizagem Organizacional (AO) no período de 1997 a 2001 ganharam destaque. O primeiro foi desenvolvido por Antonello (2002) e teve como objetivo mapear o estado da arte em AO. Em suas considerações finais sugere a continuidade na discussão sobre a evolução de AO na área de administração e a busca de informações sobre o que exatamente se investiga neste campo, além do exame dos métodos empregados na elaboração dos estudos. Comenta que é importante considerar a construção teórica das pesquisas desenvolvidas, e sugere pesquisar as fontes de referência teórica em investigações futuras, em específico, quais os autores mais utilizados e a identificação dos conceitos mais empregados para AO.

No segundo estudo, de Loiola e Bastos (2003) os autores evidenciam, mais uma vez, a bifurcação do campo em duas abordagens (organizações que aprendem e aprendizagem organizacional); adoção de autores posicionados nos Estados Unidos; foco na dimensão macroorganizacional e a concentração em estudos de forte orientação empírica, com ligeiro predomínio de pesquisas de desenho investigativo sobre relatos de experiência.

Em estudo mais recente, Antonello e Godoy voltam a explorar a produção científica em torno do tema no Brasil, analisando as publicações de 2001 a 2005 por meio de metatriangulação. Tais estudos lançam novamente um olhar para o discurso formador no campo do conhecimento e da AO, e apontam questões relacionadas ao tema que ainda permanecem com necessidade de maior investigação (ANTONELLO e GODOY, 2010; 2011).

Partindo das considerações que serão apresentadas a seguir, que lançam uma provocação para se adentrar o campo da aprendizagem nas organizações,

tendo em conta contribuições de diferentes abordagens e disciplinas, que este trabalho pretende seguir, destacando a importância da compreensão estética nos estudos organizacionais.

Na segunda sessão serão apresentados alguns resultados do trabalho de Antonello e Godoy (2009, 2011) ao analisar as diferentes perspectivas teóricas adotadas nos estudos que abordam o tema da AO no cenário brasileiro. Na terceira sessão apresenta a AO vista através da perspectiva dos estudos baseados em prática.

Na quarta sessão apresenta os estudos baseados em prática e sua relação com o conhecimento sensível, ressaltando a importância da dimensão estética na compreensão dos fenômenos organizacionais (STRATI, 2007a).

Na quinta sessão apresenta dois estudos de campo que abordam o tema da AO baseada em práticas em uma perspectiva estética, concluindo que o conhecimento sensível é uma parte importante das práticas de trabalho (STRATI, 2007b), e que se apresenta como uma alternativa para examinar os processos de aprendizagem, tendo em conta a riqueza e a diversidade dos elementos envolvidos nas práticas.

2 AO NO BRASIL E AS DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS ADOTADAS

Buscando identificar características e questões básicas que separam a AO de outros conceitos relacionados, Antonello e Godoy (2010) apresentam um estudo de análise multiparadigmática de publicações que abordam o tema no cenário acadêmico brasileiro. Foram analisados estudos publicados no Brasil no período de 2001 a 2005, em periódicos e anais de Congressos Nacionais[2].

Dentre outras conclusões o estudo demonstrou que o tema tem recebido maior atenção sob a perspectiva psicológica e da ciência da administração,

2 Revista de Administração de Empresas (ERA); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista Organização e Sociedade (O&S); Revista de Administração (RAUP); Anais do ENANPAD; Anais do ENEO.

"sendo estudada como um fenômeno predominantemente cognitivo e técnico", e aponta para estudos internacionais mais recentes, que avançam para a "compreensão de como a aprendizagem é socialmente construída"; salientando a importância de uma reflexão acerca dos resultados obtidos e questões que merecem mais atenção por parte dos investigadores.

Antonello e Godoy (2010, 2011) se basearam em Dierkes e colaboradores (2001) e Easterby-Smith e Lyles (2003) para analisar e identificar as diferentes perspectivas teóricas de aprendizagem adotadas nos estudos. A tabela a seguir sintetiza parte das categorizações e resultados apresentados pelas autoras.

Tabela 1 - Perspectivas teóricas adotadas nos estudos

(continua)

		Adoção de uma perspectiva		Adoção de duas ou mais perspectivas		
Perspectivas teóricas de aprendizagem	Contribuições das diferentes perspectivas teóricas	Periódico	Anais	Periódico	Anais	Total
Psicologica	Apresenta duas visões: AO é vista como uma analogia da aprendizagem individual, a partir desta perspectiva, o conhecimento sobre processos de aprendizagem individual pode ser usado para compreender o processo de AO. Aprendizagem individual sendo a base para a AO	5	12	5	25	47

(continuação)

Perspectivas teóricas de aprendizagem	Contribuições das diferentes perspectivas teóricas	Periódico	Anais	Periódico	Anais	Total
Sociológica	Sugere que a aprendizagem está integrada no cotidiano da vida dos indivíduos, e que grande parte da aprendizagem seja oriunda das relações sociais; introduzindo posteriormente o conceito de prática a visão sociológica.	1	2	0	0	3
Antropológica	Concebe a organização como processo, utilizando o termo AO como referência à aprendizagem que o indivíduo realiza em contexto de estruturas sociais, variando em culturas e situações diferentes.	0	0	0	0	0
Política	A ciência política tem como conceitos centrais a natureza, a posse e o exercício do poder. A aprendizagem é vista como luta interna para o desenvolvimento de novos modelos mentais compartilhados e uma ênfase é atribuída ao conflito intraorganizacional, entre subgrupos ou partes com interesses políticos diferentes.	1	0	0	0	1

(continuação)

Perspectivas teóricas de aprendizagem	Contribuições das diferentes perspectivas teóricas	Periódico	Anais	Periódico	Anais	Total
Histórica	A história ou a identidade de uma organização é construída em parte sobre a aprendizagem coletiva dos indivíduos e grupos dentro da organização, no transcorrer do tempo, constituindo-se de um meio de reimaginar a história e a natureza da imagem da organização.	0	0	0	0	0
Ciência da administração	As diferentes abordagens para AO estão arraigadas numa variedade de estruturas teóricas, o que dificulta estabelecer uma plataforma teórica que possa servir de base comum. Pawlowsky (2001) classifica AO em cinco perspectivas: cognitiva e do conhecimento; tomada de decisão organizacional e da adaptação; teoria de sistemas; cultural; aprendizagem na ação e recentemente a perspectiva da estratégia/gerencial.	7	11	6	19	43

(conclusão)

Perspectivas teóricas de aprendizagem	Contribuições das diferentes perspectivas teóricas	Periódico	Anais	Periódico	Anais	Total
Econômica	Nesta perspectiva a aprendizagem é definida como a aquisição e uso do conhecimento existente e/ou a criação de novo conhecimento com o propósito de melhorar o desempenho econômico (Boerner, Macher & Teece, 2001)	1	8	2	4	15
Não foi possível identificar		7	0	0	8	15

Fonte: Adaptado de Antonello e Godoy (2010, 2011)

A análise das perspectivas teóricas adotadas permitiu as autoras verificar que:

• As perspectivas teóricas comumente adotadas nos estudos são a Psicológica e da Ciência da Administração, sendo frequente o seu emprego simultâneo;

• A perspectiva da Ciência da Administração aparece como abordagem predominante, enquanto a Psicológica tende a ser utilizada em combinação com outras áreas do conhecimento;

• As perspectivas relacionadas a campos das Ciências Humanas e Sociais praticamente não são empregadas;

• Raras são as investigações que atentam para como a aprendizagem afeta os significados intersubjetivos e o papel da cultura organizacional.

Antonello e Godoy (2010) acreditam que embora tais grupos tenham diferentes orientações teóricas, é possível identificar pontos de intersecção em que visões múltiplas coexistem; e que a partir dos resultados observados é possível reagrupar tais contribuições em: (a) Curvas de aprendizagem, (b) Aprendizagem comportamental, (c) Aprendizagem cognitiva, (d) Aprendizagem pela ação, (e) Aprendizagem social.

Consideram que a maioria dos estudos peca em não levar em conta as lições oriundas da experiência e dos diversos estudos já desenvolvidos na área de conhecimento em aprendizagem, e voltam a destacar o fato de a AO, ser estudada como um fenômeno predominantemente cognitivo e técnico (ANTONELLO, 2002), e apontam para estudos internacionais que avançam para uma compreensão da aprendizagem como uma construção social.

Ao considerar a evolução das teorias e procurando adotar um olhar capaz de acomodar diversas representações, Antonello e Godoy (2009, 2010) acreditam ser possível identificar características da AO que precisam ser mais discutidas, incorporadas e/ou resgatadas. Fazem isso partindo da análise e crítica dos cinco grupos anteriormente identificados, apontando quatro questões relacionadas para discussão. A tabela 2 sintetiza as questões levantadas.

Tabela 2 - Síntese das questões relacionadas para discussão

(continua)

Questão principal	Parte de	Análise crítica levantada para discussão	Propõem
Nível da aprendizagem	Separação da aprendizagem em níveis	Levanta a possibilidade de considerar a aprendizagem explicitamente como um fenômeno interpessoal, ao olhar para discussão sobre os níveis de aprendizagem. Sugere levar em conta o fato de que a AO recorre, independentemente do nível em questão, ao indivíduo e a suas interações (grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional).	AO com fenômeno interpessoal

(conclusão)

Questão principal	Parte de	Análise crítica levantada para discussão	Propõem
Neutralidade da meta	Associação com resultados	Propõem redefinir a aproximação entre aprendizagem organizacional e os vários resultados de desempenho em nível de grupo ou organização, assumindo que o resultado da aprendizagem pode ser visto como algo positivo ou negativo.	O resultado pode ser bom ou ruim
Noção de mudança	Manifestação da aprendizagem	Separa a noção de aprendizagem da noção de mudança organizacional, ao considerar esta relação como uma questão empírica e dependente de outros fatores, não como algo assumido em nível teórico e universal.	Nem sempre está associada à mudança organizacional
Natureza processual da aprendizagem	Dimensão da aprendizagem	Aprendizagem é um processo e como tal deveria ser estudada. Propõem recuperar o processo peculiar dos temas que cercam a aprendizagem e um repensar das categorias que ajudam a estruturar a compreensão da realidade.	Aprendizagem é processo

Fonte: elaborado pela autora com base em Antonello e Godoy (2010)

Nas considerações finais do trabalho, Antonello e Godoy (2010) sugerem que para desenvolver e avançar nos estudos sobre a AO, os pesquisadores precisam olhar com mais atenção para as questões levantadas acima, afirmando que nenhum dos grupos ou perspectivas identificadas abarca satisfatoriamente todas estas condições. E sugerem que se desenvolvam estudos que adotem uma perspectiva baseada em práticas, "permitindo assim um *olhar* para os microprocessos que permeiam as práticas contínuas dos atores em um sistema social, no intuito de, quem sabe, superar alguns desafios que o tema impõe".

Ao propor o estudo da aprendizagem como processo e um olhar reflexivo para as práticas, as questões levantadas por Antonello e Godoy aproximam-nos do conhecimento sensível, que tornou-se um tema central nos estudos da dimensão estética da vida organizacional (STRATI, 2007b). Gherardi, Nicolini e Strati (2007) apontam para o interesse de incluir outras disciplinas e abordagens, de forma a interagir com os estudos já produzidos acerca do conhecimento organizacional, como meio de avançar nos estudos da sociedade contemporânea.

Na sessão seguinte, serão apresentados alguns dos pressupostos teóricos dos estudos baseados em práticas, que exploram a noção de conhecimento e aprendizagem como fenômeno social e cultural.

3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E OS ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA

Em uma perspectiva cultural a aprendizagem é vista nas organizações como um processo coletivo, que ocorre por meio da interação dos indivíduos; enfatiza o contexto específico, significados coletivamente realizados embutidos nas práticas sustentadas por e reproduzida em toda a atividade humana organizada (NICOLINI et al., 2003). Ao interagir com o ambiente, o indivíduo participa da criação da realidade, sendo compreendido como agente ativo, construtor da realidade na qual está inserido (NICOLINE e MEZNER, 1995; GHERARDI e NICOLINI, 2000).

Segundo Gherardi (2001) podemos entender o conhecimento, os sujeitos e os objetos de conhecimento "como sendo produzidos em conjunto dentro de uma prática situada", os quais residem na "possibilidade de articular espacialidade e facticidade", sendo que a prática se apresenta como uma figura de discurso, que permite uma articulação de saberes. Segundo a autora é possível observar a convergência de diferentes correntes de pesquisa, que tem buscado "uma maior compreensão (e uma metodologia) com base em uma teoria pragmática do conhecimento que reformula a pesquisa tradicional em aprendizagem organizacional".

Os estudos baseados em prática aproximam-nos dessa realidade tangível (STRATI, 1992) e apresentam-se como opção para compreender, debater e discutir os processos de aprendizagem coletivos e não formais nas organizações (GHERARDI, 2001, 2006; NICOLINI et al., 2003), buscando entender como as pessoas aprendem umas com as outras no cotidiano da vida organizacional.

Partem da noção de uma realidade emergente, do conhecimento como uma atividade material, "conectada a artefatos materiais: o social não só está relacionado aos seres humanos, mas também a artefatos simbólicos e culturais, articulando a noção de espaço-tempo, implicando incertezas, conflitos e incoerências como características intrínsecas a essas práticas" (ANTONELLO e GODOY, 2010).

Várias teorias e/ou abordagens têm sido consideradas no desenvolvimento da noção de aprendizagem baseada em práticas. Segundo Antonello (2011) isso se dá principalmente pela sua natureza diversificada, estando enraizada em quatro vertentes teóricas, cujas influências tem balizado seus pressupostos. A tabela 3 sintetiza tais contribuições.

Tabela 3 - Legado das principais vertentes teóricas para a AO Baseada em Prática

Teoria	Autores	Contribuição para AO Baseada em Prática
Teoria ator-rede	Latour, 2001; Law; Hassard, 1999	Reconhece a interação entre humanos e não humanos em um cenário onde conhecedor e conhecimento mutuamente definem um ao outro.
Teoria da atividade	Blacker;Crump, 2000; Engeström; Middleton, 1996; Engeström; Miettinen; Punamäki, 1999	Identifica um sistema constituído por incoerências, contradições, paradoxos e tensões sendo que seu conceito de atividade (...) dissolve a distinção entre a ordem e a desordem reconhecendo a ideia de uma aprendizagem e uma ação (...) que são parcialmente existentes e parcialmente emergentes.

Teoria	Autores	Contribuição para AO Baseada em Prática
Teoria da aprendizagem situada	Lave; Wenger, 1991; Wenger, 1998; 2000	O conhecimento é contextualizado, ou seja, situado. Apresenta o conceito de comunidade de prática que define um sujeito coletivo (...) implicando envolvimento mútuo, partilha, e um repertório de ações, estilos de artefatos, conceitos, discursos e histórias.
Abordagem cultural e estética	Cook; Yanow, 1993; Yanow, 2003; Strati, 2003; 2007	A abordagem cultural define que o conhecimento depende de processos sociais, tanto para sua existência como para a sua comunicação. Já a abordagem estética supera a dicotomia mente-corpo e introduz sentimentos como uma forma de saber não cognitivo, onde a sensibilidade e os sentidos são uma dimensão da inteligência humana.

Fonte: adaptado de Rodrigues e Azevedo (2012) com base em Antonello (2011)

Ao considerar a aprendizagem como um processo social, a adoção de uma abordagem cultural e estética, nos permite compreender a aprendizagem, segundo Antonello e Godoy (2010) “como o emergir de relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materias, em seus contextos particulares”.

Gherardi (2006) aponta que o destaque para os estudos baseados em prática está no reconhecimento das ciências sociais, na limitação da racionalidade e no questionamento do paradigma funcionalista nos estudos organizacionais. Sugere que esta perspectiva abre a possibilidade de entender que é possível fazer ciência sem, necessariamente, buscar generalizações, e trabalhar os fenômenos de maneira situada, considerando que a temporalidade e a historicidade têm valor significativo.

Dado esses objetivos, segundo Gherardi (2001) uma série de escolhas metodológicas devem ser feitas, considerando que: (a) a aprendizagem é um dispositivo interpretativo; (b) não é para ser sinônimo de outros conceitos, que exige um objeto que o defina e que é limitado empiricamente e (c) que aprendizagem não pode ser compartimentada em níveis e dividida entre

diferentes disciplinas científicas para produzir áreas individuais, grupais, organizacional e inter-organizacional de aprendizagem.

Refletindo acerca da pluralidade de formas de conhecimento embutidas nas práticas organizacionais, e na necessidade de rever o discurso dominante em aprendizagem nas organizações, autores como Gherardi, Strati e Nicolini (2007) convocam o olhar de outras abordagens a fim de interagir com o conhecimento que é produzido hoje nos estudos organizacionais; explorando as implicações para a pesquisa da noção de que o conhecimento e a aprendizagem são fenômenos principalmente sociais e culturais, e que a participação em uma prática é, por um lado, um modo de adquirir conhecimento em ação e, por outro, um modo de mudar/perpetuar tal conhecimento e produzir e reproduzir a sociedade (GHERARDI, 2000).

Na sessão seguinte apresento a abordagem estética desenvolvida por Strati (1992, 1996, 2007a) como perspectiva teórica de análise dos fenômenos de conhecimento e aprendizagem nas organizações, que, segundo o autor permite uma aproximação com essa realidade tangível, e um olhar para os fenômenos organizacionais que "só existem em relação com as pessoas e na medida em que constituem experiência vivida" (STRATI, 1992).

4 A ABORDAGEM ESTÉTICA NOS ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA E SUA RELAÇÃO COM O CONHECIMENTO SENSÍVEL

A imagem predominantemente transmitida pela literatura organizacional até meados da década de 1970 era a de que as organizações são feitas de ideias que se encontram e fundem-se no plano racional; representadas de forma idealizada, privadas de suas características terrestres de materialidade e corporeidade (STRATI, 1992). Essa perspectiva vem sendo retomada em estudos mais recentes no campo da estética organizacional, "considerando a nossa experiência direta de estar no mundo". (GAGLIARDI, 1996).

A estética na vida organizacional, "diz respeito a uma forma de conhecimento humano, e especificamente, ao conhecimento fornecido pelas faculdades perceptivas da audição, da visão, do tato, do olfato e do paladar, e pela capacidade de fazer juízo estético" (STRATI, 2007a pg.11), também expressa a

ação intencional dos indivíduos enquanto agem, “o que os atores sociais fazem acontecer ou, ao inverso, evitam que aconteça, ou ainda permitem que não aconteça” (2007a, p. 87).

De um modo geral, a estética se preocupa com o conhecimento que é criado a partir de nossas experiências sensoriais; inclui também como nossos pensamentos, sentimentos e raciocínio em torno deles informam nossas cognições (TAYLOR e HANSEN, 2005), “a dimensão estética busca apreender a experiência vivida pelas pessoas em sua ação cotidiana nas organizações” (STRATI, 2007a, p.19).

Os indivíduos na organização ativam suas capacidades perceptivas e exibem suas diferenças e conhecimento pessoal na prática organizacional (STRATI, 2007b), esse conhecimento adquirido através dos sentidos, como caracterizado pelo autor, profundamente diferente do conhecimento adquirido e produzido através da faculdade do raciocínio lógico e cognitivo.

Conceituar conhecimento estético como a forma de competência que as pessoas adquirem ativando capacidades específicas de suas faculdades perceptivo-sensoriais e de juízo estético, traz à tona a importância central do conhecimento pessoal nos processos de conhecimento organizacional, bem como a sua corporalidade (NICOLINI, et al., 2003).

Gagliardi (1996) aponta para a experiência estética como uma experiência humana “básica”, no sentido literal do termo, indicando que a experiência estética é a base de outras experiências e formas de cognição que constituem o objeto usual dos estudos organizacionais, e argumenta que “a forma como apreendemos a realidade é fundamentalmente moldada por nossas experiências sensoriais”.

A noção de conhecimento sensível apresentada por Strati (2007a) considera que a experiência estética é capaz de moldar nossa forma de apreensão da realidade; dito de outra forma, é a experiência estética vivida através dos sentidos, que gera no indivíduo diferentes formas de compreensão, que estão na origem da construção das relações sociais (STRATI, 2007b). O conhecimento sensível também revela as interações contínuas entre o sujeito que aprende e o outro, que nas considerações do autor também pode ser o elemento não humano, caracterizado como um ‘artefato’(STRATI, 2007b).

Gagliardi (1996) ao empregar o termo, considera que a experiência estética inclui: (a) uma forma de conhecimento sensorial, diferente do conhecimento intelectual, na maioria das vezes inconsciente, tácito e que não é expresso em palavras; (b) uma forma de ação expressiva e desinteressada, desenhada por um impulso; (c) uma forma de comunicação diferente do discurso, uma forma de transmitir e compartilhar o que não é expresso em palavras.

Em uma perspectiva estética, segundo Strati (2007b) é a "materialidade" da vida cotidiana que destaca as práticas sociais em contexto organizacional; valorizando o *pathos* na organização se está dando importância para a corporalidade do sensível, ao conhecimento estético e à ação organizacional realizada através dos sentidos; sendo esse mundo em conhecimento transmitido pelas práticas (GHERARDI,2001).

O conceito de prática para Strati (2007b), "enfatiza o social e as interações pós sociais, a negociação coletiva, a construção coletiva da 'legitimidade' da própria prática dentro de um ambiente organizacional específico". Ao adotar a noção de prática, o autor enfatiza a polissemia do termo 'prática', que em uma perspectiva estética compreende:

- Conhecimento 'situado' na organização como fenômeno local, mas conectado com a globalização;
- Perícia expressa na ação organizacional, nas interações entre os elementos humanos e não humanos que consiste tanto em conhecimento tácito, explícito e na compreensão estética;
- A importância da cultura material, dos artefatos e do espaço organizacional, juntamente com os códigos normativos e as práticas discursivas;
- Os *habitus* constituídos e legitimados na comunidade de prática;
- A comunicação organizacional do conhecimento, que destaca que os processos de aprendizagem organizacional estão fundamentados na socialização para a prática.

Podemos assim entender o conhecimento, os sujeitos e os objetos de conhecimento "como sendo produzidos em conjunto dentro de uma prática situada", os quais residem na "possibilidade de articular espacialidade e facticidade" (GHERARDI, 2001).

Na próxima sessão são apresentados dois estudos que adotam a noção dos estudos baseados em prática, ressaltando a importância da dimensão estética na compreensão dos fenômenos organizacionais (STRATI, 2007a; 2007b).

5 A NOÇÃO DE PRÁTICA EM UMA PERSPECTIVA ESTÉTICA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A abordagem estética em estudos organizacionais já tem uma tradição consolidada a partir do trabalho de Strati (1992, 1996, 2007), cujas contribuições tem enriquecido o conhecimento sobre a vida cotidiana nas organizações, sendo o seu progresso visto como um movimento ativo dentro do paradigma pós-positivista em estudos organizacionais (TAYLOR e HANSEN, 2005).

Strati (2007b) em seu artigo "Sensible Knowledge and Practice-based Learning", parte de três estudos empíricos para mostrar a conexão entre conhecimento sensível e aprendizagem baseada em prática nas organizações. O autor ilustra a noção de conhecimento sensível, sua importância nos estudos organizacionais e, em particular, a sua centralidade no estudo da aprendizagem baseada em prática.

Argumenta que o conhecimento sensível diz respeito aos seguintes aspectos da vida organizacional: (a) as 'práticas' de conhecimento e de aprendizagem também como processos corporal e multi-sensorial; (b) a materialidade da vida organizacional e a interação constante entre elementos humanos e não humanos; (c) as categorias estéticas utilizadas em práticas discursivas e sua pluralidade.

Os estudos exemplificam o conhecimento e a aprendizagem nas organizações fornecidos pelos sentidos. Os dois primeiros estudos destacam a faculdade perceptivo sensorial do tato e o terceiro estudo a audição, embora o autor saliente que se deva ter em mente que o conhecimento sensível é cedido por todas as faculdades perceptivo-sensoriais, mesmo quando a atenção se

concentra na ação e geração de conhecimento de apenas uma delas. A tabela 4 reúne as principais observações do autor.

Tabela 4 - Principais aspectos evidenciados na observação da práticas

(continua)

Faculdade perceptivo sensorial	Aspectos evidenciados na observação das práticas
Com as mãos (estudo ergonômico realizado em serrarias nos Alpes Orientais) Strati, 2007a	A faculdade perceptivo-sensorial do toque não está restrita às mãos, envolve tocar com o resto do corpo, e por conseguinte o movimento em torno do trabalho que é criado. • Conhecimento estético é marcado por uma prática individual que destaca as pessoas com a capacidade de usar suas faculdades perceptivo-sensoriais; • A prática discursiva é, simultaneamente, de avaliação e de ação sobre o que se está sendo feito; • A organização fez uso das competências distintivas nesta fase do processo de trabalho, a autoridade para tomar decisões não foi baseada nem na educação formal nem no conhecimento científico, nem em tecnologias específicas, o capataz foi o responsável por verificar que os trabalhadores haviam tomado as decisões corretas.
Com os pés (trabalhadores no desmanche de um telhado) Strati, 2003	Conhecimento sensível foge da formalização lógico-analítica e da descrição científica, sendo melhor expresso metafóricamente, apontando para dificuldade de ensinar o que não está formalizado em termos científicos. Exemplifica isso com comentários dos próprios trabalhadores ao serem questionados de como poderiam aprender a fazer o trabalho deles, respondem que a coisa mais importante a fazer é “sentir que seus pés estão presos ao teto” ou que “seu corpo está quase encostado no ar”. A estética surge como uma forma de conhecimento de vital importância para esses trabalhadores: (a) para a sua opção de trabalho; (b) para a confiança em seus colegas de trabalho e (c) para a seleção de novos membros da equipe.

(conclusão)

Faculdade perceptivo sensorial	Aspectos evidenciados na observação das práticas
Com o ouvido (música em um escritório comercial) Strati, 2007a	Evidencia a corporalidade e o modo como as pessoas agem e aprendem no trabalho com as práticas e destaca: • A capacidade de um artefato de "qualidade estética" para gerar um processo social dentro uma organização; • A incapacidade do gestor para aprender com a prática, buscando lidar com esses problemas minimizando sua importância, em vez de ativar processos de aprendizagem com base na experiência prática dentro da organização; • Beleza e feiúra não são qualidades objetivas inerentes aos artefatos com que as pessoas trabalham durante suas rotinas diárias da organização. Música agradável pode tornar-se insuportável no juízo estético-sensível das pessoas e, portanto, barrar a qualidade do trabalho nas organizações; • O juízo estético-sensível é coletiva e socialmente construído na interação entre os diversos sujeitos envolvidos na negociação organizacional do processo.

Fonte: elaborado pela autora com base em Strati (2007b)

Um aspecto importante na relação entre prática e conhecimento é a dimensão tácita embutida nas práticas, aprendida através da participação em si (GHERARDI, 2009), que destaca as práticas como um modo de aquisição e perpetuação do conhecimento em seu contexto (GHERARDI, 2000). Strati (2007a, p.156) considera que a "prática das habilidades nas organizações escapa ao conhecimento explicíto da organização, e que, a compreeensão estética e o conhecimento tácito se fundem nessa prática".

Os sujeitos envolvidos nas práticas segundo Strati (2007a), empregam suas faculdades perceptivas e sua sensibilidade estética na interpretação da vida organizacional, atribuindo conotação estética aos eventos e fenômenos que constituem a sua rotina, ao mesmo tempo que podem negá-la. Para o autor "o conhecimento sensível é uma parte importante das práticas de trabalho nas

organizações" (STRATI, 2007b), reconhecido e destacado na participação dos indivíduos em suas praticas.

As práticas reforçam a dependência com o contexto em que são executadas e reconhecidas, concebendo o conhecimento como situado e coletivamente construído (GHERARDI, 2001), em uma interação constante entre elementos humanos e não humanos (STRATI, 2007b); salientando a ação social significativa como um conceito fundamental para interpretação estética das organizações (STRATI, 2007a).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da produção acadêmica em AO no Brasil realizada por Antonello e Godoy (2011), que serviu como ponto de partida para este trabalho, permite identificar algumas lacunas nos estudos que ainda não foram abordadas e/ou discutidas no cenário brasileiro. Ao apontar para estudos que adotam uma perspectiva social, indicam um caminho a ser trilhado, como forma de superar esses limites.

As considerações até aqui apresentadas, destacam a relação entre conhecimento sensível e os processos de aprendizagem, bem como aspectos da vida organizacional, muitas vezes negligenciados nos estudo empíricos. Assumir uma abordagem estética sobre as práticas, salienta o conhecimento como uma forma de experiência estética ao mesmo tempo pessoal e social (NICOLINI et al., 2003), suscitando um "olhar" para aspectos da vida organizacional muitas vezes desconsiderados (ANTONELLO e GODOY, 2010).

Ao destacar a importância do conhecimento sensível e sua relação com os estudos baseados em práticas, a adoção de uma abordagem estética apresenta-se como uma alternativa para examinar os processos de aprendizagem, tendo em conta a riqueza e a diversidade dos elementos envolvidos nas práticas e que constituem a rotina da vida organizacional. Segundo Strati (2007b), "é impossível estudar a prática baseada em conhecimento e aprendizagem nas organizações sem levar em consideração a compreensão estética".

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 26, Salvador, 2002. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/GRT587.pdf. Acesso em: 13 nov.2012.

_____. Aprendizagem Organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: Antonello, C. S.; Godoy, A. S. (Eds). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**, Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n.3, p.266-281, 2009.

_____. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: Anpad, v. 14, n. 2, p.310-332, 2010.

_____. Cartografia da aprendizagem organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática. In: Antonello, C. S.; Godoy, A. S. (Eds). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**, Porto Alegre: Bookman, 2011.

COOK, S.; BROWN, J. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science,** 10: 381–400, 1999.

DIERKS, M. et al. (Ed.). **Handbook of organizational learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell, 2003.

GAGLIARDI, P. Exploring the aesthetic side of organizational life. In Clegg, S. R., Hardy, C. and Nord, W. R. (Eds). **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, p. 565–580, 1996.

GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: An introduction. **Organization**, v.7, n.2, p. 211–223, 2000.

_____. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, Sage publications, London, Thousand Oaks CA, New Delhi, v. 1, n. 54, p. 131–139, 2001.

_____. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. **Management Learning**, v. 40, n.2, p. 115-128, 2009.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The organizational learning of safety in communities of practice. **Journal of Management Inquiry**, v.9, n. 7, 2000.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; STRATI, A. The passion for knowing. **Organization**, v. 14, n. 3, p. 315-329, 2007.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181-201, 2003.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: Nicolini, D.; Gherardi, S.; Yanow, D. (Ed.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**, London: M.E. Sharpe, p. 3-31, 2003.

NICOLINI, D.; MEZNER, M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 727-746, 1995.

RODRIGUES, B.; AZEVEDO, D. Entre facas e chairas: destrinchando a aprendizagem organizacional baseada em prática – um estudo sobre a aprendizagem de açougueiros. **III CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**, Rio de Janeiro, RJ, 2012. Disponível em: http://www.facc.ufrj.br/ocs/index.php/adcont/adcont2012/paper/view/610. Acesso em: 20 nov.2012.

STRATI, A. Aesthetic understanding of organizational life. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 3, p. 568–581, 1992.

_____. Organizations viewed through the lens of aesthetics. **Organization**, v.3, n. 2, p. 209–218, 1996.

_____. **Organização e estética**. Tradução de Pedro Maia Soares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007a.

_____. Sensible knowledge and practice-based learning. **Management Learning,** Publications London, Thousand Oaks, CA and New Delhi. v. 38, n.1, p. 61–77, 2007b.

TAYLOR, S.S., HANSEN, H. Finding form: looking at the field of organizational aesthetics. **Journal of Management Studies**, v. 42, n.6, 2005.

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA "X"

Patrícia Mohlecke Ribeiro[1] *e Angelita Renck Gerhardt*

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo principal de analisar a utilização do BSC como ferramenta para o Planejamento Estratégico da empresa "X", considerando para tal investigação na literatura dos conceitos, fatores e critérios da implantação do BSC como ferramenta de gestão estratégica, pesquisa de como se deu a implantação do BSC na empresa, comparação dos resultados obtidos com a literatura pesquisada, e, com isso, a possibilidade de apontar pontos positivos ou sugerir melhorias à empresa. A pesquisa é aplicada e utiliza o estudo de caso, cuja técnica de coleta de dados conta com entrevista estruturada, além das pesquisas bibliográfica e documental. Aborda os conceitos de estratégia, planejamento e BSC, introduzindo uma breve apresentação da empresa e a análise dos dados. Como principais resultados o estudo evidenciou que a empresa utiliza o BSC a partir da metodologia proposta pelos seus criadores, além de realizar a aplicação e disseminação do seu planejamento estratégico a partir dos critérios do BSC.

1 INTRODUÇÃO

A contínua busca pela excelência empresarial nas organizações, norteadas por cenários econômicos em constante mutação, está abrindo um espaço cada vez maior para o surgimento de processos de gestão que possibilitam melhorias

1 Graduada em Administração de Empresas, atua como Secretária Executiva.

na administração das empresas. O Planejamento Estratégico surgiu há mais de 40 anos, no auge da diversificação e expansão dos negócios, e oferece uma visão de onde e como as empresas querem estar no futuro. Esta foi a preocupação central da empresa "X" ao formular estratégias. Então, com a evolução da aplicação do Planejamento Estratégico nas organizações, foi criado, inicialmente, um mecanismo para medição e avaliação dos objetivos da empresa – o *Balanced Scorecard* (BSC). Ele cria uma linguagem de comunicação da missão e estratégias organizacionais, permitindo que os colaboradores visualizem os resultados desejados pela empresa e direcionem suas habilidades e técnicas para alcance das metas a longo prazo. Com isso, o BSC passou a ser mais que um simples sistema de medição e assumiu uma forma gerencial de sistema, trazendo à tona nas organizações a constante discussão sobre suas estratégias.

Pensando nisso, procedeu-se um estudo na empresa "X", cuja estrutura é familiar, e caracteriza-se por sua busca constante em excelência de gestão e melhoria de desempenho. Ela implantou o Planejamento Estratégico em sua gestão, em 1995, e em 2005, após a revisão anual do PE e visando o melhor desdobramento de suas estratégias e o alcance de seus objetivos, implantou o *Balanced Scorecard.* Tal estudo visou analisar a implantação do BSC e avaliar de fato a sua importância no monitoramento e execução do Planejamento Estratégico. O estudo justifica-se, dentre outros fatos, na necessidade de se avaliar se esta ferramenta, baseada em modelos de negócios potencialmente diferentes do Brasil, está adaptada as nossas realidades, às necessidades de cada organização, gerando o resultado esperado. Além disso, esta ferramenta desafia o uso exclusivo de indicadores financeiros para a avaliação do desempenho da empresa.

Dadas às questões apresentadas, o problema que norteou o presente estudo foi: "Como a aplicação do BSC contribuiu como ferramenta para o Planejamento Estratégico da empresa 'X'?" O objetivo geral do trabalho foi analisar a aplicação do *Balanced Scorecard* e apresentar como ele contribuiu como ferramenta de gerenciamento para o Planejamento Estratégico da empresa. Os objetivos específicos para tal foram investigar na literatura os conceitos, fatores e critérios da implantação do BSC, como ferramenta de gestão estratégica; Pesquisar como se deu a implantação do BSC na empresa "X" e quais os resultados alcançados; Comparar os resultados da implantação do BSC na empresa "X" com os apresentados na literatura; Apontar e/ou sugerir melhorias à empresa.

O presente artigo foi estruturado de forma a abordar o processo de implementação da ferramenta e sua utilização na empresa. A pesquisa é caracterizada por um estudo de caso, que permitiu identificar e comentar, entre outros, o processo de implementação da ferramenta, bem como sua utilização, justificando-se no fato de que normalmente o estudo de caso busca explicar "como" ou "por que" algum fenômeno contemporâneo acontece. O embasamento teórico quer irá explorar brevemente o conceito de estratégia, planejamento estratégico e os fatores e critérios do BSC e sua implantação. Na seqüência apresenta-se a metodologia, uma breve introdução da empresa em questão, os resultados obtidos e o comparativo deles com a literatura. Por fim, o último capítulo apresenta a conclusão do estudo, com os pontos de destaque da pesquisa, além das limitações e das sugestões propostas à empresa. A seguir os conceitos de Estratégia e Planejamento, e os demais conceitos e aplicações do BSC, além da análise do estudo.

2 ESTRATÉGIA

O termo Estratégia teve sua origem na Grécia, por volta do século XIX, e tem um significado ligado às guerras, aos comandos militares. Logo após a Segunda Revolução Industrial, adaptou-se ao conceito dos negócios, pois viu uma forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2000). A II Guerra Mundial foi também importante e gerou grande impacto na evolução da estratégia na administração, pois, na visão de Ghemawat (2000), a guerra forneceu um estímulo indispensável ao pensamento estratégico, nos domínios empresarial e militar, pois enfatizou o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia

> A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas (CHANDLER *apud* GHEMAWAT, 2000, p. 15).

As estratégias são regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, que vão definir a relação da empresa com o ambiente externo. O objetivo principal da estratégia é permitir à organização

visualizar como ela estará num momento futuro, quais os caminhos a serem seguidos para o alcance dos objetivos já estabelecidos e de que forma serão alcançados. Kaplan e Norton (2008) comentam a respeito do processo da estratégia que inicia normalmente com a descrição da visão, missão e valores da organização. Logo em seguida fazem o estudo da influência das forças externas e internas ao ambiente, a qual permite a identificação de pontos-chave à estratégia e assim a formulação da estratégia em si. A elaboração da estratégia deve permitir à organização preparar-se e superar a concorrência, por meio de ações ofensivas e defensivas, criando uma posição de defesa em meio às organizações. Permite obter vantagem competitiva, reforçar sua posição de negócio no longo prazo e, principalmente, transformar sua missão em realidade para toda a empresa. Em síntese, da mesma forma que a administração é, acima de tudo, uma atitude voltada para resultados, a estratégia é, então, uma ferramenta de gestão em potencial para contribuir proveitosamente para o sucesso da empresa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). E para que haja lógica e consenso na implementação da estratégia, Kaplan e Norton revelam um novo processo, o de Planejamento da Estratégia. Segundo eles, este planejamento "converte as declarações da direção estratégica em objetivos, indicadores, metas, iniciativas e orçamento específicos, que orientam a ação e alinham a organização para a execução eficaz da estratégia" (2008, p. 70).

O Planejamento evoluiu passando de um Planejamento Financeiro, até o Planejamento de Longo Prazo, chegando-se ao Planejamento Estratégico. Tornou-se foco da alta administração, voltado para as medidas políticas que a empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades encontradas em seu ambiente. E, apesar de não permitir às organizações controlarem o futuro, o planejamento prepara-as para as mudanças contínuas e velozes do ambiente externo, além de auxiliá-las nas tomadas de decisões. Facilita e desenvolve o processo de descentralização na tomada de decisões, assim como também incentiva a função de direção da empresa. Mintzberg (2004) define Planejamento Estratégico como sendo o procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Ou seja, é a formalização e sistematização do fenômeno a que se pretende aplicar o planejamento. Porém, o desconhecimento desta metodologia por parte de alguns executivos e administradores, ou a cultura resistente das organizações, podem ser os principais motivos que geram descrença quanto a sua validade.

> O processo de planejamento estratégico tende a ser um processo rígido e sem imaginação na maioria das organizações. Algumas vezes, ele é acompanhado de instruções detalhadas relacionadas a cada aspecto do processo, o que reduz a flexibilidade e a criatividade. (HARRISON, 2005, p. 26).

A resistência de muitas organizações em implantar o Planejamento acaba retardando, posteriormente, o atingimento dos resultados e crescimento dos negócios. Porém, segundo Kaplan e Norton (2008), embora criticado como sendo burocrático, inflexível e autoritário, ainda é a ferramenta gerencial favorita dos altos executivos, e assim permanece sendo amplamente utilizado por administradores e pesquisadores. Então, a fim de se obter sucesso na elaboração e implantação do Planejamento Estratégico, alguns autores, como Megginson e Mosley (1998), sugerem algumas etapas importantes a serem seguidas, assegurando a coerência e efetividade do processo, e garantindo que este seja aplicável à organização.

2.1 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A missão é parte do conjunto de diretrizes da organização, a qual identifica os produtos, serviços e clientes da organização. Define seu propósito fundamental e as qualidades do seu negócio. Para Kaplan e Norton (2008, p.38) “A declaração de missão deve informar aos executivos e empregados o objetivo geral para cuja realização eles atuam como equipe na organização”. A missão deve ser escrita e comunicada ao nível gerencial e níveis inferiores da organização de uma maneira que seja tão sólida e eficaz quanto à estratégia do negócio.

2.2 ANÁLISES DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

A principal subatividade de formulação de uma estratégia inclui “[...] identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da companhia e inclusão de algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis” (MINTZBERG et al., 2006, p. 79). Basicamente, a análise externa engloba a avaliação das oportunidades e ameaças da organização. Segundo Kaplan e Norton (2008),

a análise externa avalia o ambiente macroeconômico, ou seja, os aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. À análise interna cabe a avaliação das forças e fraquezas da organização, a qual abrange seu desempenho e suas capacidades. Por definição, Megginson e Mosley (1998, p. 179), citam que "As *forças* são os recursos ou aptidões que fazem com que a empresa suplante os concorrentes".

Todos estes fatores são determinantes à estratégia na análise de ambiente que a organização faz. A principal técnica utilizada pelas empresas para facilitar a análise dos cenários interno e externo e obter uma visão geral da situação é a Swot - surgida nos anos 60 - e contempla a análise dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. As estratégias devem ser revisadas se as condições ambientais e de competitividade assim exigirem. As análises, quando bem conduzidas, fornecem grande quantidade de informações e questões-chave, as quais vão dar impulso à formulação dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2008).

2.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Os objetivos estabelecem o que e quando atingir, ou seja, são os resultados finais que a empresa pretende atingir. "A finalidade do estabelecimento de objetivos é converter a declaração geral da missão do negócio e da direção da empresa em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da organização pode ser medido" (THOMPSON, 2000, p. 15). Portanto, um objetivo deve ser mensurável (ou quantificável) e deve ter um prazo para ser atingido, pois do contrário não permitiria a função de controlar de forma eficaz. "Assim, eles devem ser integrados, estimulantes, possíveis de serem atingidos e mensuráveis" (MEGGINSON; MOSLEY, 1998, p. 148).

2.4 IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A implantação das estratégias nada mais é do que a execução das etapas descritas até então, levando-se em consideração a disponibilidade de algumas funções básicas da Administração, com o propósito de aplicá-las para gerar

o resultado pretendido. O desafio da estratégia é adaptar a organização com sucesso ao seu ambiente. A definição da estratégia de uma organização inicia-se no topo dela, entre seus principais acionistas e a alta administração. Em síntese, é o cumprimento do Planejamento Estratégico, ou seja, a operacionalização do que foi planejado a longo prazo. Como conseqüência, tem-se a partir da implantação do Planejamento, o desenvolvimento da ferramenta ou sistema de controle de desempenho, que vai, através da criação de indicadores de desempenho, monitorar o atingimento dos objetivos da empresa, o chamado *Balanced Scorecard*, apresentado no capítulo seguinte.

3 *BALANCED SCORECARD*

Com a evolução do Planejamento Estratégico e da Administração Estratégica, conduzir modernas organizações, que crescem em um ambiente competitivo e alimentado por constantes transformações, exige alguns controles por parte dos executivos em relação a aspectos do ambiente e do desempenho organizacional. Sabe-se que é preocupação recorrente dos administradores e de organizações, de diversos setores, conhecerem seu desempenho (NETTO, 2007). Além disso, o impacto da era da tecnologia da informação exige novas capacidades das empresas para assegurarem excelência empresarial e competitividade. Diante de tais necessidades de medição do desempenho organizacional, sob variadas perspectivas e enfoques, teve-se significativa quantidade de modelos e sistemas para esse tipo de avaliação. Segundo Netto (2007), os sistemas foram evoluindo, desde antes do século XX, acompanhando os principais modelos organizacionais de cada período.

Foi então na década de 1990 que Robert Kaplan e David Norton, pesquisadores e consultores bem sucedidos, expuseram, pela primeira vez, o *Balanced Scorecard,* um instrumento que “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2). Esta ferramenta foi introduzida como um modelo de avaliação da performance empresarial, proporcionando com isso o desenvolvimento da gestão estratégica da empresa. Kaplan e Norton (1997), afirmam que o BSC é mais do que um sistema de medidas. Para algumas empresas é um sistema

de gestão estratégica, utilizado para administrar as estratégias em longo prazo. Isto porque as medidas de desempenho do *Balanced* representam o equilíbrio entre indicadores externos (acionistas e clientes) e medidas internas (inovação, aprendizado e crescimento), sendo esta sua principal finalidade. É um instrumento que propõe o monitoramento dos objetivos estratégicos, a partir dos indicadores de desempenho, contemplados nas quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Os principais processos críticos pelos quais algumas empresas adotaram o *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997) são: Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. O BSC não é um sistema de controle e nem de formulação de estratégia – é um mecanismo de implantação desta. Conforme citam Fischmann e Zilber (1990 *apud* GALAS; PONTE, 2005, p. 2), "o BSC é uma ferramenta empresarial que propicia a formação de uma estrutura lógica de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente que enfoca a estratégia e a visão e não o controle". Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) ainda propõem que o BSC complementa as medidas financeiras de desempenho do passado com as medidas de desempenho que impulsionam o futuro, medidas estas que derivam da visão e estratégia da empresa, sendo os indicadores financeiros a síntese final do desempenho organizacional.

Na visão de Olve, Roy e Wetter (2001), o *Balanced Scorecard* é elemento que compõe um sistema bem desenvolvido de controle estratégico, e assim é uma resposta às críticas feitas ao controle de gerenciamento tradicional, crescentes na última década. As medidas usadas nos controles financeiros tradicionais não perderam sua importância, uma vez que compõem parte da estrutura do BSC. É uma ferramenta capaz de superar as barreiras relacionadas à medição financeira e execução da estratégia, conduzindo à melhoria de desempenho e geração de lucro aos *stakeholders* (partes interessadas). Netto (2007) apresenta em seu estudo algumas das vantagens da utilização de sistemas de medição, os quais, na visão dele, visam acompanhar o aumento de competitividade entre as organizações, abertura de novos mercados, globalização acelerada, tecnologia e comunicação, responsabilidade sócio-ambiental, satisfação dos clientes interno e externo, entre outros. Nesse sentido, o autor defende pontos favoráveis à

utilização BSC, que é a utilização para formulação de estratégia e ganhos no comprometimento interno, além das suas principais características, como a correlação clara entre indicadores de desempenho e relação de causa e feito.

3.1 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

As medidas do modelo básico de Kaplan e Norton focam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas, formando uma estrutura de balanço, sustentadas pela estratégia e a visão da organização. Para cada uma das perspectivas são formulados objetivos estratégicos, medidas, metas específicas e planos de ação (OLVE; ROY; WETTER, 2001). Os objetivos representam o equilíbrio entre indicadores externos e medidas internas. As perspectivas permitem uma relação de causa e efeito entre si, de modo que uma atenda aos objetivos da outra e, no final, todas contemplem a missão da empresa, e, segundo propõem Kaplan e Norton (1997, p. 36) "as medidas que aparecem no *Balanced Scorecard* devem estar totalmente integradas à cadeia de relações causais que definem e retratam a história da estratégia da unidade de negócios".

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2001), a perspectiva Financeira acaba por moldar os resultados das escolhas feitas por outras perspectivas, enquanto também estabelece regras e premissas básicas para as demais perspectivas. A partir desta perspectiva, a dos Clientes vai descrever de que forma a organização vai gerar valor para seus clientes, e como essa demanda vai ser satisfeita, para em seguida garantir valor aos acionistas. A partir desta perspectiva tem-se o alcance da geração de valor para os clientes e, por conseqüência, a satisfação das expectativas dos acionistas. Na perspectiva Processos Internos se faz a análise e o detalhamento dos principais processos internos, com a finalidade de identificar recursos e capacidades necessários pela organização para melhorar seu nível de qualidade. Na de Crescimento e Aprendizado a organização vai assegurar, através de medidas compatíveis, como manter e desenvolver seu *know-how*, necessário para atender às necessidades dos clientes e partes interessadas. Ou seja, "os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas" (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 131).

3.2 MAPAS ESTRATÉGICOS

Para visualizar o processo de comunicação através dos vínculos de causa e efeito das perspectivas, faz-se necessário a criação de um mapa gráfico, o qual vai contar a história da estratégia da organização. Segundo Kaplan e Norton (2008, p. 10) “um mapa estratégico é a representação visual em uma página de todas as dimensões da estratégia, que denominamos *temas estratégicos*”. As medidas, orientadas para o resultado, organizam-se de forma lógica, iniciando com as medidas financeiras e vão se desenrolando através das medidas dos clientes, de processos internos e, por fim, a medida do crescimento e aprendizado. A relação de causalidade indica que algumas medidas vão depender de outras nas diferentes perspectivas, e esse resultado deve ser um equilíbrio - característica essencial do BSC. O mapa é montado em torno desta estrutura, através da interligação das quatro perspectivas, fazendo com que a organização visualize a forma lógica de como vai gerar e para quem vai agregar valor. Nas palavras de Kaplan e Norton (2000, p. 83) “Os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática”. A correlação entre as perspectivas e indicadores corrobora para o alcance dos resultados financeiros, e, como consequência, retorno e sustentabilidade aos negócios no longo prazo.

3.3 A CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

A razão central pela qual uma organização decide construir e implementar um *Balanced Scorecard* é mobilizar-se em novas direções estratégicas. Por ser complexo, sistemático e causar impacto, o BSC deve ser introduzido gradativamente. Kaplan e Norton (2008), os criadores deste sistema gerencial integrado, tiveram como motivação inicial desafiar o uso restrito de indicadores financeiros para avaliação do desempenho. Eles afirmam que “o processo de construção do *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos”. A implementação do BSC abrange seis grandes estágios, apresentados na figura 1.

Figura 1 - Estágios de Implantaçao do BSC

(continua)

Estágio de implementação		Ação
1	**Desenvolvimento da estratégia**	Definição ou esclarecimento das diretrizes e análise dos ambientes externo e interno;
2	**Planejamento da estratégia**	Desenvolvimento dos objetivos estratégicos, metas, indicadores, iniciativas e orçamentos. Os indicadores são atribuídos aos objetivos, para que estes se tornem mais factíveis. As iniciativas estratégicas representam o *como* serão atingidos os indicadores e metas definidos após a tradução da estratégia Ou seja, irão ajudar a organização a alcançar o desempenho desejado.
3	**Alinhamento da organização com a estratégia**	Alinhamento das estratégias com as unidades de negócio, com as unidades de apoio e com os empregados, para que todos compreendam a estratégia e se motivem para ajudar a empresa.
4	**Planejamento das operações**	Definição das melhorias dos processos-chave e de um plano de investimentos. Precisa-se identificar os processos críticos a serem aprimorados, aqueles que mais impactam em resultados das outras áreas, alinhando suas atividades de melhoria com as prioridades estratégicas. Kaplan e Norton (2008, p. 161) dizem que “A implementação da estratégia exige o alinhamento e a execução de iniciativas estratégicas e de programas de melhoria de processos”.
5	**Monitoramento e aprendizagem**	Execução das estratégias, monitoramento dos resultados e, com base nos acontecimentos, correção do que for preciso. Monitoramento e acompanhamento ocorrem por meio de reuniões de análise operacional e estratégica, para avaliação dos progressos e obstáculos à execução das estratégias. As reuniões de avaliação operacional são realizadas afim de, segundo Kaplan e Norton (2008, p. 16) “analisar o desempenho a curto prazo e para reagir a problemas recém-identificados que necessitem de atenção imediata”. As reuniões de avaliação estratégica, conforme definição de Kaplan e Norton (2008, p. 16), são “para debater os indicadores e iniciativas do Balanced Scorecard da unidade e para avaliar o progresso e os obstáculos na execução da estratégia”. Avaliam-se os progressos e obstáculos na execução, identificando-se os problemas de implementação, as causas, delimitando-se medidas preventivas ou corretivas, e os responsáveis para alcançar o objetivo.

(conclusão)

6	**Testar e adaptar a estratégia**	Reuniões periódicas para a equipe executiva acompanhar o desempenho das estratégias, devido a novas mudanças nos ambientes e novas oportunidades oriundas internamente. A equipe executiva se reúne para questionar as estratégias e, caso necessário, adaptá-las – este é o teste de adaptação da estratégia – que para Kaplan e Norton (2008, p. 229) tem por objetivo "avaliar periodicamente se os resultados hipotéticos previstos nos digramas de causa e efeito estão correspondendo às expectativas". Trata-se neste momento de avaliar o desempenho da estratégia sob mudanças emergentes no ambiente externo, e isto significa modificá-la – estratégia emergente - não criar uma nova estratégia. A correlação entre as medidas representa uma valiosa confirmação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997), e permite identificar elementos importantes para que a estratégia seja bem sucedida.

Fonte: Desenvolvido pela autora

3.4 LIMITAÇÕES DO BSC

Considerando-se a estreita literatura nesse âmbito, os fatores limitadores a respeito da proposta de Kaplan e Norton, na visão de Basso e Pace (2003), são de que não há uma relação de causalidade entre as áreas de medição, conforme proposto por Kaplan e Norton. Eles alegam que as relações estabelecidas entre as medidas são de interdependência, ou de finalidade, já que na relação de causalidade pressupõe-se uma assimetria, sendo uma variável a causa da outra, não podendo ser afetada por aquela que se supõe ser a causa. O autor Netto (2007) apresenta como desvantagem o fato de o BSC ser considerado um modelo rígido e estático, não sendo flexível às mudanças. Faz críticas em relação à limitação das perspectivas, que não consideram de forma suficiente os recursos humanos e processos de criação e inovação. Também Paladino (2000 *apud* GALAS; PONTE, 2005) aponta algumas razões pelas quais o BSC pode perder o alinhamento na implantação, pelo fato de muitas vezes esta não ser liderada pela alta direção e envolver poucas pessoas no projeto;

Contudo, considerando-se o cenário hoje muito competitivo, percebe-se que o sistema de medição de desempenho veio agregar atributos relacionados

à área financeira, de recursos humanos, estudo das relações de causa e efeito, integração das medidas de desempenho, estudo dos cenários de mercado, capital intelectual das empresas e, assim, ganhou multidisciplinaridade e complexidade em seu gerenciamento (NETTO, 2007).

4 METODOLOGIA

A Metodologia é a definição dos procedimentos técnicos a serem adotados para se investigar o assunto desejado. Segundo Furasté (2004), a metodologia procura responder a um só tempo perguntas sobre o que, como, quando, onde, ou quem. Nesse sentido, os métodos utilizados na busca de informações, coleta de dados e análises de materiais desta pesquisa aplicada foram: pesquisa explicativa - a escolha deste tipo de pesquisa se justificou por ser o meio que aprofunda mais o conhecimento da realidade, por explicar a razão das coisas e, conforme Prodanov e Freitas (2009, p. 67) pesquisa explicativa é "quando o pesquisador procura explicar os porquês das coisas e suas causas, por meio do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados", e por isso normalmente necessita, conjuntamente, do uso do método observacional; quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira como se obteve os dados necessários para a elaboração da pesquisa, investigou-se na literatura os conceitos, fatores e critérios da implantação do BSC, fundamentado em uma pesquisa bibliográfica, disponível a partir de teorias em materiais já publicados, constituídos de livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias (PRODANOV; FREITAS, 2009). Sustentou-se também com a pesquisa documental, em documentos próprios da empresa, além do estudo de caso, comumente utilizado nas pesquisas acadêmicas, quando as questões norteadoras dos projetos procuram explicar "como" ou "por que" alguma circunstância ou algum fenômeno acontecem. Na visão de Yin (2010, p. 24) "Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento sobre fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados". Na presente pesquisa o estudo de caso foi fundamental, e justificou-se no fato de que permite ao investigador reter características significativas da situação em questão, mas sem manipulá-las, e não exige controle dos eventos comportamentais; do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa foi qualitativa, tendo o ambiente de estudo

como fonte direta da coleta de dados, pois para Prodanov e Freitas (2009, p. 81) "O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave"; e estes foram descritivos, retratando maior número possível de elementos da realidade a que se está estudando (PRODANOV; FREITAS, 2009).

O desenvolvimento da pesquisa parte da coleta dos dados. Quanto às técnicas para coleta de dados, os dados secundários, para contemplar as questões de "Como" e "Por que" da pesquisa foram extraídos por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, sendo esta última através de documento próprio da empresa, o Relatório de Gestão 2010 PQRS 2011, o qual tem registrado o processo de gestão da empresa desde o início, e as melhorias adquiridas. Para os dados primários, extraídos da realidade, utilizou-se da técnica de observação individual, e, segundo Beuren (2008, p. 128), "[...] é uma técnica que faz uso dos sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste em ver, ouvir e examinar os fatos ou fenômenos que se pretendem investigar". Além disto, elaborou-se um instrumento de medição, por meio da técnica de entrevista, que de acordo com Gil (1994, p. 113), "[...] é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação". A entrevista se deu através de um roteiro de perguntas preestabelecidas, elaborado pela autora, contendo 23 perguntas, das quais 18 foram selecionadas para serem perguntadas aos entrevistados, que contou com a participação da Diretora Superintendente e três gestores, das áreas Industrial, Comercial e Recursos Humanos, que acompanharam a implantação do BSC na empresa. Por fim, segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 35) a análise dos dados "é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores". O método para análise dos dados provenientes das entrevistas foi o raciocínio e a comparação com a teoria estudada, buscando-se analisar a implantação do BSC como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico da empresa.

4.1 ANÁLISE DO BSC COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA "X"

A unidade de análise do estudo foi uma empresa fundada em 1968, na cidade de Novo Hamburgo, que atua no ramo de componentes metálicos e

plásticos. De estrutura familiar, caracteriza-se por sua busca constante em excelência de gestão e melhoria de desempenho. Implantou o Planejamento Estratégico em sua gestão em 1995, e, em 2005, após revisões anuais do PE, visando o melhor desdobramento de suas estratégias, o alcance de seus objetivos, e motivada pela busca do profissionalismo e excelência na gestão, implantou o *Balanced Scorecard,* que funciona como processo de gestão da estratégia para acompanhamento e medição das estratégias, elaboradas a partir do Planejamento. O processo de implantação do BSC iniciou-se pela Direção da empresa, já com a prática do Planejamento Estratégico, após constatarem que, ao colocar seus objetivos e indicadores estratégicos num grande mapa, estes se resumiam basicamente a indicadores das perspectivas financeira e de clientes. Assim, implantou em 2005 o *Balanced Scorecard, e d*esde então, ele é revisado e adequado anualmente, fazendo com que esteja sempre alinhado às estratégias da empresa e divulgando aos seus colaboradores os resultados alcançados.

A pesquisa constatou que a empresa estabeleceu previamente sua Missão, Visão e Valores, antes da implementação do BSC, porque assim estabelece o que chama de identidade da empresa. São o compromisso e a base de sua gestão, definindo o que ela busca, e aí construindo seus objetivos. A empresa também deixou claro que realiza a análise dos ambientes, identificando os principais riscos da gestão, através do levantamento das informações pelas lideranças e depois faz a consolidação delas e elabora a Swot. Afirma que seu processo de estratégia inicia normalmente com a descrição da visão, missão e valores da organização. Logo em seguida fazem o estudo da influência das forças externas e internas ao ambiente, a qual permite a identificação de pontos-chave à estratégia e assim para a formulação da estratégia em si. A partir da visão, das diretrizes, das premissas dos acionistas, além dos fatores críticos de sucesso, a empresa define os três temas estratégicos em seu mapa.

Assim como a definição dos temas estratégicos, tem-se no mapa a explicitação das perspectivas. O posicionamento da empresa quanto às relações das perspectivas na implantação do BSC, é que se utilizou das quatro perspectivas propostas na metodologia do BSC (financeira, clientes processos e aprendizado e crescimento), por entender que elas atendem perfeitamente suas necessidades. Esta prática, relatada pela empresa, ressalta a importância de se definirem métricas que possam mensurar e avaliar se está sendo alcançado

determinado objetivo. Ficou evidenciado que a empresa busca a metodologia proposta por Kaplan e Norton e entende que esta atende suas necessidades e garante a correta execução da ferramenta. Também foi verificado pela entrevista que as iniciativas estratégicas são denominadas “projetos estratégicos”, e estes projetos são definidos e “guiados” pelo grupo gestor, lideranças e Diretoria - pessoas, capacitadas e com plenas condições para definir quais projetos sustentarão as estratégias da empresa. Essas definições acontecem durante as imersões do planejamento estratégico. Ficou salientada a importância de ter uma metodologia para o desenvolvimento destas iniciativas – ou projetos – a acompanhá-los e monitorá-los.

O posicionamento da empresa quanto à garantia de recursos orçamentários para a implementação das iniciativas, é que estas são contempladas no orçamento operacional e de investimentos, e, ainda, a empresa faz um alinhamento, garantindo recursos para a execução das estratégias - realizado anualmente - alinhado ao PE; tem também um Plano Orçamentário que contempla despesas e investimentos de todas as áreas, além de recursos necessários para a implantação das ações desejadas. A previsão de investimentos é baseada nos três temas estratégicos, assim, os projetos são responsáveis por garantir o atendimento dos objetivos, alinhados com o orçamento e o PE. Quanto à participação das pessoas na abertura de metas por UEN (Unidades Estratégicas de Negócios), e o desdobramento das iniciativas também para as UENs, é feito após constatada a necessidade de se mensurar dois mercados muito distintos, e de se ter projetos e metas específicos para cada mercado. A empresa possui duas UEN: Moda e Peças Técnicas. A empresa confirmou que previu indicadores e metas para as áreas administrativas participantes da implementação das iniciativas, e que elas conhecem sua influência no atingimento das metas corporativas, dentro das quatro perspectivas do BSC, inclusive porque a empresa faz o desdobramento do Mapa nas áreas, e nas reuniões setoriais são discutidas as iniciativas estratégicas. As principais reuniões que acontecem na empresa, nos diversos níveis, são para divulgação de resultados de indicadores operacionais e corporativos, realizadas mensalmente. Para garantir o alinhamento e comunicação a toda a força de trabalho, também mensalmente, ocorre um evento no qual são reunidos todos os colaboradores da empresa, em todos os níveis, e são informados resultados do planejamento estratégico, decisões e ações decorrentes das análises críticas, com a participação da Diretoria Executiva e acionistas. Além disso, o Mapa

Estratégico é divulgado nas reuniões setoriais, e os setores possuem Murais de Gestão, para divulgação dos resultados.

Já em relação à vinculação de metas à remuneração dos empregados não ficou clara a prática da empresa de vinculação de metas corporativas às metas pessoais e vice-versa, mas sim da vinculação de recompensas pelo atingimento de metas estratégicas, sendo que a recompensa só ocorre quando do atingimento do valor mínimo determinado nas medidas estratégicas, que é o caso do PLR (Participação nos Lucros e Resultados) na empresa. Averiguou-se também que a empresa avalia investimentos e novos projetos e faz o alinhamento destes às iniciativas propostas. Ficou claro que a empresa tem os investimentos alinhados aos projetos, inclusive porque seus investimentos são definidos com base nos temas estratégicos, e há para isso reuniões específicas para avaliar a evolução dos projetos e definir prioridades. Ficou evidenciado que há o comprometimento da empresa em acompanhar o desempenho e monitorar as estratégias e seus resultados, adequando iniciativas e investimentos quando necessário. Assim, acompanhar e avaliar investimentos e novos projetos, alinhar as iniciativas e acompanhar o progresso delas faz parte do estágio fundamental do BSC, o de execução da estratégia. Este último acontece depois que a empresa já desenvolveu e planejou a estratégia, fez o alinhamento da organização e o planejamento das suas operações. A operacionalização da estratégia na empresa se dá com o desdobramento dos projetos em ações e objetivos específicos, com responsáveis para isso. A operacionalização fica completa com o acompanhamento sistemático pela Diretoria Executiva, junto com os gestores, e fica como responsabilidade da diretoria estabelecer medidas de ajuste se for necessário. Assim se dá a execução estratégica, o resultado de todo o planejamento prévio.

Em relação à implementação das iniciativas do ponto de vista de gestão, e como as áreas correlatas são envolvidas, em síntese, na empresa há responsáveis pelos projetos estratégicos - que são as iniciativas - e estes vão sendo executados e monitorados ao longo do ano, após sua definição no planejamento estratégico. Como os projetos dependem de ações de várias áreas, os gestores reúnem-se para discutir sobre o andamento destas ações. Contudo, não ficou claro se há envolvimento de gestores ou líderes para a definição das metas na empresa, apenas suas participações na definição e monitoramento dos projetos. No que tocante à forma como a empresa acompanha e avalia a execução das

estratégias, os dados apresentados no Relatório de Gestão informam que a empresa mantém um quadro de reuniões de Análise Crítica, para avaliação de desempenho e tomada de decisão. A participação das áreas operacionais na avaliação e acompanhamento da execução estratégica, também foi respondida através de dados contidos no Relatório de Gestão, em que as principais formas que a empresa faz esta comunicação são por meio das reuniões denominadas Radar Gestor, Falando com os Colaboradores e Comitê de Sistema de Gestão.

Na empresa, as análises orçamentárias são tratadas em conjunto com o PE, junto com a gestão estratégica, nas reuniões de resultados a na própria revisão do planejamento estratégico, baseadas nas premissas dos cotistas. A empresa sempre define ações corretivas e/ou preventivas quando algum resultado não é satisfatório. Nas análises do PE, anualmente, avalia os resultados, o andamento das estratégias e propõe planos de ação. Verificou-se a prática de reuniões de Avaliação operacional e estratégica nesta etapa, contemplando a avaliação de iniciativas e correção dos rumos. A empresa possui um sistema para acompanhamento das metas do tipo *dashboard*, e um sistema de "sinaleiras" para os indicadores numa planilha em Excel, e há também um *dashboard* em sistema tipo BI (*Business Inteligence*), sendo um corporativo e os demais setoriais, e estes são apresentados nas reuniões setoriais mensais. O teste de adaptação da estratégia é demonstrado através de um acompanhamento sistemático do desempenho das estratégias, e também no momento de revisão do PE, são feitas alteração nas ações em andamento, com base nos resultados obtidos até então. Para a empresa, estas formas de acompanhamento relatadas identificam de maneira clara se as estratégias e objetivos foram efetivos para gerar.

A partir dos resultados estratégicos, a empresa realiza correções/atualizações no mapa estratégico, indicadores, metas, e nos orçamentos operacional e de investimentos. Também faz a análise dos resultados e correção no mapa de forma anual, envolvendo os níveis de liderança e alguns representantes dos principais processos que a empresa tem. Ocorre o monitoramento, observam-se os desvios e se analisam os possíveis motivos para isso, quando então são criados planos de ação, durante a revisão do planejamento estratégico, momento que oportuniza serem feitas as correções no mapa. A empresa empenha-se constantemente na construção e manutenção do BSC, e vem aperfeiçoando a utilização do BSC desde sua implementação, em 2005. A empresa também mostrou que os BSCs

não são imutáveis, pois realiza a revisão anual de seu planejamento estratégico e conseqüentemente a atualização do Mapa Estratégico.

5 CONCLUSÃO

O significado real do *Balanced Scorecard* consiste em se verificar a estratégia dos processos de gerenciamento no qual permite a análise do desempenho da missão, através das perspectivas do cliente, financeira, de processos internos e crescimento e aprendizagem, para que se tenha uma visão equilibrada do desenvolvimento da instituição. Esta pesquisa teve como objetivo principal apresentar e analisar como a aplicação do *Balanced Scorecard* contribui como ferramenta para o Planejamento Estratégico da empresa em questão, e justificou-se na necessidade de se avaliar se esta ferramenta, baseada em modelos de negócios potencialmente diferentes do Brasil, está adaptada as nossas realidades, às necessidades de cada organização, gerando o resultado esperado. E, principalmente, pelo fato de que esta ferramenta desafia o uso exclusivo de indicadores financeiros para a avaliação do desempenho da empresa.

A empresa estudada utiliza em sua gestão a metodologia do planejamento estratégico há mais de 15 anos, o que confere a ela uma prática de gestão em acordo com as metodologias de Kaplan e Norton. Os principais pontos positivos evidenciados são a estruturação e alinhamento do Planejamento Estratégico na empresa e revisão anual das informações, considerando as análises dos ambientes interno e externo e fatores críticos de sucesso, tendo bem definidas suas diretrizes, missão e visão organizacionais, funcionando como excelente meio de transmissão do significado e dos objetivos da organização para suas partes interessadas – *stakeholders*. Outro ponto de destaque no processo de implantação do BSC na empresa é o envolvimento de gestores e líderes, além da alta direção, para definição de objetivos e projetos, bem como sua implementação e divulgação para toda a empresa. Já na questão de vinculação de metas à remuneração dos colaboradores, a empresa demonstra que precisa se aprofundar mais na metodologia, pois mantém um sistema através do PLR, que está diretamente ligado ao planejamento estratégico, mas como meio de remuneração variável associada ao alcance de algumas metas específicas globais da empresa. Propõe-e como sugestão de melhoria para a empresa, desenvolver

suas metas até o nível mais operacional, de forma que todos tenham metas a cumprir individualmente, entendendo o que devem fazer melhor para cumprir as metas corporativas.

Verificou-se, de modo geral, que a empresa preparou-se e estudou a metodologia do planejamento estratégico, bem como a ferramenta do BSC. Nesse aspecto, o questionamento dos processos de construção e implementação do BSC foi de grande valia para a pesquisa, pois indicaram práticas da empresa alinhadas ao pensamento e propostas dos autores. Com isso, concluiu-se que a empresa alcança seus objetivos, monitorando estratégias e resultados de seu planejamento estratégico, através do *Balanced Scorecard*, e que o BSC atua como importante ferramenta para análise e acompanhamento das informações, de origens interna e externa, determinantes para o alinhamento das estratégias e tomadas de decisão. E para a empresa, sem dúvidas, oportunizando através do levantamento destas questões, discussão sobre as suas práticas e aperfeiçoamento na aplicação do *Balanced Scorecard.*

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. Uma Análise Crítica da Direção da Causalidade no Balanced Scorecard. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.195 p.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o trabalho científico.** Explicitação das Normas da ABNT. Porto Alegre: s.n., 2004.

GALAS, E.S; PONTE, V.M.R. **O Balanced Scorecard e o Alinhamento Organizacional**: Um estudo de casos múltiplos. In> Encontro da ANPAD – EnANPAD. **Anais**., 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Bookman, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Rio de Janeiro Elsevier, 1997. 344 p.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 411 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium:** a obtenção de vantagem competitiva através do vinculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 323 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2006. 289 p.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; JR, Paul H. Pietri. **Administração – Conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998. 614 p.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados**.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

NETTO, F. S. **Medição de Desempenho Organizacional**: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais.**, 2007.

OLVE, Nilss-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance:** um guia prático para o uso do “balnced scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 384 p.

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

RELATÓRIO DE GESTÃO 2010 PQRS 2011, Novo Hamburgo, RS: empresa “X”, mar. 2011.

THOMPSON, Arthur A. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000. 431 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E IMPLICAÇÕES PARA AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Rafael Giovanella[1], Claudio Baltazar Corrêa de Mello[2], Eliana Andréa Severo[3] e Eric Charles Henri Dorion[4]

RESUMO

A competição global está se tornando uma exigência para a sobrevivência e crescimento das organizações. A aquisição de empresas no estrangeiro é uma das práticas mais rápidas para as companhias estabelecerem e desenvolverem os mercados externos. Com a aquisição de um negócio ocorre a aprendizagem organizacional entre os envolvidos nesse processo. A aprendizagem organizacional é percebida como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, que influenciam nos métodos de inovação e atuação no mercado globalizado. O objetivo do estudo consiste em analisar a aprendizagem organizacional ocorrida em uma empresa multinacional Europeia. Para tanto, foram identificados os processos e situações que geraram aprendizagem, bem como as implicações futuras para a estratégia de internacionalização da empresa. A metodologia utilizada foi o de estudo de caso único, por meio de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, sob a análise de conteúdo.

1 Graduação em Tecnologia em Processamento de Dados pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), Mestrando em Administração pelo PPGA da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

2 Graduação em Licenciatura Plena Em Filosofia pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), Mestrando em Administração pelo PPGA da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

3 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).

4 Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Sherbrooke (Canadá), Professor Adjunto da Universidade FEEVALE.

Como principais resultados identificou-se que a aprendizagem organizacional fomenta o desempenho organizacional, a capacidade de lidar com a incerteza, a probabilidade de captar o conhecimento local de mercado, e de conduzir a organização à procedimentos de conhecimento, para fortalecer a marca com a oferta de produtos e a diferenciação no mercado.
Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Internacionalização de empresas. Desempenho organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A competição global está deixando de ser uma opção e está se tornando uma exigência para a sobrevivência e crescimento das empresas, conforme Thompson e Strickland (2001) a aquisição de negócios nos mercados externos torna-se essencial para a sobrevivência das empresas. Existe um crescente interesse dos estudiosos em pesquisar outras formas de presença nesses mercados, como as alianças estratégicas globais, *joint ventures* e arranjos colaborativos internacionais.

A utilização dessa estratégia de internacionalização pelas companhias, de uma forma geral demonstra a existência de um apelo no ganho de um maior acesso a fatias de mercado, pelo preenchimento de intervalos de especialidade ou conhecimento técnico existente nos mercados locais, pela captura de uma economia de escala de produção ou de marketing, por diminuir custos ao dividir instalações e da rede de distribuição, ajudam a ganhar concordância em questões importantes sobre padronização, e para combater o impacto das alianças que a rival forma.

Nesta onda da internacionalização, que produz agilidade para a empresa rapidamente em estabelecer presença em um mercado externo ocorre principalmente a aprendizagem organizacional. Para tanto, uma pesquisa sobre internacionalização de empresas e de desenvolvimento de conhecimentos organizacionais desenvolve a aprendizagem organizacional, isto pode ocorrer na troca de informações, atividades, com base do comprometimento dos recursos e de desenvolvimento.

A internacionalização demanda também um elevado esforço financeiro e organizacional e, muitas vezes, é causa de consequências negativas. É argumentado por vários autores que o resultado da internacionalização está intimamente ligado ao desejo e à capacidade de a organização aprender (ANDERSON e SKINNER, 1999; RUIGROK; WAGNER, 2003).

Portanto, baseado no contexto apresentado, o objetivo do artigo foi analisar a aprendizagem organizacional ocorrida à partir da aquisição de um negócio por um grupo multinacional Europeu, com finalidade de avaliar a importância desse processo de aprendizagem, e as suas implicações para a estratégia de internacionalização desse grupo.

Além desta seção introdutória, este artigo está organizado nas seguintes seções: i) referencial teórico abordando os temas inerentes à internacionalização de empresas, e a aprendizagem organizacional; ii) metodologia utilizada; iii) o caso em análise com a discussão dos resultados; e, iv) considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Uma corporação que aspira a liderança da indústria em que atua deve pensar em termos de liderança global de mercado, e não em termos de liderança de mercados domésticos. A globalização da economia é uma condição de mercado que demanda estratégias ofensivas ousadas capazes de trilhar novas posições de mercado, e estratégias defensivas potentes que protejam as posições previamente obtidas (THOMPSON; STRICKLAND, 2001). A respeito disso Mintzberg (1987) sustenta que a estratégia deve ser vista com diferentes olhares, como a necessidade de buscar um novo posicionamento e novas perspectivas no mercado. Neste sentido, a estratégia de internacionalização, expressa por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), vista como o processo em que as empresas começam a fazer operações fora do seu mercado de origem, está sendo cada vez mais considerada no momento em que se propõem estratégias de crescimento nas organizações.

As companhias optam por expandir suas operações para fora dos seus mercados domésticos, segundo Thompson e Strickland (2001), para ganhar acesso a novos consumidores para os seus produtos ou serviços, para atingir custos de produção mais competitivos, para alavancar as suas competências essenciais, e para diluírem o seu risco em um mercado de maiores proporções.

Contudo, a escolha da internacionalização não irá depender somente de sua capacidade competitiva; ela deve estar associada às características culturais, econômicas e geopolíticas da nação de origem e do país de destino. Neste sentido, Stoner e Freeman (1995) indicam que as empresas devem se preocupar, em âmbito econômico, com os padrões de desenvolvimento econômico, infraestrutura, crescimento e saturação do mercado, níveis de inflação, taxas de câmbio e balança de pagamentos, dentre vários outros, bem como estar atenta aos tipos de controle de exportações, importações e investimentos estrangeiros.

A internacionalização pode ser traduzida como um processo pelo qual uma empresa, cujas operações limitam-se exclusivamente em seu mercado doméstico ou local, passa a operar em mercados internacionais, fora do seu país de origem (AHMAD; KITCHEN, 2008). Em termos de pesquisas teóricas e empíricas sobre os processos de internacionalização, a maioria delas está focada no setor de empresas multinacionais de manufatura, muito embora haja uma contribuição cada vez maior do setor de serviços nas economias nacional e global (AHMAD, 2012).

Do ponto de vista econômico, a Teoria da Internalização, a empresa necessita internalizar ou integrar as transações. Se elas forem realizadas pelo livre mercado, tendem a ser mais ineficientes e dispendiosas. No entanto, quando as operações se transformam de simples exportações para outras operações mais complexas, essas criam conhecimento que passam a fazer parte da empresa, ou seja, que esses sejam internalizados (BUCLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981).

Ainda sob este mesmo aspecto, outra teoria que se apresenta é a Teoria dos Custos de Transação (ou Transacionais). Segundo esta teoria, a partir do momento em que uma empresa passa a operar com parceiros internacionais, passa a ter custos que podem ser provenientes da busca de informação e do cumprimento de contratos. Estes custos ocorrem independentemente do tipo

de internacionalização, seja com uma simples exportação, seja com alianças estratégicas com outras empresas localizadas fora do país (COASE, 1937).

Sob o aspecto comportamental, a internacionalização pode ser discutida utilizando o modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Vahlne (1977; 1990). Tal modelo dinâmico apresenta os seguintes pressupostos: (i) o processo de expansão internacional da empresa segue uma intensificação gradual das operações; (ii) os conhecimentos adquiridos com os processos de internacionalização devem servir de experiência para uma futura ampliação dos negócios internacionais; (iii) e a internacionalização das empresas deve iniciar pelos mercados mais próximos, sendo, após, expandida para outros países, cujas barreiras culturais, de idioma, de educação e de práticas de negócios sejam diferentes.

Leersnyder (1982), por sua vez, propõe um modelo que apresenta, resumidamente, as diferentes maneiras de entrada das empresas em mercados internacionais, objetivando constituir um esquema teórico para a compreensão das estratégias de internacionalização a partir de dois constructos principais, que são: (i) o grau de envolvimento com mercados internacionais, relacionado ao comprometimento de recursos com estes mercados; (ii) e o grau de controle das operações no exterior. A partir desses dois construtos, a matriz, apresentada pelo autor, propõe quatro tipologias de internacionalização: “investir e delegar”; “investir e controlar”; “controlar sem investir”; e “delegar sem investir”.

Para Kogut e Singh, (1988), existem alguns fatores de incerteza sobre a influência de decisões de gestores de como investir no exterior. As variáveis que interferem em entrar em outro país consiste em: (1) conforme as características da empresa, diversificação, a experiência no país e o tamanho dos investimentos; (2) variáveis do setor como pesquisa e desenvolvimento, publicidade e manufatura e serviços; (3) características culturais como distância, aversão à incerteza.

Outra constatação nessa linha, em que empresas ingressam em outros mercados é oferecida por Davidson (1980), que encontrou três configurações para o estabelecimento de multinacionais fora de seus países de origem: (1) as empresas estão mais sujeitas a investirem onde elas ou seus competidores do mesmo setor tenham investido anteriormente; (2) países de cultura similar são preferidos como alvos de investimentos; (3) o primeiro nível de experiência de

uma empresa no exterior, conduz a um aumento na probabilidade da utilização da estratégia de investimentos de sua completa propriedade em entradas posteriores.

Um das maneiras mais rápidas para estabelecer uma presença em mercado externo é comprar uma companhia naquele mercado (KING et al., 2004). Para ser capaz de manter-se em dia com um mundo em mudança, com uma competição feroz, e para ultrapassar e superar os competidores, as companhias internacionais devem encarar o desafio de fazer aquisições internacionais (PORTER, 1990). Um processo de aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada, enquanto que a fusão envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade, teoricamente, sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. A *joint venture* ocorre quando duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente separada das demais, com governança, força de trabalho, procedimentos e cultura próprias. Já os acordos tecnológicos são aqueles representados pela venda de um serviço com algum tipo de relacionamento entre as empresas que, com o tempo, pode evoluir para o licenciamento (MARKS; MIRVIS, 1998).

Napier (1989) propõe uma classificação dos processos de fusões e aquisições no tocante a aspectos relacionados ao tipo do processo, tipos de práticas e políticas de recursos humanos e resultados do processo. Foram identificadas três possibilidades:

a) extensão: a adquirente procura diversificar sua atuação ou procura o crescimento organizacional e, para tanto, adquire uma organização que, normalmente, não possui relação com o seu ramo de atuação. Nesse caso, a adquirente deixa a adquirida caminhar sozinha após a aquisição e pouca ou nenhuma mudança ocorre no gerenciamento;

b) colaborativa: apresenta duas divisões: sinergia e troca. Na sinergia, duas organizações juntam-se para uma combinação de benefícios operacionais ou financeiros que beneficiará ambas. Na troca, uma das duas organizações levará vantagem em termos de resultados ou ganhos financeiros. As aquisições do tipo colaborativas podem apresentar mudanças em relação ao gerenciamento em

ambas às organizações, bem como transferências, remanejamento e dispensa de funcionários;

c) redesenho: implica na supremacia de uma organização sobre a outra. Isso ocorre devido a dificuldades que a adquirida possa estar passando ou a uma supremacia tecnológica ou gerencial da adquirente. Como consequência, as políticas e práticas da adquirida mudam drasticamente e há troca total (ou em grande parte) do grupo dirigente.

A pesquisa sobre a internacionalização da empresa como um processo de aprendizagem e de desenvolvimento de conhecimento organizacional avalia o desenvolvimento da aprendizagem organizacional como sendo a base do processo de comprometimento de recursos, e de desenvolvimento de mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Na literatura sobre Aprendizagem Organizacional (AO), encontra-se a ideia de que a aprendizagem é experimental, o que também é um pressuposto básico para a maioria das diferentes abordagens sobre aprendizagem (KOLB, 1984; LAVE; WENGER, 1991; MAYER et al., 2001). Conforme Bandura e March (1981) existe a crença de que a aprendizagem é um processo que, de forma relativamente permanente, altera o caráter do comportamento. É suposição da literatura da AO de que ela ocorre num contexto social. Essa visão é contrastada pelas teorias que assumem que a aprendizagem ocorre somente na mente dos indivíduos (HOLMQVIST, 2003). Uma postura que pode ser verificada neste tipo de literatura é aquela que afirma que a aprendizagem é organizada pela existência de procedimentos, práticas e outras regras organizacionais que operam de forma padrão (HEDBERG, 1981; STARBUCK et al., 1978).

O conceito de aprendizagem organizacional é visto por B. Levitt e J.G. March (1988), como sendo baseado em rotina, orientado por metas e dependente de um contexto histórico. Para eles as organizações aprendem quando codificam inferências oriundas da história criando rotinas que guiam o comportamento. Como as organizações aprendem por intermédio da experiência de outros, e

como as organizações desenvolvem uma estrutura conceitual ou paradigmas para interpretar a experiência.

Em seu livro O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem, Peter Senge (1997) se concentra em descrever qual tipo de liderança é necessária para construir organizações que aprendem. Ele aborda o conceito central que está por trás da organização que aprende, ao fazer uma distinção entre o aprendizado adaptativo e o aprendizado generativo ressaltando a importância dos sistemas de pensamento. Senge captura verdades fundamentais relativas a modelos mentais e visão compartilhada e também reforça a ideia de que a aprendizagem em equipe está implícita na perspectiva dos sistemas, e argumenta que, em mundo cada vez mais dinâmico e imprevisível, deve existir a integração do pensamento e da ação em todos os níveis da organização. Isto providenciará a habilidade para explorar continuamente oportunidades organizacionais e de negócios e para criar novas fontes de crescimento.

Os termos aprendizagem organizacional e organizações que aprendem tem sido usado por muitos nas organizações como termos intercambiáveis, senão sinônimos. Na literatura existente, as duas maneiras mais comuns para distinguir entre aprendizagem organizacional e organização que aprende, é que a organização que aprende é uma forma de organização, enquanto a aprendizagem organizacional é uma atividade ou processo de aprendizagem nas organizações. A organização que aprende precisa de esforços, já a aprendizagem organizacional existe sem qualquer esforço. Estas duas distinções, frequentemente aparecem juntas.

As teorias sobre AO distinguem entre os diferentes níveis e intensidades de como uma empresa aprende. Um dos modelos que mais prevalecem, faz distinção entre *single*, *double* e *deutero-learning* (BATESON, 1973; ARGYRIS; SCHÖN, 1996). O *single-loop learning* é um processo de consolidação, i.e., mudanças de base de conhecimento e competência da organização. O *double-loop learning* questiona os conceitos de processo do *single-loop learning* e busca alterar as políticas, os objetivos ou os mapas mentais existentes. Ele é a aprendizagem que conduz a mudanças fundamentais nas normas, prioridades e comportamentos da organização. Outros autores falam sobre um terceiro nível de aprendizagem, chamado de *triple-loop learning*, que considera os valores e as estratégias de associados, que são externos à estrutura organizacional existente

(AMELY; KAEYS, 2011). Na linguagem da AO, *triple-loop learning* envolve um *partner-sharing approach*, que decreta uma mudança na teoria em uso sobre a interação entre duas ou mais organizações. Esse tipo de aprendizagem é provavelmente alcançada somente por intermédio de uma relação de longa duração (AMELY; KAEYS, 2011). A literatura ainda não é clara sobre a natureza precisa do *triple-loop learning*. Alguns autores afirmam que esse terceiro nível está preocupado com novas estruturas e estratégias de aprendizagem (ROMME; VAN WITTELOOSTUIJN, 1999), enquanto que outros autores afirmam que *triple-loop learning* é uma processo de aprendizagem relacionado com comportamentos éticos (YUTHAS et al., 2004).

A vantagem competitiva de uma empresa reside nos atributos, nas capacidades que podem ser trazidas para o mercado e nas habilidades de influenciar os recursos, as habilidades e o conhecimento existentes nela. A aprendizagem organizacional é progressivamente percebida como uma fonte de vantagem competitiva, segundo Dickson (1996), uma vez que ela depende de um arranjo de condições particulares, tais como: o ambiente competitivo, a cultura, a estrutura, os processos de negócio e os métodos de inovação (HOSLEY et al., 1994).

3 METODOLOGIA UTILIZADA

A presente pesquisa primeiramente utilizou a construção da base conceitual para a consolidação do referencial teórico utilizado, a partir da revisão bibliográfica e de pesquisas realizadas na área em questão.

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a aprendizagem organizacional durante o processo de aquisição de uma empresa Gaúcha por uma multinacional Europeia de Materiais Elétricos, do ponto de vista da empresa adquirida. Os objetivos específicos foram: i) identificar a aprendizagem proveniente do processo de aquisição até os dias atuais; ii) estudar as perspectivas futuras relacionadas com as estratégias de internacionalização da empresa.

Considerando os objetivos propostos, como delineamento, a estratégia de pesquisa adotada foi o de estudo de caso único, conceituado por Yin (2010) como sendo uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos dentro de um

contexto de realidade, no qual não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto. Assim, segue o autor, que o Estudo de caso contribui como estratégia de pesquisa em diferentes situações, inclusive tratando-se de estudos organizacionais.

Foram utilizadas entrevistas, para a coleta dos dados, realizadas de maneira individual em profundidade com uma abordagem semiestruturada conduzidas a partir da aplicação de um roteiro de questões. As entrevistas individuais são um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, principalmente pelo fato de o pesquisador ter a oportunidade de aprofundar o entendimento em torno do objetivo de pesquisa, segundo Ribeiro e Milan (2004). Os entrevistados foram gestores de nível de gerência ou coordenação, em que o critério de escolha se fundamentou na experiência e vivência do processo de aquisição, bem como a pesquisa documental referente o processo de aquisição e histórico da empresa. O gestor do nível de gerência será identificado como E1, assim como o coordenador, de nível E2.

Assim, foi utilizada a análise de conteúdo, que se presta, segundo Bardin (2004), para o tratamento e interpretação dos dados, que a conceitua como sendo um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção/recepção das próprias mensagens.

4 O CASO EM ANÁLISE

A empresa adquirida, aqui denominada de Beta, teve sua fundação no ano de 1980, em uma cidade da Serra Gaúcha, sendo composta por poucos sócios. Na época, não tinha mais que 100m2, situava-se no porão da residência de um dos sócios. Iniciou suas atividades produzindo caixas para chaves interruptoras e plugs elétricos. Com o crescimento do negócio, em 1982, a Beta mudou-se para um pavilhão de 400m2 em uma área de melhor localização na cidade e, nesse mesmo ano, um novo sócio entrou para compor o quadro. Em 1987, a empresa fechou parceria com uma grande multinacional e começou a produzir quadros para disjuntores do tipo Din, o que ajudou a empresa a alavancar prestígio em nível

nacional. Neste mesmo ano, houve a introdução da pintura a pó eletrostática nos centros e nos quadros de distribuição para disjuntores, sendo uma das pioneiras a utilizar esta tecnologia para produtos da linha civil. Devido ao ritmo em que crescia, foi adquirido um terreno de 1,7 hectares para a construção de uma nova fábrica.

Durante o período de 1988 a 1991, a Beta investiu na aquisição de mais 2,5 hectares, abriu uma filial em São Paulo para a distribuição logística de seus produtos e lançou uma linha inovadora de caixas plásticas. Em 1993, passou a atuar em sua nova fábrica, com aproximadamente 8.000m2, instalada em uma área total de 70.000m2. Entre 1994 e 1997, incrementou a sua linha de produtos através de contratos de importação, ou seja, passou a importar com exclusividade toda linha de bornes e conectores de uma empresa italiana. Em função de todos esses elementos, a Beta começou a ser vista internacionalmente, devido a seus produtos e ao fato de participarem em feiras nacionais e internacionais, como na Feira Industrial de Hannover, na Alemanha. Em 2000, foi firmada uma joint venture com uma empresa italiana, com participação pequena, mas que agregava produtos importados de alta qualidade. Neste mesmo ano, a empresa tornou-se uma sociedade anônima fechada com a entrada de uma empresa investidora. Vários produtos aumentaram o mix de ofertas da empresa que se estruturou na gestão, na ampla linha de produtos. Como consequência, tornou-se conceituada no país, obteve o certificado de qualidade de seus produtos, ganhou prêmios em revistas conceituadas agregando valor a sua marca.

Entretanto, o plano diretor da empresa Beta era o de tornar-se líder no setor de material elétrico, até o ano de 2010 e, para isso, seriam necessários investimentos em maquinário para sustentar-se no mercado.

Em 2006, o proprietário da empresa anunciou a venda da empresa para um grupo multinacional europeu, cujos proprietários eram acionistas internacionais. O grupo europeu já estava no Brasil desde os anos 90, sendo que durante 1 ano o antigo proprietário participou ativamente na empresa e trabalhou inclusive como consultor para o grupo europeu.

O grupo multinacional europeu, com a compra da empresa Beta, fortaleceu sua marca no Brasil, e consequentemente oferece uma maior oferta de produtos para melhor atender o mercado brasileiro que cresce a cada dia.

4.1 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL IDENTIFICADOS

Foi identificado nas entrevistas que a AO ocorreu conjuntamente entre as empresas adquirente e adquirida, através do dia-a-dia, e na criação de procedimentos desenvolvidos em conjunto e na transferência de procedimentos, práticas e outras regras organizacionais que operaram de forma padrão. Por exemplo, a utilização dos softwares de reports possibilitou a visualização de forma sumarizada dos resultados operacionais mensais. Associado a isso, a aprendizagem advinda da utilização de práticas de Lean Manufactoring, resultou na redução de lead time de processo de produção do produto, na redução de estoque e na manutenção básica do maquinário, trouxeram ganhos não só financeiros, mas de aperfeiçoamento do processo produtivo. Os colaboradores passaram a viver uma nova experiência uma forma de gestão profissionalizada, diferente do modelo familiar até anteriormente utilizado.

Os entrevistados afirmam que o esforço demandado na adequação à Lei Sox (Lei Sarbanes-Oxley, vigente nos Estados Unidos da América desde 2002) gerou aprendizado relativo ao atendimento das atividades que procuram garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis. De acordo com Borgerth (2007), a referida lei faz parte de uma série de medidas regulatórias introduzidas nos Estados Unidos, cujo objetivo era o de restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurassem a responsabilidade da alta administração das empresas sobre a confiabilidade das informações por ela fornecidas.

Através das boas práticas sedimentadas na empresa Beta, a multinacional aprendeu a adotar os procedimentos até então não utilizados, tais como: utilização de planejamento estratégico; uso de sistemática de reuniões com atas e com registros completos; e utilização de indicadores de desempenho. A equipe do departamento de vendas da empresa adquirida aprendeu sobre políticas comerciais e atividades diárias dos clientes da empresa adquirente, necessárias ao desenvolvimento do relacionamento de negócios.

Os entrevistados afirmaram que suas equipes aprenderam com a utilização de uma nova metodologia de modelagem de produto, isso consequentemente padronizou o software de modelagem de produto que enriqueceu o conhecimento

dos projetistas. Com o uso de uma nova metodologia de planejamento de desenvolvimento de produto, a comunicação entre ambas às partes foi facilitada, já que os moldes entre as unidades foram padronizadas.

O entrevistado de nível E1 mencionou que, antes da aquisição, existia na Beta uma prática de lançamentos de novos produtos que, muitas vezes, não se valia de uma pesquisa específica sobre as demandas existentes no mercado.

> (...) agora (após a aquisição), se lança menos produtos, mas somente se lança após uma pesquisa exaustiva de mercado (E1).

Com isso, a assertividade no lançamento dos produtos era pequena. Isso fica evidenciado no discurso de outro entrevistado de nível E2, que relata o seguinte:

> (...) a parte de desenvolvimento de produtos tem umas etapas mais criteriosas que temos que fazer uma análise a nível global, vamos chamar assim. Demora um pouco mais. Também, na época que era Beta, existia uma velocidade de lançamento muito grande e existiam muitos produtos. Claro que esses 'muitos' não quer dizer que éramos totalmente assertivos. Talvez em alguns casos não existisse um planejamento consolidado, mas a gente tinha a maior quantidade de lançamentos de desenvolvimentos de produtos internos (E2).

O controle da empresa multinacional no Brasil se dá em uma unidade chamada corporativa, localizada de maneira estratégica no país. Percebeu-se no relato dos entrevistados, que por mais que a empresa Gaúcha tenha gerado aprendizagem organizacional aos colegas da multinacional, ao longo prazo, foi prevalecendo a cultura da multinacional. Não foi colocado qual seria a melhor cultura, mas que por força de administração e controle, a cultura corporativa prevaleceu, assim como relata um dos entrevistados de nível E2:

> (...) no começo mostrávamos nossa maneira de trabalho e eles as deles, no início quanto tinham comprado até deixavam trabalharmos de nossa maneira, mas com o passar do tempo, a cultura de trabalho do corporativo acabou prevalecendo (E2).

A Figura 1 apresenta a síntese das entrevistas acerca dos processos de aprendizagem organizacional identificados.

Figura 1 – Síntese das práticas de aprendizagem

Aprendizagem Organizacional	- Práticas de trabalhos/procedimentos diários. (Diferença de cultura); - Software e nova metodologia de modelagem de produtos (Assertividade maior); - *Reports* de resultados (financeiros, fabris, outros); - Práticas de *Lean Manufactoring;* - Aprendizagem em ambos as empresas; - Em um primeiro momento, aprendizagem maior do Grupo Multinacional com a empresa Beta; - Transição de familiar para multinacional; - Cultura corporativa prevaleceu entre as empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 PERSPECTIVAS FUTURAS RELACIONADAS COM AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A aquisição da empresa Beta evidenciou o interesse mútuo do adquirido e do adquirente realizarem o negócio. A empresa Beta não teria como ofertar um sistema amplo de produtos e para aumentar a empresa deveria realizar investimentos que estavam acima de sua capacidade. Por outro lado a empresa multinacional possuía planos de crescimento com investimentos previstos no mercado Brasileiro.

Como a multinacional já possuía outras 2 marcas no mercado Brasileiro, a aquisição de uma nova planta no Brasil, a multinacional europeia ampliaria a sua participação no mercado, e na sua linha de produtos, além de compartilhar sua carteira de clientes. Um dos entrevistados de nível E1 relata:

> (...) eles compram primeiramente por um complemento da oferta de produtos, crescer rapidamente, porque se tu compra uma empresa, tu já compra o mercado. Já tem os clientes e não precisa começar do zero. Já tem a planta instalada (E1).

Isso geraria, ainda, a sinergia com a linha de produtos comercializados internacionalmente. Além disso, ao adquirir a empresa Beta, a multinacional evitaria os elevados investimentos relacionados à estruturação de suas plantas fabris e faria uso da imagem valorizada da marca da adquirida. A empresa Beta, líder de mercado, possuía certificações de qualidade e era reconhecida pela qualidade e pelo desenvolvimento de novos produtos. Ela se fazia conhecida ao participar das principais feiras nacionais do setor e ao conquistar premiações concedidas por periódicos brasileiros especializados no segmento em que atuava.

O excelente momento econômico vivido pelo Brasil torna o mercado promissor para a multinacional. A perspectiva da compra da empresa Beta, o grupo multinacional teria, no Brasil, a solução completa de produtos voltados para o sistema de instalação elétrica, podendo atender aos mais variados segmentos de mercado.

Relacionado a isto, as perspectivas futuras da empresa são de ser líder de mercado no Brasil, adotando uma estratégia de diferencial de produto e ofertando um *mix* completo de produtos com alta tecnologia aplicada. Para alcançar esse objetivo, visam empresas no mercado Brasileiro, e efetuam a compra dessas empresas e posteriormente trabalham para criar sinergia entre as diferentes marcas.

A empresa possui planos para gerenciar suas operações em sua unidade corporativa, tornando todas as unidades no Brasil, em unidades fabris, não sendo necessários departamentos como Sistemas de Informação, Controladoria, Compras, entre outros. Essa mudança está ocorrendo, e pretende diminuir os custos de operação local, criando melhores resultados para a empresa.

Neste cenário, a Figura 2 apresenta a síntese das perspectivas futuras do ponto de vista dos entrevistados.

Figura 2 – Síntese das perspectivas futuras

Perspectivas futuras na Internacionalização da empresa	- Ampliação de mercado/produtos - Utilização da imagem da marca para ganhar mercado - Adquirir empresa líder de mercado - Estratégia de diferencial de produto - Sinergia entre as marcas no Brasil - Unificar as operações como Sistemas de informação, controladoria, compras entre outros, utilizando as unidades fabris, somente como fábricas com operações administrativas mínimas.

Fonte: Elaborado pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste de analisar a aprendizagem organizacional em uma empresa Gaúcha por uma multinacional Europeia de Materiais elétricos foi atingido com sucesso. Destaca-se que a estratégia da empresa Multinacional está baseada no diferencial de produto, tendo um produto com alta tecnologia empregado e um *mix* diversificado de produto, consegue oferecendo um diferencial para o mercado de materiais elétricos no Brasil.

Consequentemente, desde o ano de aquisição da empresa Gaúcha, a Multinacional adquiriu outras diversas empresas, aumentando seu *mix* de produtos e a sinergia no Brasil (carteira de clientes, compras, vendas). Neste contexto, confirma-se o referencial teórico estudado que aponta que uma das maneiras de crescer é por intermédio de aquisição de empresas ao redor do mundo (MINTZBERG, 1987; THOMPSON; STRICKLAND, 2001), e neste caso, pelo bom momento vivido no Brasil, foi um país escolhido para investir. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) já apontavam que o processo de fazer operações fora do seu mercado de origem está sendo cada vez mais considerado no momento em que se propõe estratégias de crescimento para as empresas.

Nesta mesma linha a expansão de vendas está diretamente ligada à diversificação de mercado. Dessa forma, é possível diminuir os efeitos de possíveis diminuições nas vendas em determinados períodos, o que pode causar dificuldades financeiras devido à menor entrada de recursos, e também gerar ociosidade na capacidade produtiva (MINERVINI, 1991; CASTRO, 2005).

Entretanto, a quantidade de lançamento de produtos diminuiu, porém a assertividade foi maior. A aprendizagem organizacional entre as diferentes empresas esteve presente no dia a dia, no cotidiano da empresa, na interação entre culturas organizacionais diferentes, e os gestores puderam acompanhar essa evolução constante de sua equipe.

Referente o estudo da cultura organizacional, identifica-se que prevaleceu a cultura da multinacional. Neste sentido, outros estudos a respeito desse tema devem ser realizados para que contribuam para o entendimento do processo de aquisição de empresas no estrangeiro. Sugere-se que este mesmo estudo pode ser comparado com outros do mesmo tema, mas em diferentes ramos de atividade.

É possível concluir, que a aprendizagem organizacional tem o importante papel de cooperar no planejamento e no alcance de expectativas de projeto de forma mais precisa, para as companhias que estão iniciando as suas operações num mercado internacional novo, e que sentem a necessidade de adquirir conhecimento daquele mercado com a finalidade de diminuir a incerteza, o risco e o desentendimento.

Se uma empresa tem experiência em mercados internacionais, ela provavelmente será capaz de reconhecer o valor do conhecimento institucional para entender mais facilmente, o seu processo de internacionalização. De maneira ampla, pode se afirmar que a aprendizagem conseguida com a experiência de aquisição de uma organização num mercado estrangeiro aumenta o seu desempenho, a sua capacidade de lidar com a incerteza, a sua probabilidade de ser capaz de captar o conhecimento local de mercado, e de conduzir a organização à procedimentos de conhecimento, de como apreender a construir e desenvolver aqueles mercados.

Por fim, destacam-se as limitações deste estudo no que se refere à sua capacidade de generalização, visto que foi explorada a realidade de uma organização. Por conseguinte, sugere-se uma análise mais abrangente, avaliando a aprendizagem organizacional, assim como as estratégias de internacionalização a um número maior de empresas, bem como a outras empresas de diferentes setores. Em acréscimo, são pertinentes estudos que enfoquem a comparação entre regiões, setores, cadeias produtivas ou até mesmo diferentes percepções entre diversos atores inseridos neste contexto.

REFERÊNCIAS

AHMAD, S. Z. The internationalisation of Malaysian-based multinational banks: journeys towards globalisation. **Asia-Pacific Journal of Business Administration,** v. 4, n. 1, p. 58-81, 2012.

AMELY, Patrizia; KAYES, Christopher. Triple-loop learning in a cross-sector partnership: the DC Central Kitchen partnership. **The Learning Organization**, v. 18, n. 3, p.175-188, 2011.

ARGOTE, L. Organizational learning research: Past, present and future. **Management Learning,** v. 42, n. 4, p.439-446, 2011.

ANDERSON, V.; SKINNER, D. Organizational learning in practice: how do small business learn to operate internationally? **HRDI**, v. 2, n.3, p. 235-258, 1999.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, A. D. **Organizational Learning II:** theory, method, and practice. Boston: Addison-Wesley, 1996.

BANDURA, A. **Social foundations of thought and action.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind.** Palladin: London, 1973.

BORGERTH, V. M. da C. **SOX - entendendo a Lei Sarbanes-Oxley:** um caminho para a informação transparente. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BUCLEY, P.; CASSON, M. **The future of Multinational Entreprise.** London: Macmillan, 1976.

CASTRO, J. A. de. **Exportação:** aspectos práticos e operacionais. 6. ed. São Paulo: Lex Editora, 2005.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, 386-405, nov. 1937.

DAVIDSON, W. H. The location of foreign direct investment activity: country characteristics and experiences effects. **Journal of International Business Studies**, v. 12, p. 9-22, Fall 1980.

DICKSON, P. R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 102-6, 1996.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P.C.; STARBUCK, W. H. (Orgs.). **Handbook of organizational design.** Oxford: Oxford University Press, 1981.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

HOLMQVIST, M.; A dynamic model of Intra and Interorganizational. **Learning Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 95-123, jan. 2003

HOSLEY, S. M.; LAU, A. T. W.; LEVY, F. K.; TAN, D. S. K. The quest for the competitive learning organization. **Management Decision**, v. 6, p. 5-15, 1994.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KING, D. R; DALTON, D. R.; DAILY, C. M.; COVIN, J. G. Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators", **Strategic Management Journal**, n. 25, p.187-200, 2004.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**. v. 19, n. 3, p. 411-432, Fall, 1988.

KOLB, D.; **Experimental learning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning legitimate peripherical participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991

LEERSNYDER, J. M. **Marketing international**. Paris: Dalloz, 1982.

LEVITT. B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v.14, p. 319-340, 1988.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining Forces:** making one plus one equal three in merger, acquisitions, and alliances. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MAYER, G. W.; PRANGE, C.; ROSENTAEIL, L. Psychological perspectives of organizational learning. In: DIERKES, M; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.). **Handbook of organizational learning and knowledge**.Oxford: Oxford University Press, 2001.

MINERVINI, N.; **O exportador** – como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação. São Paulo: Edit. Makron, McGraw-Hill, 1991.

NAPIER, N. K.; Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology. **Journal of Management Studies,** v. 26, n. 3, p. 271-289, 1989.

PORTER, M. E. **Competition in global industries.** Boston: Harvard Business Press, 1990.

ROMME, A. G. L.; WITTELOOSTUIJN, V. A. Circular organizing and triple loop learning. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 5, p. 439-54, 1999.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (Orgs.). E**ntrevistas individuais:** teoria e aplicações. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004.

RUIGROK, W.; WAGNER, H.. Internationalization and Performance: Na Organizational Learning Perspective. **Management International Review**, v. 43, n.1, p.63-83. First Quarter 2003.

SENGE, P. M. The Leader's New Work: Building Learning Organization. Sloan Management Review. **Massachussets Institute of Tecnology**, v.32, n.1, p. 7-23. Fall, 1990.

STARBUCK, W. H.; GREVE, A.; HEDBERG, Bo. Responding to crisis. In: SMART, C. F.; STANBURY, W. T. (Orgs). **Studies on crisis management**. Montreal: Butterworth, 1978.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, p. 11-23, set./out./nov., 1987.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic Management**: concepts and cases. Mc Graw-Hill. New York, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUTHAS, K. DILLARD, J. F.; ROGERS, R. K. Beyond agency and structure: triple-loop learning. **Journal of Business Ethics**, v. 51, n. 2, p. 229-43, 2004.

WILLIANSON, O. **Markets and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.

CIDADES CRIATIVAS: ANÁLISE REFLEXIVA DAS RELAÇÕES COM O TURISMO

Mary Sandra Guerra Ashton[1]

RESUMO

O presente trabalho propõe uma reflexão teórica sobre a temática das cidades criativas e sua relação com o turismo. Apresentará conceitos e definições de cidades criativas, capital cultural, sociedade do conhecimento e turismo, com o objetivo de contextualizar as relações e a transversalidade existente entre o turismo e as cidades criativas. Para tanto, será feita uma leitura das cidades criativas e de seus componentes fundamentais na promoção de mudanças de valores e de preferências pessoais na utilização do tempo de lazer. Quanto à metodologia, será adotado o método exploratório descritivo com abordagem qualitativa. Entre os resultados, espera-se obter e disponibilizar elementos para futuras análises que possam beneficiar a comunidade acadêmica-científica, os gestores municipais e empresariais, em temática emergente e inovadora que vem ganhando espaço nas sociedades fundadas no capital cultural criativo.

Palavras-chave: Cidades criativas. Turismo. Capital cultural. Sociedade do conhecimento. Mudança de valores.

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho compreende as discussões teóricas iniciais da pesquisa intitulada “Cidades Criativas: capital cultural, produção e consumo na sociedade

1 Doutora em Comunicação Social. Professora Titular na Universidade Feevale. Atua no ensino, extensão e pesquisa, no grupo de Desenvolvimento Regional, grupo de Gestão e no grupo de Indústrias Criativas. E-mail: marysga@feevale.br.

do conhecimento e seu reflexo no desenvolvimento" que está sendo desenvolvida no grupo de pesquisa Indústrias Criativas, na Universidade Feevale. Versa sobre a temática que envolve a relação entre o turismo e as cidades criativas, com o objetivo de contextualizar e compreender as relações e a transversalidade existente entre o turismo e as cidades criativas. Para tanto, foi utilizado o método de pesquisa exploratório descritivo qualitativo, tendo sustentação teórica baseada em levantamento bibliográfico a partir de títulos de autores consagrados na temática em questão.

As cidades criativas são importantes ambientes promotores do turismo por possuírem elementos capazes de gerar produtos e serviços de interesse dos turistas. Fundadas no capital cultural, as cidades criativas são consideradas espaços propícios ao desenvolvimento das artes em geral e surgem entre os principais destinos turísticos dos que privilegiam a autenticidade das vivências culturais como experiência turística.

Atualmente, observam-se grandes movimentos em níveis mundiais no sentido de concentrar esforços e investimentos públicos e privados nas áreas e setores que têm entre suas bases econômicas o capital cultural e a criatividade, elementos que sustentam as cidades criativas.

Nesse contexto, esse estudo se justifica por se tratar de tema emergente e inovador, além de ser uma contribuição teórica para o meio acadêmico-científico, para a sociedade e para gestores do turismo. Esse trabalho está estruturado em três partes complementares: inicialmente apresenta o contexto histórico e conceitual das cidades criativas, em seguida, aborda as relações e transversalidade entre turismo e cidades criativas, finalizando com o método adotado e a análise reflexiva dessa relação – turismo e cidades criativas.

2 CIDADES CRIATIVAS: CONTEXTO HISTÓRICO-CONCEITUAL

Inicialmente, torna-se necessário compreender o atual cenário no qual as cidades criativas estão inseridas. Essa questão nos remete à indústria criativa, termo que surgiu na Austrália, em 1994, no intuito de defender o trabalho criativo, a sua contribuição para a economia do país e o papel das tecnologias, como

aliadas da política cultural. Esse conceito se expande ao Reino Unido, por volta de 1997 e pelo resto do mundo, a partir de 2000. A partir disso, observa-se uma busca para conceituar o termo indústria criativa – pode ser compreendida como um conjunto de setores que tem por centro a criatividade humana abrange a arte, artesanato, indústrias culturais e ainda os setores econômicos que se alimentam da criatividade e cultura para produzir funcionalidade (REIS; KAJEYAMA, 2011).

A indústria criativa tem sua origem na criatividade, habilidade e talento individual (capital cultural) com potencial de crescimento econômico e de criação de empregos através da exploração da propriedade intelectual (BENDASSOLLI e WOOD, 2007). Para a Unctad (2004) é necessário "uma abordagem holística e multidisciplinar, lidando com a interface entre economia, cultura e tecnologia, centrada na predominância de produtos e serviços com conteúdo criativo, valor cultural e objetivos de mercado". Conforme Hartley, "a indústria criativa une a prática das artes criativas (talento individual) com a indústria cultural (escala de massa), no contexto das novas tecnologias de mídia (TICs) em uma nova economia do conhecimento, para o uso dos novos consumidores-cidadãos interativos" (HARTLEY, *in* Reis; Kajeyama, 2008, p.21). De acordo com a Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, da UNESCO (2006), deve ser atribuído valor social e econômico à cultura e a criatividade. Segundo as estatísticas, estima-se que as indústrias criativas tenham gerado no mundo uma receita em torno de US$ 2,2 trilhões, respondendo por 7,5% do PIB mundial. No Reino Unido emprega 1,3 milhões de pessoas, sendo responsáveis por 5% do PIB e gerando 112,5 bilhões de liras (BENDASSOLLI e WOOD, 2007).

A economia criativa, por sua vez, abarca toda a indústria criativa e mais os seus impactos nos demais setores econômicos. Como exemplo pode-se citar a moda, que impulsiona toda a cadeia têxtil e de confecções; a arquitetura, que dinamiza a construção civil; o design, que movimenta o mundo da criação; e assim por diante (REIS; KAJEYAMA, 2011). A economia criativa tem sua essência na criatividade, fator de competitividade econômica de uma região ou país. Tem sua base nos ativos criativos, potencialmente geradores de crescimento socioeconômico. Para a Unctad (2004) a economia criativa tem o potencial de fomentar o crescimento econômico, a criação de empregos e os ganhos de exportação, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

Como forma de impulsionar a economia criativa no Reino Unido, em 2006, o governo britânico nomeou um ministro das Indústrias Criativas e Turismo que lançou o Programa de Economia Criativa do Reino Unido. Para Isar (*in* Reis; Kajeyama, 2011, p.75) "a economia criativa é um modo de assegurar o florescimento da expressão cultural, aperfeiçoar a produção, distribuição e consumo de bens e serviços culturais e promover o desenvolvimento humano". Reis e Kajeyama (2011) destacam que produtos e serviços podem ser copiados, mas a criatividade não. Assim, pode-se copiar o que ela cria, mas não a sua fonte.

A economia criativa é atualmente reconhecida na Europa como líder na geração de crescimento econômico, emprego e comércio gerando grandes volumes de negócios e registrando aumento de 12% frente a economia global. As exportações mundiais de bens e serviços criativos atingiram 592.000 milhões de dólares em 2008, o dobro do registrado em 2002, com uma taxa de crescimento anual de 14% por mais de seis anos consecutivos (OLIVEIRA, 2010-2011).

Landry (2011) observa o surgimento de novos arranjos e políticas para a economia criativa que buscam conjugar, de maneira eficiente, dois aspectos fundamentais em relação a produção de bens e serviços: 1. Respeitando as identidades culturais buscando corresponder às exigências e necessidades das comunidades locais. 2. Atendendo aos movimentos do mercado, na ampliação de benefícios socioeconômicos.

Conforme Reis (2008, p.23) "os atuais modelos econômicos demandam não somente uma atualização global, como uma aplicação regional e nacional que considere as especificidades de cada contexto." Assim, apreende-se que a estratégia de desenvolvimento de cada país precisa levar em conta seus atributos e circunstâncias singulares.

Entre os casos de êxito e retorno socioeconômico podem-se citar algumas cidades que se destacaram e, até serviram de modelo para tantas outras que buscam direcionar esforços e investimentos, entre elas Barcelona (Espanha), Londres (Inglaterra), Berlim (Alemanha), Paris (França) e de tantas outras cidades criativas consagradas em nível mundial. No Brasil, também se observa investimento no setor criativo a partir da Conferência das Nações Unidas para o

Comércio e o Desenvolvimento (Unctad) realizado em 2004, criando bases para o I Fórum Internacional de Indústrias Criativas em 2005, em seguida o Fórum Mundial e a Rio + 20, contribuindo para um avanço significativo nas questões que envolvem a valorização da cultura, a economia e os benefícios gerados à população, além da promoção do desenvolvimento humano (VAZ, 2012). Destaca-se que o turismo surge entre a temática da indústria criativa por seu potencial cultural como atrativo turístico.

O Brasil recebe, ainda, o incentivo do setor público a partir da criação da Secretaria da Economia Criativa, pelo Decreto 7743, de 1º de junho de 2012. Este tem como missão conduzir a formulação, a implementação e o monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento local e regional, priorizando o apoio e o fomento aos profissionais e aos micro e pequenos empreendimentos criativos brasileiros. O objetivo é tornar a cultura um eixo estratégico nas políticas públicas de desenvolvimento do Estado brasileiro. A FECOMÉRCIO/SP contribui com um estudo realizado em março de 2012, a fim de pesquisar o Índice de Criatividade das Cidades brasileiras. A FECOMÉRCIO (2012) considera a economia criativa fundamental para o desenvolvimento das cidades porque essas atividades possibilitam um crescimento sustentado, além do potencial para contornar períodos de crise. Para esse estudo foram adotados indicadores econômico, social e criativo e entre os resultados Porto Alegre ficou com a 9ª colocação no aspecto social, porém foi considerada entre as cidades mais criativas do Brasil com a 3ª posição, ficando atrás de Campinas e Londrina. Ainda no cenário brasileiro, o Ministério da Cultura (2005) divulgou que 510 mil pessoas estavam empregadas na produção cultural no país. Destes 76,7% no setor privado do mercado cultural, 13,6% autônomos e 9,7% na administração pública (BENDASSOLLI e WOOD, 2007). Assim, sublinhando a necessidade de investimento e de políticas públicas para a atração de talentos criativos.

Nesse contexto, surgem as denominadas cidades criativas que despontam como estratégia, após o declínio industrial, como forma de reerguer o nível populacional por meio da atração de certas categorias de população, como os talentosos, ou seja, a classe criativa (Florida, 2011). “A presença de artistas amplia a produção artística e cultural e passa a constituir-se o suporte do tecido econômico e cultural local que procede a transformação da criatividade dos artistas em produto ou serviço comercial” (VIVANT, 2012, p.54).

Strickland (2011, p. 51) define as cidades criativas como Cidade do Futuro, pois ela "se beneficia da importância histórica, geográfica e econômica, une grupos, afeta economias, troca ideias, concentra capital, empregos e desenvolvimento." Para Reis (2008, p.26) as cidades criativas são espaços urbanos que podem ser vistos por distintas óticas: da atração de talentos e investimentos; do combate às desigualdades e violência; da revitalização de áreas degradadas; da promoção de clusters criativos; da transformação das cidades em polos criativos mundiais; de reestruturação do tecido socioeconômico urbano baseado nas especificidades locais.

Para Andersson (2005) a atmosfera cultural presente nas cidades criativas atraem grandes fluxos de imigração, comércio e turismo porque a origem da criação dos produtos e serviços vale como um selo de boa safra da produção, contribuindo e gerando o desenvolvimento das cidades e regional. Descritas como laboratórios da criatividade, as cidades criativas são consideradas o ambiente propício à produção e consumo de bens culturais que tem como base a criatividade das pessoas. Landry (2011) descreve o caso das políticas públicas criativas para Barcelona e Austrália, em que a cidade é vista como organismo criativo e como ambiente para o desenvolvimento dos setores criativos.

Conforme Florida (2011) para serem bem sucedidas, as cidades precisam atrair pessoas criativas, sublinhando a importância do turismo entre os fatores geradores de desenvolvimento, porque os turistas vêm em busca de consumo de produtos culturais, gerando, desse modo, um ambiente decisivo no desenvolvimento regional. A partir disso, um número crescente de cidades no mundo passa a direcionar investimentos para serem enquadradas entre as cidades criativas existentes até então no mundo, valendo-se desse diferencial como estratégia para o desenvolvimento e o crescimento articulando o capital cultural e as atividades que envolvem o conhecimento humano criativo.

As cidades criativas podem ainda ser consideradas como zonas de inovação já que favorecem o desenvolvimento de novas ideias, novos modelos, novos comportamentos e novos consumos, provocando uma transformação nos padrões de produção e consumo que passam a alterar os valores e as preferências pessoais promovendo a valorização do capital cultural humano. A inovação pode se dar na criação de um novo produto ou serviço, nas novas formas de produção,

na atribuição de diferentes usos para um produto ou serviço já existente, na inovação tecnológica ou nos usos da tecnologia já existente, nas novas formas de gestão, nos novos mercados e nos novos insumos de produção. Nesse contexto, a cidade criativa nutre a ambiência para criar inovações.

3 TURISMO E CIDADES CRIATIVAS: RELAÇÕES E TRANSVERSALIDADE

Para Kageyama (2011) a cidade criativa é um sentimento. O autor ressalta a importância do turismo e dos turistas que veem a nossa cidade de forma nova e nós passamos a vê-la dessa forma, intensificando a motivação para gerar melhorias. Conforme Miranda (2009) a cidade criativa acumula o capital cultural da população e vive nessa atmosfera cultural criativa promovendo novos arranjos, produzindo novos produtos e gerando novos consumos. Enfim, gerando uma transformação nas preferências pessoais, provocando a valorização da produção e consumo fundados na cultura, ou seja, aquilo que não pode ser copiado – o substrato cultural – componente inerente da sociedade do conhecimento (Morin, 1999; 1998).

Para Morin (1999), a autonomia do pensamento só é dependente das condições culturais e sociais. "O *imprinting* cultural inscreve-se cerebralmente desde a infância" (MORIN, 1998, p.35). Desse modo, "a cultura de uma sociedade imprime-se no cérebro, então as possibilidades do conhecimento, criativo ou não, dependem das condições culturais, sociais e históricas" (MORIN, 1999, p.284). Nesse contexto, as cidades criativas, dotadas de intensa carga cultural, social e histórica atraem talentos, principalmente, movidos a experimentar, vivenciar a atmosfera cultural acumulada em outra cultura e a utilizá-la como fonte de inspiração e, desse modo, ainda contribui para atrair grandes fluxos de turistas ávidos por consumir a cultura local.

Para Morin (1999;1998) existe uma obediência aos processos culturais de reprodução: uma cultura produz modos de conhecimento entre seus membros, os quais reproduzem a cultura. Esse processo cultural envolve os hábitos cotidianos, a produção (reprodução) e o consumo no seu sentido mais amplo. A sociedade do conhecimento utiliza a informação e o cérebro humano na criação de novos produtos e serviços transformando os hábitos e as preferências de

consumo da população, gerando riquezas e desenvolvimento aos países ou cidades envolvidos.

Para Duarte (2011), o consumo revela o que as pessoas são, valores, ideologias políticas ou laços afetivos. Desse modo, sublinha-se o valor agregado ao consumo. O intangível da criatividade gera valor adicional, assim, a (re) produção e o consumo se dão em ambiente anódino e diverso, não seguem mais o modelo tradicional. O consumidor é o protagonista das suas decisões de consumo e a identidade cultural que confere aos bens e serviços um caráter único, tornam-se o grande fator decisivo.

A cidade é formada por pessoas e suas relações físicas, sociais, culturais, ambientais e econômicas que foram sendo tecidas ao longo do tempo e se mantém sobre os pilares da identidade do passado, da singularidade do presente e da vocação do futuro (REIS, 2011). “A força da cidade está ligada a sua dimensão criativa, revelada por seu dinamismo cultural e artístico” (VIVANT, 2011, p.10). É o caso do turismo cultural abrangendo o patrimônio das festas típicas numa demonstração que integra e interage com o estilo de vida e o ambiente local. Apreende-se que a noção de criatividade está associada a cultura pela sua unicidade de gerar produtos tangíveis com valor intangível como exemplo, se pode citar a cultura inimitável alvo dos turistas do século XXI. Visitar lugares *off* tornam-se acontecimentos urbanos, a reputação desses lugares se inscrevem na história coletiva da vida cultural e artística da cidade. “Para o turista de Berlim, assistir a eventos culturais *off* é muito parecido com participar de um acontecimento histórico: a reunificação e a invenção de uma nova capital” (VIVANT, 2011, p.85).

Nesse contexto, observa-se a transversalidade do turismo com as cidades criativas. O turismo possui características próprias da atividade, entre elas, a necessidade do deslocamento do turista de seu local de residência para um destino turístico, local onde será efetuado o consumo turístico, ou seja, onde estão os bens e serviços turísticos de interesse do turista. Conforme a Teoria do Sistema de Turismo – SISTUR, o fenômeno turístico promove relações de ordem econômicas, sociais e culturais com o meio visitado. Entre as relações econômicas estão: as contribuições feitas às receitas do governo – nível nacional e macro; a geração de emprego e renda; estímulo ao desenvolvimento regional; geração

de novas empresas no setor de serviços; ganhos com câmbio exterior, entre outras. No quesito sociocultural o turismo promove intensas relações como: crescimento acelerado do número de visitantes e de moradores; preservação e divulgação de usos, costumes e cultura local; intensificação da produção e consumo de bens relacionados a cultura local; preservação da identidade local; aderência, imitação ou diferenças nos comportamentos, maneiras de vestir, alimentar, divertir, consumir, entre outras; mudanças estruturais da sociedade; diferentes práticas comerciais e desenvolvimento de um comércio voltado para o interesse do turista; garantia de manutenção de certas tradições gastronômicas, religiosas, arquitetônicas, enfim de bens e serviços culturais; desenvolvimento da auto-estima e valorização da identidade local; estímulo ao intercâmbio cultural.

Além disso, é consenso entre os autores que o Turismo é um eficiente meio para (re) significar e (re) valorizar a cultura e a identidade local/regional, conforme assegura Barretto (2006).

Observa-se, ainda o fator desenvolvimento gerados nas cidades criativas e intensificado pela atividade turística. Para Sen (2000) o desenvolvimento obedece ao conceito de liberdade individual na sua totalidade e amplitude. Parte da premissa que a análise da dinâmica regional vem associada a diversos fatores que fazem com que cada região tenha seu estilo próprio de desenvolvimento. Uma região é representada pela sua formação geomorfológica, socioeconômica, histórica, cultural e pelo aspecto político-administrativo, identificando e/ou diferenciando as regiões entre si. Essas características e peculiaridades são formadoras da identidade regional.

O desenvolvimento regional, por sua vez, envolve, além das transformações sociais, o aproveitamento das suas vantagens competitivas fundadas na diversificação da sua economia, adotando como base o aproveitamento dos recursos e das especificidades de cada região. Nesse contexto, o conceito de desenvolvimento vai além das teorias de crescimento econômico e seus indicadores, seu enfoque está nas estruturas de valores que não só da dinâmica econômica, destacando a urgência da formação e valorização do capital cultural específico de cada região (SEN, 2000). Por sua vez, Eagleton (2005, p.70) discute a cultura sob a ótica da imaginação, ou seja, “aquilo que se pode empatizar

com outros visitando o território desconhecido de outra cultura" gerando o conhecimento de todas as identidades.

Assim, esse estudo nos remete a observar a transversalidade do turismo com a (re) produção cultural observada nas cidades criativas, pois o turismo promove o consumo da identidade, da cultura, daquilo que é produzido e vivido no local, por influência da atmosfera e da ambiência do capital cultural local, funcionando como substrato das interrelações observadas na atividade turística. Portanto, o turismo pode ser considerado entre as fontes de desenvolvimento que levem em conta o consumo dos bens e serviços de ordem cultural. Sublinha-se que o consumo turístico pode ser material ou imaterial, ou ainda tangível ou intangível, a valorização do produto se dá a partir dos efeitos do valor cultural agregado ao consumo.

Para Molina (2003), a partir das novas preferências apontadas pelos turistas, é necessário uma transformação dos produtos e serviços turísticos ofertados. Observam-se novas tendências diante das mudanças de valores e gostos na escolha do destino turístico, desde a utilização das novas tecnologias, entre elas, destaca-se a busca pelo consumo de experiência colocando em evidência as referências sociais e culturais. Esses novos componentes transformam os tradicionais moldes da utilização do tempo livre.

Para Panosso Netto e Gaeta (2010, p.127), observa-se uma "reorientação da experiência turística, trocando a massificação por uma vivência autêntica, mais próxima da realidade local", já apontada por Yázigi (2009) como uma visita à alma do lugar e, portanto das pessoas que o habitam com sua identidade, bagagem cultural e seu patrimônio como bem maior.

Os contextos social, cultural e histórico ganham terreno e passam a ditar as novas regras do consumo turístico que encontram seu ambiente ideal nas cidades criativas. A busca pelo lazer significativo e criativo demanda o surgimento de novas formas de consumo dos bens e dos serviços turísticos, conforme encontradas nas cidades criativas.

De acordo com Vivant (2011) a cidade criativa facilita a expressão das singularidades, a reivindicação e a manifestação das diferenças e da diversidade,

é mais tolerante em matéria de costumes e de escolhas de vida. Assim, a partir do arquivamento da imagem da cidade industrial e da transformação da imagem das metrópoles, assiste-se a uma revalorização das qualidades dos espaços urbanos. Fala-se da invenção de novas maneiras de ser e de fazer, nas quais o movimento e a criação não têm regras fixas, se inventam e reinventam fazendo a criatividade nascer do imprevisto transformando-se no universo ideal para os turistas. As práticas diárias que norteiam o cotidiano nas cidades criativas tornam-se o principal substrato do turismo.

4 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse estudo foi adotado o método de pesquisa exploratório descritivo com abordagem qualitativa para a compreensão dos principais conceitos e definições das categorias eleitas para esse trabalho. A base conceitual foi fundamentada a partir dos estudos desenvolvidos por Reis e Kajeyama (2011), Reis (2008), Vivant (2012), Florida (2011), Molina (2003), Panosso Netto e Gaeta (2010), Morin (1998; 1999), Duarte (2008), Strickland (2011), Sen (2000), entre outros citados no texto.

Assim, a partir de levantamento bibliográfico nessas referências, foi possível compreender os conceitos e apresentar a devida contextualização e análise reflexiva, além disso, através de pesquisa documental, se obteve mais informações sobre dados de pesquisas já realizadas (publicações da FECOMÉRCIO/SP; Ministério Britânico, UNESCO, Conferências e Congressos mundiais, entre outros).

A adoção do método seguiu a ordem de autores como: Demo (2001), Bauer e Gaskell (2004), Gil (2007), entre outros que referem que métodos qualitativos de pesquisa são essenciais para que se possa compreender a realidade contemporânea. Os fenômenos qualitativos caracterizam-se por marcas como intensidade, profundidade, plenitude, realização, em lugar de primar pela extensão, rotina, repetição, ou trivialidade. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa é essencial para que se possam compreender as dinâmicas das cidades criativas em questão. O método qualitativo privilegia o lado subjetivo dos fenômenos, sem desconsiderar a objetividade do contexto. Nesse contexto,

se deu a contextualização dos principais conceitos que envolvem a temática aqui abordada tornando possível a continuidade desse trabalho com avanços teóricos consideráveis.

5 ANÁLISE REFLEXIVA

Esse estudo buscou apresentar uma discussão teórica sobre as possíveis relações e transversalidade entre o turismo e as cidades criativas permitindo a compreensão do contexto histórico e conceitual atual para ambos os termos. Esse trabalho permitiu observar semelhanças e convergências, mas também diferenças entre os dois objetos de estudo. De um lado, as cidades criativas são lidas como laboratórios da criatividade, possuem ambiência e atmosfera propícia à criação de bens tangíveis com valores intangíveis; o patrimônio e os bens culturais formadores do capital cultural citadino são inimitáveis; atraem e retém criativos e talentosos capazes de gerar produtos culturais com valor econômico agregado; se beneficiam da importância histórica, geográfica e sociocultural; concentram capitais gerando empregos e renda, entre outros. De outro lado, o turismo promove relações sociais, econômicas e culturais com o meio visitado; os turistas consomem a cultura do destino em sentido amplo; funcionam como promotores de novos empregos, geração de renda e de desenvolvimento; valorizam a identidade e autenticidade do local visitado; geram motivações para a produção cultural; contribuem para a melhoria da autoestima da população local; intensificam a troca de valores, modos e estilos de vida entre visitantes e visitados; entre outros.

Nese contexto, vale respeitar tanto as semelhanças quanto as diferenças apresentadas para o turismo e para as cidades criativas, como nutrientes fundamentais dessa relação. Nas cidades criativas e na atividade turística observa-se a geração de empregos, renda e desenvolvimento, entretanto os benefícios econômicos são deixados no local do consumo, ou seja, no destino (cidades criativas). De fato, as cidades criativas detém o capital cultural alvo do consumo turístico. Conforme citado, nas cidades criativas observa-se a geração de produtos, bens culturais de interesse dos turistas provocando o consumo dos mesmos e, portanto as inter-relações de importância sociocultural e econômica. A entrada de turistas promove motivação, valorização e contribui para aumento

da autoestima da população residente, diante do interesse do turista pela sua forma e estilo de vida. Anota-se, ainda a correspondência entre a cultura local e os visitantes que trocam informações verbais e não verbais sobre hábitos e costumes do destino e também dos turistas.

Em relação as diferenças, elas é que favorecem a relação simbiótica entre ambas as categorias em questão. O consumo turístico, ao ser efetuado no local em que é produzido o bem permite ainda o contato, a inter-relação com o meio onde é produzido, possibilitando, desse modo, a experiência turística de significado.

Conforme defendido pelos autores adotados, as cidades criativas possuem atmosfera e ambiência para a criatividade, atraindo grande contingente de pessoas talentosas que geram produtos tangíveis, mas dotados de valor intangível, passando a motivar para novos valores, novos consumos e, portanto, novos consumidores.

O turismo, por sua vez, apresenta transversalidade aos demais temas aqui discutidos já que a atividade turística se inscreve na proposta do consumo de bens e serviços que tenham suas bases fundadas no patrimônio citadino, ou seja, no capital cultural dessas cidades. Os turistas se deslocam em busca do consumo de bens culturais para uma vivência autêntica e significativa, somente possível envolvendo as questões socioculturais e históricas que formaram determinada cultura, transformando as cidades criativas em seu principal espaço de consumo turístico.

Foi possível, ainda observar uma relação de dependência entre o turismo e as cidades criativas em que um promove o desenvolvimento do outro, ou melhor, o turismo contribui para o desenvolvimento das cidades criativas com a entrada de consumidores da cultura local e as cidades criativas contribuem para o desenvolvimento do turismo produzindo os bens de interesse dos turistas. As próprias cidades criativas, além dos bens e serviços culturais ali produzidos são o novo alvo dos turistas do século XXI. A disseminação da ideia de novos consumidores para consumir novos produtos turísticos enfatiza o turismo de experiência, de sentimento que possa gerar significados diferentes e inovadores. O capital cultural presente na ambiência das cidades criativas é propício à criação de novos bens culturais criativos e desponta entre os lugares de preferência dos turistas na atualidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desse estudo permitiu a compreensão da relação existente entre cidades criativas e turismo, possibilitando o aprofundamento e reflexão teórica propostas, ao apresentar o contexto histórico e conceitual para ambos os termos, atingindo os objetivos definidos para esse trabalho.

A partir disso, foi possível observar a emergência das cidades criativas como o novo cenário para a produção e consumo de bens culturais materiais e imateriais, vinculados ao contexto histórico e sociocultural local, transformando os hábitos e valores diante das possibilidades do consumo da cultura criativa.

Entre os resultados desse estudo, espera-se que a partir da compreensão e do conhecimento dos elementos fundamentais que integram as cidades criativas na sua condição de geradora do desenvolvimento e na sua transversalidade com o turismo, se possa socializar essa discussão teórica e contribuir com esses subsídios para o avanço teórico nessa temática, reunindo elementos de análise que possam ser úteis à sociedade em geral: a comunidade acadêmico-científica, aos gestores municipais e empresariais e aos próprios turistas consumidores desses bens e serviços.

REFERÊNCIAS

ANDERSSON, Ake. **Criatividade e desenvolvimento regional.** Regional Science. Volume 56, p.5-20. 14/01/2005.

BARRETTO, M. (Org.) **Turismo, Cultura e Sociedade.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2006.

BAUER, M. W. e GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2004.

BENDASSOLLI, Pedro; WOOD, Thomaz. **Indústrias criativas e a virada cultural.** 2007. Disponível em: < http://www.pedrobendassolli.com/pesquisa/artigo2.doc > acesso em: 05/03/2013.

DEMO, P. **Pesquisa e Informação Qualitativa**. São Paulo: Papirus, 2001.

DUARTE, Alice. **Experiências de Consumo.** Revista Etnográfica. Vol.15 (3), 2011.

EAGLETON, T. **A Ideia de Cultura**. São Paulo, SP: UNESP, 2005.

FECOMÉRCIO, SP. **Índice de criatividade das Cidades.** Março/2012. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/arquivos/arquivo/Indice_de_criatividade_das_cidades_a2z5yaaaaa.pdf > acesso em 18/03/2013.

FLORIDA, R. **A Ascensão da Classe Criativa:** e seu papel na transformação do trabalho, lazer, comunidade e cotidiano. Porto Alegre, RS: L&PM, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo,SP: Atlas, 2007.

LANDRY, Charles. **Cidade Criativa: a história de um conceito.** *In* REIS, Ana Carla F., KAGEYAMA,C. Cidades Criativas: perspectivas. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

KAGEYAMA, Peter. **Cidade Criativa.** *In* REIS, A. C. Fonseca; KAJEYAMA, P. Cidades Criativas: Perspectivas. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

MIRANDA, Regina. **[Rio] Cidade Criativa: cultura como quarto pilar do desenvolvimento.** Fórum Internacional Rio Cidade Criativa. 2009. Disponível em: http://cidadecriativa.org/download/Rio_Cidade_Criativa_Cultura_como_Quarto_Pilar_do_Desenvolvimento.pdf > acesso em 12/03/2013.

MOLINA, Sergio. **O Pós-Turismo.** São Paulo, SP: Aleph, 2003.

MORIN, E. **O Método 4 As Ideias**: Habitat, vida, costumes, organizações. Porto Alegre: Sulina, 1998.

_____. **O Método 3 O Conhecimento do Conhecimento.** Porto Alegre: Sulina, 1999.

OLIVEIRA, Rogério. BRASCOM. **Brasil TI-BPO Book.** Relatório 2010-2011. Disponível em: < http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/pdf/Brasil_TI-BPO_Book.pdf > acesso em: 06/03/2013.

PANOSSO NETTO, A.; GAETA, C. (orgs.) **Turismo de Experiência.** São Paulo, SP: SENAC, 2010.

REIS, A. C. Fonseca; KAJEYAMA, P. **Cidades Criativas: Perspectivas**. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

REIS, A. C. Fonseca. **Economia criativa como estratégia do desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento.** São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

SEN, Amartya K. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

STRICKLAND, Bill. **Cidades Criativas.** *In* REIS, A. C. Fonseca; KAJEYAMA, P. Cidades Criativas: Perspectivas. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

UNCTAD, 2004. **United Nations Conference.** Disponível em < http://unctad.org/en/Docs/td412_en.pdf > acesso em: 20/03/2013.

VAZ, Juliana. **Rio + 20 O Papel da Cultura no Desenvolvimento Sustentável.** Goethe Institut Brasilien. Junho de 2012. Disponível em < http://www.goethe.de/ins/br/lp/kul/dub/umw/pt9494816.htm > acesso em 11/03/2013.

VIVANT, Elsa. **O que é uma cidade criativa?** São Paulo, SP: SENAC, 2012.

YÁZIGI, Eduardo. **Saudades do Futuro.** São Paulo, SP: Plêiade, 2009.

COMPETITIVIDADE EM UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS: MELHORIA NO PROCESSO DE COLETA DE MATERIAIS

Clarissa Roso[1], Zaida Cristiane dos Reis[2], Cristine Hermann Nodari[3], Paula Patricia Ganzer[4], Isabel Cristina Rosa Barros Rasia[5] e Pelayo Munhoz Olea[6]

RESUMO

Todos que se dedicam à área da saúde têm como finalidade o cuidado do paciente e, para um laboratório clínico, esse objetivo é atingido quando se entregam resultados com qualidade e segurança, ou seja, confiáveis. Diante do exposto,

1 Especialista em Gestão de Serviços da Saúde. Graduada em Farmácia pela Universidade de Caxias do Sul.

2 Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

3 Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

4 Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

5 Mestre em Saúde e Comportamento pela Universidade Federal de Pelotas. Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

6 Doutor em Administração pela Universitat Politècnica de Catalunya. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul e Professor da Universidade Feevale.

a pesquisa tem como objetivo propor melhorias no processo de coletas de materiais de microbiologia de um laboratório de análises clínicas de um hospital da Serra Gaúcha visando a competitividade no mercado. Como ferramenta principal de análise, foi utilizada o *Business Process Modeling Notation* (BPMN) a fim de analisar e mapear o processo. Após foi proposta uma reestruturação desse processo com foco no aumento da confiabilidade e rastreabilidade do processo de coleta, bem como na qualidade e agilidade do serviço prestado, indicando os recursos necessários para tal reestruturação. Após análise, foi verificado que a reestruturação permitirá tornar o processo mais conciso e menos passível de erros, aumentando a qualidade e a confiabilidade dos serviços prestados, tornando o processo mais ágil e menos burocrático.
Palavras-chave: Competitividade. Processos em laboratório. Qualidade em serviço de saúde.

1 INTRODUÇÃO

Garantia da qualidade ou qualidade assegurada, corresponde ao conjunto de atividades planejadas e sistemáticas de uma empresa, que servirão para garantir que o seu produto ou serviço atenda os requisitos da qualidade. Ela engloba as atividades relacionadas com os processos pré-analíticos, analíticos e pós-analíticos, objetivando assegurar que o produto final de suas atividades seja adequado às necessidades e satisfação do cliente (LOPES, 2003).

Nesse contexto, a busca constante pela qualidade na prestação de serviços de saúde tem sido cada vez mais valorizada. Moraes, Cândido e Vieira (2004) defendem a ideia de que a qualidade representa a busca constante por melhorias. Porém, isso não significa somente produzir mais, consiste em uma nova e melhor postura comportamental e gerencial, com menor custo, menor desperdício e retrabalho (SCHECKLER, apud ZANON, 2001).

Assim, o mapeamento dos processos de uma organização pode contribuir para uma melhor compreensão do funcionamento interno e dos relacionamentos entre os processos empresarias (HARRINGTON,1993). De acordo com Johnston e Clark (2002), o principal benefício obtido pelo mapeamento dos processos de

serviços é o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e, assim, uma realização de seu papel no processo de serviço do princípio ao fim.

A satisfação no desempenho do laboratório é obtida por meio da garantia da qualidade, que exige o máximo de contribuições visando o benefício dos pacientes e a cooperação com o profissional da área da saúde de maneira eficaz, eficiente e econômica (HENRY, 2008). Blumenthal (1997) afirma que é a cooperação interdepartamental em busca da melhoria da qualidade na coleta de espécimes e a disseminação de informações, provavelmente reduz erros nos laboratórios.

A qualidade dos resultados dos exames laboratoriais está intimamente relacionada à fase pré-analítica, onde inúmeras variáveis podem interferir na exatidão e precisão dos resultados dos exames vitais para a conduta médica e bem-estar do paciente (SBPC, 2005).

De acordo com a SBPC (2010), tem se tornado comum a declaração de que a fase pré-analítica é responsável por cerca de 70% do total de erros ocorridos nos laboratórios clínicos, que possuem um sistema de controle da qualidade bem estabelecido, esta é a etapa do exame que inclui a sua solicitação, preparo do paciente, a coleta, a preservação, o transporte e o preparo da amostra até o momento em que o exame é realizado.

A coleta adequada, o processamento inicial da amostra, a semeadura nos meios apropriados, as condições e o tempo de incubação são fundamentais para a garantia de resultados representativos e confiáveis (HENRY, 2008). Dessa forma, a fase pré-analítica se desenvolve pela sequência de ações de um grande número de pessoas, com diferentes formações profissionais, focos de interesse e grau de envolvimento.

Baseado nestas informações e analisando os processos de um laboratório de análises clínicas da Serra Gaúcha, verificou-se a possibilidade e a necessidade da implantação de melhorias no processo referente às coletas, no intuito de qualificar o serviço através da redução de erros pré-analíticos, otimizando o processo e garantindo assim, a qualidade do serviço prestado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GERENCIAMENTO DE OPERAÇÕES E PROCESSOS

A produção de produtos e serviços origina-se de processos, que por sua vez são componentes de operações, formando o conjunto de atividades de uma empresa (SLACK, 2008). Complementam ainda que uma perspectiva de processos significa entender os negócios em todos os seus processos individuais, modelando uma organização.

Conforme Bittar (1999), a gestão de processos apresenta diversas características específicas quando aplicada a saúde, como a coordenação de uma equipe com diferentes categorias profissionais, diferentes formações, conhecimentos estanques, trabalhos em turnos e condições estressantes. Ele descreve que há outros fatores que influenciam os processos da organização, como a área física, a rápida evolução da tecnologia, o grande número de interações, que ocorrem na realização de tarefas e, os problemas de comunicação originados disso.

Slack (2008), explica que o gerenciamento de operações e de processos usa a perspectiva de processos para analisar os negócios em três níveis: a) a função de operações do negócio; b) o nível mais alto e mais estratégico da rede de suprimentos; c) o nível mais baixo, ou seja, operacional de processos individuais.

2.2 PROCESSOS EM LABORATÓRIO

No nível operacional encontra-se o Laboratório Clínico, que é uma estrutura prestadora de serviços especializados destinados à análise de amostras de pacientes a fim de fornecer elementos essenciais para o diagnóstico, o prognóstico, o estadiamento e o acompanhamento terapêutico (DE MOURA, 2008). Para eles, a realização de um exame pelo laboratório clínico compreende três etapas: a) pré-analítica; b) analítica e pós-analítica.

Na fase Pré-analítica é feita a obtenção das amostras e inicio da análise, a fase Analítica compreende o conjunto de operações utilizados na realização de análises de acordo com um determinado método e a fase Pós-analítica inicia após a obtenção de resultados válidos das análises e finda com a emissão do laudo (DE MOURA, 2008).

2.2.1 Quesitos da Qualidade em Laboratório

Segundo Berlitz (2011), o objetivo principal de qualquer melhoria de processos na área da saúde é ampliar a segurança dos serviços prestados ao paciente. Complementa que oferecer níveis elevados de segurança aos pacientes significa melhorar continuamente os processos que impactam nesses clientes, garantindo estabilidade e previsibilidade a esses processos e antecipando-se a possíveis falhas. Em auxílio a isso, deve haver uma adequada gestão de processos críticos por parte do laboratório clínico e, mais do que isso, adaptação global do laboratório para uma visão com base em processos.

Oliveira (2010) argumenta que a rápida evolução dos processos tem exigido um melhor preparo dos profissionais e a adoção de ferramentas de gestão eficazes por parte dos laboratórios, para assegurar a qualidade dos resultados. Institutos de normalização internacionais têm descrito diretrizes neste sentido, organismos de acreditação têm estimulado a adoção destas diretrizes e, em alguns casos, órgãos do governo vêm ampliando os requisitos básicos para o funcionamento de laboratórios e seus fornecedores.

Uma das fases fundamentais nesse processo é a fase Pré-Analítica, que é responsável por procedimentos iniciais nos exames que tem impacto direto na qualidade dos exames. Na garantia da qualidade em um laboratório clínico, o conjunto de atividades deve ser planejado e sistemático, implementado em um sistema de qualidade aliado a um processo de gestão que lhe dê sustentação (DE MOURA, 2008). O autor aponta que nessa fase ocorrem diversos problemas, como erros de escrita ilegível, erros de coleta de amostra, erros de preparação do paciente, hemólise e lipemias intensas, transporte e armazenamento de amostras incorretas.

De Moura (2008), explica que para o desenvolvimento da qualidade são aplicadas ferramentas que auxiliam no planejamento do processo, definidas a partir da missão do laboratório: a) análise de custo/benefício: o principal benefício é menor retrabalho, que gera maior produtividade, menores custos e aumento da satisfação dos envolvidos; b) *Benchmarking*: compara práticas reais ou planejadas do projeto com outros projetos; c) Fluxogramacão: um fluxograma demonstra como os vários elementos de um sistema se relacionam. Eles auxiliam a equipe a antecipar problemas e elaborar abordagens para resolvê-los. São usados diagramas de causa e efeito ou fluxogramas de sistema ou processo; d) Desenho de experimentos: identificam fatores que influenciam variáveis; e) Custo da qualidade: refere-se ao custo total de todos os esforços empreendidos para atingir a qualidade de um produto/serviço.

2.2.2 Definição e Melhoramento de Processos

De acordo com Santos (2008), a terceira onda da gestão de processos visa a integração dos conceitos de melhoria contínua e conceitos de reengenharia, tornando projetos não como análises pontuais, mas como programas contínuos de gestão. Na terceira onda, ganham força a utilização da tecnologia como ferramenta de auxílio, tanto no mapeamento como na execução e monitoramento dos processos.

Essa visão de melhoria surgiu depois das iniciativas anteriores que tratavam da qualidade total na gestão de processos, que iniciou em 1950 e tomou força nas décadas de 80 e 90 com a quase obrigação por parte das empresas de aderirem as normas ISO. A primeira onda promovia a padronização dos processos de trabalho e criteriosa análise visando melhoria contínua. Após surgiu a onda das reengenharias através de análises de melhores práticas de mercado, buscado uma visão multifuncional dos processos, estudando a interligação entre todas as áreas de uma empresa (SANTOS, 2008)

Conforme Lucinda (2010), a análise e melhoria dos processos devem seguir de uma sequência de etapas, iniciando com o mapeamento destes e determinação do inter-relacionamento entre eles, seguindo da identificação do grupo de processos a ser melhorado. Com essas informações realiza-se uma análise e

identificação das oportunidades de melhorias destes processos. Realizadas essas fases parte-se para um redesenho e documentação das melhorias levantadas. O próximo passo é a implantação da nova proposta e posterior acompanhamento, é fundamental um completo entendimento de cada fase para um bom trabalho de análise e melhoria.

Um aspecto importante da melhoria de processo é a medição dos custos da qualidade, em que Slack (2008) sugere o uso da abordagem de expressar todas as questões relacionadas à qualidade e forma de atributos, com variáveis atribuídas e classificadas em custos de prevenção, custos de avaliação, custos de falhas internas e custos de falhas externas.

Segundo Oliveira (2010), a BPMN (*Business Process Modeling Notation*) está se consolidando como o mais importante padrão de notação gráfica para desenhar e modelar os processos de negócio. Explica que com ela é possível utilizar modelos atuais de diagramas de fácil entendimento, projetando e descrevendo modelos ideais com detalhes técnicos e mensurar indicadores de desempenho.

Essa notação deriva do BPM, (*Business Process Management*), que segundo Daychoum (2008) é um conjunto formado por metodologias e técnicas cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elementos com que eles possam, queiram ou tenham que interagir dando a organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

2.2.3 Conceitos do Melhoramento dos Processos

Para um melhor entendimento, foram resumidos no Quadro 1 as principais ideias dos autores citados no referencial da pesquisa.

Quadro 1 - Modelo Conceitual de Análise

Tópicos Principais	Autores
Segurança na prestação de serviços através de processos	BERLITZ (2011)
Características especificas da gestão de processos na saúde	BITTAR (1999)
BPM: conjunto formado por metodologias e técnicas integrando diversos os elementos dos processos	DAYCHOUM (2008)
Fases de um processo: pré-analítica, analítica, pós-analítica	DE MOURA(2008)
Etapas do melhoramento de processos	LUCINDA (2010)
BPMN: importante padrão de notação gráfica para desenhar e modelar os processos de negócio	OLIVEIRA (2010)
Melhoria contínua dos processos	SANTOS (2008)
Processos, operações e atividades na modelagem de organizações	SLACK (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa foi ambientado em um Laboratório de Análises Clínicas de um hospital da Serra Gaúcha. O hospital presta atendimento único e exclusivo aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), desde o pronto atendimento ambulatorial de urgência até os Serviços Auxiliares de Diagnóstico.

O laboratório atende durante 24 horas a demanda interna do hospital e, de segunda a sexta feira em horário comercial, pacientes oriundos de UBS's (Unidades Básicas de Saúde) credenciadas ao hospital e toda a 5ª Coordenadoria do Rio Grande do Sul. O laboratório realiza mensalmente, em média, 40.000 exames laboratoriais nas áreas de Bioquímica, Hematologia, Imunologia e Microbiologia e possui 28 colaboradores dentre eles, farmacêutico-bioquímicos, auxiliares de laboratório, secretárias e uma gestora que trabalham divididos em três turnos, manhã, tarde e noite.

A rotina do laboratório compreende processos distintos e inter-relacionados que englobam as fases pré-analítica, analítica e pós-analítica. A fase pré-analítica envolve desde o cadastro do paciente até a coleta da amostra a ser analisada. A fase analítica envolve o processamento dessa amostra e a fase pós-analítca é aquela onde ocorre a interpretação pelo profissional dos resultados oriundos da fase analítca e posterior liberação do laudo.

É na fase pré-analítica que temos englobado a equipe de enfermagem, que possui 18 postos de trabalho distribuídos pela instituição.

O local em questão possui um sistema informatizado de cadastro e prescrições bem como um sistema interfaceado de amostras por código de barras, o que permitiu a exclusão de etapas manuais de cadastro de exames nos equipamentos e digitação de resultados, garantindo, assim, maior confiabilidade e qualidade no serviço prestado. Consoante a isso, o laboratório possui um sistema de gestão de controle da qualidade interno que permite avaliar estatisticamente os resultados dos controles (internos) realizados diariamente ajudando, assim, a tomada de decisão a respeito de ajustes nos equipamentos quando necessário. Este sistema possibilita ainda a rastreabilidade dos insumos utilizados nas análises laboratoriais, seja por meio de lote, data de validade ou período de utilização. Além disso, o laboratório realiza mensalmente um controle externo de qualidade em parceria com o PNCQ (Programa Nacional de Controle de Qualidade).

3.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS

A pesquisa teve como objetivo a melhoria do processo de coletas de materiais de microbiologia do laboratório, por meio da análise do processo de coletas dos materiais de microbiologia, identificando as falhas nesse processo. Propor uma reestruturação do processo para garantir a qualidade, rastreabilidade e confiabilidade da coleta, apresentando os recursos necessários para a implementação dessa reestruturação.

Na pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa aplicada com a estratégia de estudo de caso em caráter exploratório. Para Andrade (2008),

a pesquisa exploratória é aplicada em uma fase preliminar de uma pesquisa, visando buscar maiores informações sobre o assunto a ser tratado, facilitando a delimitação do tema e orientando os objetivos a serem atingidos. Já a abordagem qualitativa oferece maior enfoque na interpretação dos dados do objeto de estudo, na importância deste dentro de um contexto e em pontos de vista do observador.

Segundo explica Yin (2005), as condições que levam a decidir sobre uma estratégia de pesquisa são o tipo de pesquisa proposta, a extensão do controle que o pesquisador possui sobre os eventos e o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos ou históricos envolvidos na pesquisa. Partindo dessas questões avalia-se o tipo de questões envolvidas nas pesquisas, entre: “quem”, “o que”, “onde”, “como” e “por que”. O estudo de caso é uma boa opção quando as perguntas envolvidas referem-se a como e por que, quando não se possui muito controle sobre eventos comportamentais e quando se focaliza em eventos contemporâneos, como é o caso desta pesquisa.

Seguindo as recomendações de Yin (2005), as fontes de evidências comumente utilizadas em estudos de caso são: a) documentação: em que são analisados memorandos, documentos administrativos, relatórios, entre outros que corroborem ou valorizem informações que provem de outras fontes. Esta técnica foi utilizada para analisar formulários no sistema, consulta, impressões e documentos que eram trocados entre as áreas envolvidas no processo de coleta; b) registros em arquivos: em que são verificados arquivos e registros em computador relevantes ao caso em estudo. Esta foi uma importante fonte de informação por tratar-se de um processo que organiza identificação de materiais de coletas e mapas de trabalho para execução de análises; c) observação direta: em que é feita uma visita de campo aos setores da empresa para colher informações comportamentais do processo. Ela foi utilizada para verificar no ambiente de trabalho possíveis informações que devam ser consideradas para levantamento dos melhoramentos no processo; d) artefatos físicos: em que aparatos tecnológicos de ferramentas ou instrumentos disponíveis na empresa são pesquisados de acordo com sua relevância no caso de estudo. Foi identificada com esta técnica a infraestrutura de sistema, computadores e impressoras disponíveis para suportar os processos e possíveis melhorias neste.

Foi realizada a análise de conteúdo nos dados coletados. Como informam Cooper e Schindler (2003), esta técnica utiliza um método sistemático para medir o conteúdo semântico das informações, com o uso de contagens, categorizações, interpretações e abstrações. É uma técnica ampla que auxilia no desenvolvimento de instruções de registros e codificação, redução de dados e análises estatísticas.

Bardin (2004) define que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção (variáveis inferidas) destas mensagens.

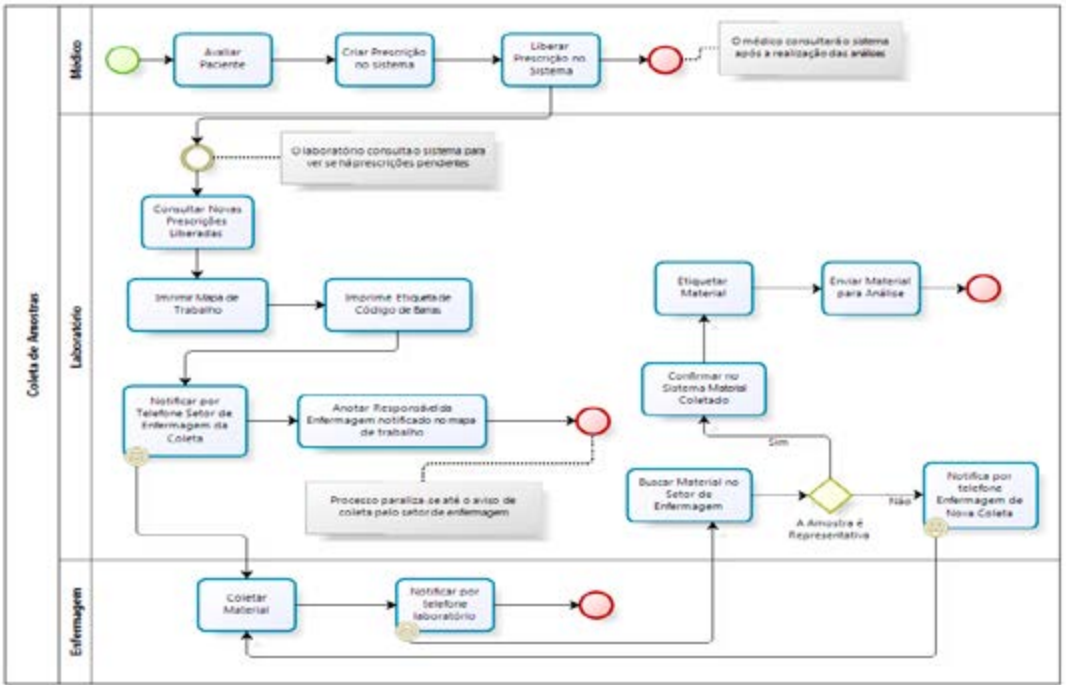
Com base nos materiais coletados, foram montados fluxogramas BPMN dos processos de coleta atual. Segundo Daychoum (2008) os fluxogramas BPMN descrevem de maneira precisa as diversas interações que ocorrem nas etapas de um processo. Com base nestes fluxogramas, foram identificadas falhas e propostas melhorias, que foram aplicadas em um novo fluxograma que descreve uma nova proposta para o processo.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

4.1 PROCESSO ATUAL

O processo trata do fluxo de coletas de materiais de microbiologia. Ele inicia no momento em que o médico avalia o paciente e prescreve, utilizando o *software* de gestão da instituição, os exames que necessitam de coletas de materiais e que serão enviados ao laboratório para posterior análise. A Figura 1 apresenta o mapeamento do processo atual do laboratório.

Figura 1 - BPMN do processo atual de coleta dos materiais de microbiologia



Fonte: Laboratório de Análises Clínicas de um hospital da Serra Gaúcha

Todas as prescrições devem ser liberadas no sistema pelo próprio médico. Nesse processo de liberação, a prescrição recebe um número de identificação. Após a realização da prescrição o médico fica no aguardo da análise realizada pelo bioquímico no laboratório, ele somente consegue acompanhar o andamento ligando para a secretária do laboratório e indagando sobre as prescrições criadas.

No laboratório, a recepcionista de atendimento consulta o sistema e verifica se há prescrições pendentes. Essas prescrições liberadas são impressas em um mapa de trabalho juntamente com as etiquetas de códigos de barras que irão posteriormente ser colocadas nos rótulos dos materiais coletados.

A recepcionista então liga para o setor responsável pela coleta e avisa a equipe de enfermagem da necessidade de coleta dos materiais das prescrições. O nome da pessoa que atendeu o telefonema no setor de enfermagem é anotado no mapa de trabalho.

A equipe de enfermagem fica então responsável por realizar a coleta do material especificado e comunica, por telefone, o laboratório, informando que o

material foi colhido. Um auxiliar de laboratório se dirige ao setor de coleta, recolhe o material e o leva para o laboratório. Ao chegar ao laboratório, o auxiliar localiza o mapa de trabalho bem como as etiquetas referentes aos materiais coletados e os etiqueta. Uma vez identificados com as etiquetas, ele envia os materiais para avaliação de representatividade pelos bioquímicos. A representatividade identifica se o material colhido atende as necessidades de análise ao qual ele será submetido.

Caso a amostra do material não seja representativa, o bioquímico descarta o material e informa a recepcionista de atendimento devolvendo o mapa de trabalho das amostras. A recepcionista então entra em contato com o setor de enfermagem por telefone informando que a amostra deverá ser colhida novamente e gera nova impressão das etiquetas dos materiais e aguarda a nova coleta.

No caso da amostra ser representativa, sua coleta é confirmada no sistema pelos bioquímicos. O material segue para a análise e posterior liberação, feita através da emissão de laudo pelo bioquímico responsável no sistema.

Para um entendimento dos processos existentes no laboratório foi realizado o desenho do fluxo de coletas de materiais de microbiologia. Nesse desenho foram considerados as pessoas envolvidas, o sistema de gestão da empresa e os materiais consumidos e gerados durante a realização deste processo.

4.2 IDENTIFICAÇÕES DE FALHAS NO PROCESSO

Com base nesse desenho foi realizada uma análise que apontou a falta de controle sistemático em toda operação de coleta. Em vista desse diagnóstico, uma pesquisa foi desenvolvida com o intuito de identificar as oportunidades de melhorias e aperfeiçoar o processo. Os pontos de melhoria se concentraram em processos manuais e procedimentos pouco seguros. Também foram realizadas pesquisas para identificar procedimentos que possuíam um histórico de falhas recorrentes ou que causavam transtornos entre os envolvidos. Os seguintes pontos foram identificados:

a) Falhas na comunicação: observou-se que após a impressão do mapa de trabalho, as recepcionistas de atendimento nem sempre realizavam a ligação

para o setor de coletas de imediato. Isso acarreta demora na coleta de matéria e consequente atraso na análise deste pelos bioquímicos, causando retrocessos também no diagnóstico do paciente por parte do corpo clínico médico. Outra observação realizada é que mesmo quando a ligação era realizada de imediato, a coleta frequentemente demorava a ser realizada por parte da equipe de enfermagem. Os principais motivos apontados pelo setor de enfermagem foram falta de tempo ou mesmo falha de comunicação entre a própria equipe de coleta;

b) Problemas com a identificação do material: o processo de identificação através de etiquetas é feito pelo o auxiliar de laboratório após o material ser colhido. Observou-se que muitas vezes a letra que identifica o paciente na amostra é ilegível ou a amostra vem com dados incompletos podendo acarretar em identificação errônea por parte da equipe do laboratório. Outra observação importante é que muitas vezes o auxiliar busca mais de um material e os identifica juntos podendo, neste momento, por falta de atenção, trocar as etiquetas de amostras entre pacientes.

c) Falta de rastreabilidade do processo de coleta: outro aspecto relevante neste processo foi que, não existem ferramentas de rastreabilidade durante as etapas de coleta. Como as etapas são interdependentes, a falta destes mecanismos prejudica o fluxo de execução do processo. As pessoas dependem de avisos que não ficam registrados, como telefonemas, para dar andamento a sua atividade. Além disso, a informação de que o aviso foi dado fica sobre responsabilidade da pessoa que deu o alerta, com isso o restante da equipe não tem conhecimento de como se desenvolve a solicitação. Também não existem mecanismos para se identificar quem coletou a amostra, uma vez que a confirmação da coleta é realizada pelo laboratório.

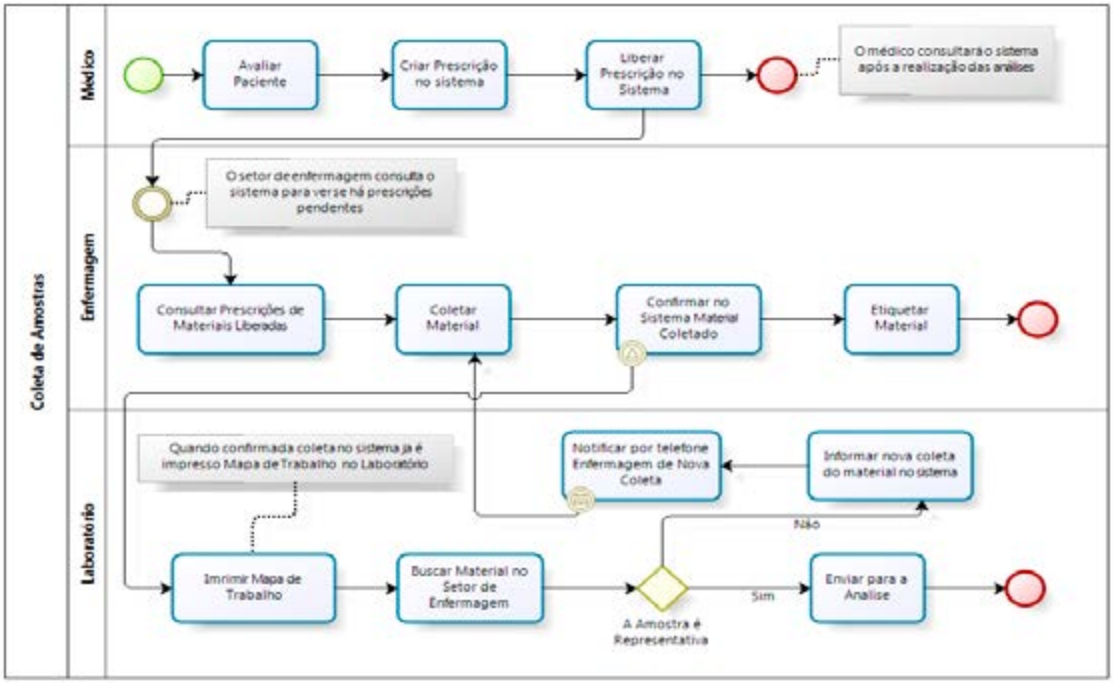
d) Demora entre coleta e processamento de amostra: verificou-se que, desde a prescrição do médico até a coleta do material e seu processamento no laboratório há uma demora significativa em virtude do excesso de etapas e pessoas envolvidas. Essa demora acarreta em uso excessivo de comunicações por telefone para que secretaria ou envolvidos no setor de enfermagem indaguem outras pessoas para tentar descobrir o status de cada solicitação de coleta. Esse tempo é considerado improdutivo por interromper as atividades que as pessoas estavam realizando, além do tempo extra que necessitam para retomar a ação que estava sendo realizada.

e) Gerenciamento de documentos: Cada etapa possui controles manuais para gerenciamento de documentos e etiquetas. Estes itens ficam em ambientes pouco controlados, geralmente em áreas de arquivo em balcões, em que diversas pessoas têm acesso. Com isso, os documentos estão sujeitos a serem perdidos durante o manuseio ou mesmo serem trocados quando transportados entre o seu local de origem e o local de destino. O controle de envio de nova amostra e nova geração de etiquetas no processo de nova coleta causam confusões com os mapas de trabalho já impressos.

4.3 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO ANALISADO

Após análise e observação do processo atual de coleta de materiais, foi elaborada uma proposta de reestruturação do processo visando garantir a qualidade, rastreabilidade e a confiabilidade da coleta de materiais. A Figura 2 mostra o BPMN proposto para a reestruturação do processo de coletas de materiais do setor de microbiologia.

Figura 2 - BPMN do processo proposto de coleta dos materiais de microbiologia



Fonte: Laboratório de Análises Clínicas de um hospital da Serra Gaúcha

No melhoramento proposto, o processo inicial realizado pelo médico continuará sendo realizado da mesma maneira. Ele entrará no sistema realizará a prescrição e a liberará para análise. A consulta das prescrições liberadas passará a ser realizada pelo próprio setor de enfermagem, que consultará a mesma tela de prescrições liberadas a que o laboratório possui acesso. Ao ver que há solicitações liberadas, o próprio setor de enfermagem dará continuidade às coletas.

Uma vez coletadas as amostras, o responsável pela coleta acessará o sistema e confirmará a coleta do material. Nesse momento o sistema emitirá a etiqueta de identificação do material com o código de barras e o responsável a coloca no recipiente do material. No mesmo momento em que a confirmação de coleta do material é realizada, o mapa de trabalho será emitido na secretaria do laboratório, alertando que há um novo material a ser recolhido no setor de enfermagem.

A recepcionista avisará um auxiliar que há material a ser recolhido e este vai ao setor de enfermagem buscar a amostra. Ao chegar ao laboratório, a auxiliar separará o mapa de trabalho juntamente com a amostra, já identificada pelo setor de enfermagem, e a levará para avaliação de representatividade pelos bioquímicos.

Se os bioquímicos identificarem que a amostra não é representativa, eles descartarão a amostra e solicitarão no sistema nova coleta, reiniciando o processo automaticamente, uma vez que novas coletas aparecerem na mesma área de prescrições liberadas. Caso a amostra seja representativa, o material seguirá para análise e posterior liberação, feita através da emissão de laudo pelo bioquímico responsável no sistema.

4.4 RECURSOS NECESSÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA REESTRUTURAÇÃO PROPOSTA

Para a reestruturação proposta do processo serão necessários novos equipamentos e ajustes no *software* de gestão da instituição. No *software* deverão ser criados novos perfis de acesso, todos para o setor de enfermagem.

Cada setor terá acesso somente aos pacientes do seu setor. Esses perfis serão responsáveis por dois papéis no sistema. O primeiro papel será para que o setor possa visualizar a consulta de prescrições liberadas. O segundo papel servirá para definir quem poderá informar que a coleta foi realizada, disparando o aviso e processos de impressão de etiquetas de códigos de barras e mapa de trabalho. Para esse perfil da coleta, deverá ser disponibilizada uma área no sistema em que será realizada a confirmação da coleta de material.

Além das alterações de *software*, será necessário instalar em cada posto de enfermagem impressoras de etiquetas de identificação por código de barras, para que sejam impressas as identificações dos materiais após a confirmação da coleta destas no sistema. Ao todo deverão ser adquiridas dezoito impressoras de código de barras. No laboratório também deverá ser adquirida uma impressora a *laser* para impressão dos mapas de trabalho. O Quadro 2 demonstra os recursos necessários à implementação do processo proposto.

Quadro 2 - Recursos necessários à implementação do processo proposto

Equipamentos Necessários	Quantidade	Valor Unitário (R$)	Valor Total (R$)
Impressora de etiqueta de códigos de barras	18	785,00	14.130,00
Impressora a Laser	1	2.187,94	2.187,94
Investimento Total Necessário (R$)			**16.317,34**

Fonte: Elaborado pelos autores

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Visando um ganho de qualidade do serviço prestado na realização dos exames na instituição, foi proposto analisar o processo de coletas dos materiais de microbiologia. Essa análise buscou identificar os problemas e falhas que ocorrem durante a execução do processo que já estejam ou que possam vir a causar insatisfação por parte dos envolvidos ou ainda que tenham influência no desempenho dos serviços prestados.

Para a execução desta análise buscou-se referencial teórico para abranger o que são processos, e principalmente, como gerir processos em ambientes de prestação de serviços para saúde na área laboratorial, em que a eficiência e qualidade são requisitos fundamentais, por estar diretamente ligado no diagnóstico de pacientes. Procurou-se conhecer as fases envolvidas nos processos de coleta de um laboratório e identificar os problemas mais recorrentes nessas fases.

Foi aprofundado o conhecimento em processos de qualidade e ainda como são realizadas melhorias nestes. Elas devem ser revistas de forma metódica para obterem êxito. Hoje existem diversas normas que já regulamentam a qualidade, mas seu uso deve estar alinhado a diversos fatores organizacionais.

Verificou-se que a gestão de processos vem sendo aperfeiçoada por décadas e diversas metodologias foram criadas para auxiliar seu uso. O principal de uma gestão de processo é o correto entendimento de etapas e envolvidos nas suas operações e atividades, portanto esse entendimento é facilmente obtido com o uso de técnicas de mapeamento, em que foi estudada a notação BMPN, que tem sido recomendada por diversos autores como importante, por oferecer métodos gráficos de leitura simples. Com a notação BPMN foi possível representar o processo atual e a partir dele, detalhar áreas e pessoas envolvidas e o fluxo de informações gerado entre eles.

Para a montagem do fluxo foi estudada a metodologia de coleta de informações para que possibilitassem extrair dos participantes do processo as informações necessárias para o desenho do fluxo atual de execução deste. Com as informações coletadas partiu-se para a montagem do desenho do fluxo atual.

Com base no desenho e material coletado, buscou-se identificar os problemas e oportunidades de melhorias, visando a maior agilidade e consequente ganho na qualidade esperada. Na análise do desenho ficou evidenciado que os problemas comuns a área de coletas também ocorriam na instituição. Assim foram estudadas as medidas necessárias para melhorias. Essas medidas envolveram uma melhor distribuição das etapas do processo de coletas de amostras, tornando-as mais rápidas. Observou-se a necessidade de utilizar melhor o *software* de gestão em uso na instituição em substituição às comunicações por telefone, evitando assim, os atrasos causados pela interferência humana.

Dando o acesso direto do setor de enfermagem à lista de prescrições pendentes, será oferecida maior autonomia para que seja realizado uma organização mais eficiente das equipes de coleta, otimizando as rotinas de coletas de materiais, que poderá ser feita não somente com base nas necessidades que hoje são definidas pela secretaria do laboratório, mas com base na disponibilidade da equipe e localização de pacientes, informação que o setor de enfermagem possui e o laboratório não.

Um novo *layout* informatizado traz ganhos consideráveis com relação à confiabilidade do processo. Com o aviso automatizado da confirmação de coleta, realizado pelos coletadores no posto de enfermagem, os auxiliares terão certeza de quando podem realizar a busca do material e este já estará devidamente identificado com codificação de amostra e paciente. Com isso além de evitar problemas de identificação, a entrega ficará simplificada, por não ser necessário acompanhar a entrega do material ao auxiliar do laboratório para o repasse de informações.

No processo proposto, todas as tarefas do processo estão sendo auxiliadas pelo *software* de gestão, e tanto as equipes operacionais como as equipes gerenciais terão condições de rastrear tudo que ocorre no processo de coleta. Em cada etapa estarão sendo coletadas informações de quem e quando foi realizada cada operação. Assim, todos que possuem acesso ao sistema terão como consultar a posição correta das prescrições, e se necessário, saber a quem devem procurar para saber por que o processo parou em certa etapa.

O processo de solicitação de nova coleta proposto será um dos que mais influenciarão no ganho de qualidade do serviço. Como este processo será rastreado pelo sistema, será possível retirar indicadores de quais setores ou pessoas estão com problemas recorrentes em coleta de amostras. Essa informação servirá de guia para treinamento ou mesmo identificação de procedimentos incorretos adotados no setor de enfermagem. Novas coletas são a principal causa de atrasos entre a prescrição e resultado final de exames, porque além da dependência de disponibilidade dos enfermeiros há o problema de disponibilidade do paciente.

Os processos existentes na comunicação entre os envolvidos são a maior fonte de problemas e geram perdas consideráveis, tanto de tempo quanto de

utilização da equipe. Para implantação do novo processo já existem recursos de *software* e são necessários poucos investimentos em equipamentos e impressoras nos setores de enfermagem, portanto exigem pouco treinamento para as equipes envolvidas. Por estes fatores a implantação do projeto se torna viável.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade do serviço é atualmente, um requisito cada vez mais exigido e avaliado pelos consumidores dos serviços. O mercado de medicina laboratorial está cada vez mais competitivo, exigindo dos laboratórios clínicos maior flexibilidade, criatividade e gestão mais efetiva de seus processos. Os exames laboratoriais são os pilares dos médicos, pois é através deles que os mesmos se baseiam para realizar seus diagnósticos e, portanto, o laboratório tem um papel essencial no processo do diagnóstico clínico do paciente.

Avaliar e mapear continuamente seus processos produtivos é essencial para que o laboratório consiga antever possíveis falhas que possam ocorrer e implementar melhorias quando necessárias. Essas melhorias devem sempre ter como objetivo a ampliação da qualidade e segurança do serviço prestado ao paciente. Os dados gerados das coletas pelo sistema poderão ser utilizados para criar indicadores operacionais das equipes de laboratório e de enfermagem. Com bases nesses indicadores poderão ser previstos treinamentos para equipe que cometam mais falhas ou que tenham maiores índices de rejeição de amostras, para melhoria na qualidade de seu trabalho.

Com o auxílio da ferramenta BPMN foi possível mapear de forma precisa o processo de coleta. Nesse mapeamento ficou evidenciado que, no processo de coleta de materiais de microbiologia, poderiam ser implementadas melhorias visando maior qualidade e segurança no serviço prestado. Ainda com o auxilio da ferramenta foi possível demonstrar em forma gráfica as melhorias propostas, deixando clara a redução de etapas com a nova proposta de processo.

Com essa nova remodelagem de processo, o trabalho tornar-se-á menos burocrático e mais dinâmico, culminando numa maior agilidade na entrega final

do serviço, ou seja, no resultado da análise bem como na economia de recursos materiais. Essa agilidade só acontecerá se a equipe toda, dos setores envolvidos se engajarem na mudança, uma vez que a responsabilidade sobre resultados de exames será dividida entre as pessoas que hoje realizam o trabalho.

Equipes gerenciais poderão se beneficiar das alterações propostas em melhoramentos de seus processos como um todo. Com os dados coletados poderão ser produzidos diversos indicadores, não só operacionais, para uso em avalições de equipe e de procedimento executados. Os indicadores são fundamentais para a gestão de processos, e poderão auxiliar na identificação dos pontos positivos, problemas de processos e equipes envolvidos na coleta de dados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERLITZ, F. A. Análise crítica de experiência com redesenho de processos em um laboratório clínico. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, v. 47, n. 3, 2011.

BITTAR, O.N.J.V. Gestão de processos e certificação para a qualidade em saúde. **Revista da Associação Médica Brasileira**, v. 46, n. 1, p. 70-76, 1999.

BLUMENTHAL, D. The Errors of Our Ways. **Clinical Chemistry**, v. 43, n. 1305, 1997.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAYCHOUM, M. **40+2 Ferramentas e Técnicas De Gerenciamento**. 2. ed. São Paulo: Brasport, 2008.

DE MOURA, A.; VIRIATO, A. **Gestão Hospitalar**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2008.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HENRY, J. B. **Diagnósticos Clínicos e Tratamento por Métodos Laboratoriais**. 20. ed. São Paulo: Manole, 2008.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, H. J. J. **Garantia e Controle da Qualidade no Laboratório**. Belo Horizonte: Gold Analisa Diagnósticos, 2003.

LUCINDA, M. A**. Qualidade: Fundamentos e Práticas para Cursos de Graduação**. Rio de Janeiro: Brasport: 2010.

MORAES, O. D.; CÂNDIDO, I.; VIEIRA, E. V. **Hotelaria Hospitalar: Um Novo Conceito no Atendimento ao Cliente da Saúde**. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

OLIVEIRA, C. A.; MENDES, M. E. **Gestão da Fase Analítica do Laboratório: Como Assegurar a Qualidade na Prática.** 1. ed. Rio de Janeiro: ControlLab, 2010.

OLIVER, P. R. C. **Projetos de ECM/BPM: Os Segredos da Construção**. 1. ed. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2010.

PORTER, M.; TEISBERG, E. O. **Repensando a Saúde - Estratégias Para: Melhorar a Qualidade e Reduzir Custos**. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

SANTOS, M. A. **Qualidade Total e Gestão de Processos: Convergência e Alinhamento.** Disponível em: <http://thebpmexperience.wordpress.com/2008/04/14/qualidade-total-e-gestao-de-processos-convergencia-e-alinhamento/>. Acesso em: 27 ago. 2011.

SBPC. **Recomendações da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial para Coleta de Sangue Venoso**. 1. ed. São Paulo, 2005.

SBPC. **Recomendações da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial para Coleta de Sangue Venoso**. 2. ed. São Paulo, 2010.

SLACK, N. et al., **Gerenciamento de Operações e de Processos**. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANON, U. **Qualidade da Assistência Médico Hospitalar**. Rio de Janeiro: Medsi, 2001.

CULTURA E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: REFLEXÕES NA INVESTIGAÇÃO DA RESSIGNIFICAÇÃO DO TRABALHO[1]

Gislene Feiten Haubrich[2] e Ernani Cesar de Freitas[3]

RESUMO

O presente texto, concebido como concepções iniciais na investigação de possibilidades à ressignificação do trabalho, a partir da cultura e da comunicação nas organizações, visa identificar possibilidades teóricas que norteiem esta reflexão. Nesta perspectiva, a pesquisa exploratória, com foco bibliográfico, aborda conceitos fundamentais para tal. Geertz (2008), Ortiz (1995) e Hall (2006) introduzem a temática cultura para a compreensão da cultura organizacional, aprofundada em Freitas (1991, 2007), Dias (2007) e Fischer (2011). As propostas teóricas acerca da comunicação nas organizações serão elucidadas por Baldissera (2010), Bueno (2009) e Charaudeau (2009, 2010). Já o entendimento de trabalho, advindo de uma proposta que dá ênfase à subjetividade humana, a ergologia, emerge dos estudos de Schwartz e Durrive (2007), Trinquet (2010); Nouroudine (2002); Souza-e-Silva (2011). Como resultado desta fase da pesquisa, percebe-se que um novo sentido ao trabalho pode ser viabilizado por meio de uma perspectiva dialógica, metodologicamente definida pela Ergologia, cuja base

1 Trabalho apresentado no GT2 – Cultura Organizacional do II Congresso em Administração - Inovação e Aprendizagem Organizacional, realizado nos dias 13 e 14 de junho de 2013, na Universidade Feevale.

2 Mestranda em Processos e Manifestações Culturais, na Universidade Feevale. Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas (Feevale); e-mail: gisleneh@gmail.com.

3 Orientador. Doutor em Letras, área de concentração Linguística Aplicada (PUCRS), com pós-doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem (PUC-SP/ LAEL); e-mail: ernanic@feevale.br.

está na relação sujeito-organização-contexto (cultura). Para tal, a cultura e a comunicação são basilares, uma vez que fundamentam a tomada de decisão da gestão.

1 INTRODUÇÃO

Os sujeitos, enquanto seres que habitam a sociedade e necessitam compartilhar saberes para que seu convívio ocorra, carecem de orientadores de comportamento, expressos, registrados e propagados por meio da cultura, socializada pelas instancias familiares, pela educação formal, o trabalho, dentre outros espaços coletivos que os congregam. Nesse sentido, torna-se relevante a reflexão acerca das características da cultura, que no tempo atual, é compartilhada sem limitações de território, de forma mundializada. Essa transformação na proliferação de diferentes elementos de representação tem implicação intensa no que se refere à formação da identidade desses sujeitos.

A ampliação de perspectivas frente às possibilidades de representação identitária impacta diretamente a forma como as organizações conduzem seus objetivos, recursos materiais, financeiros e etc., pois os sujeitos, oriundos e pertencentes à sociedade global, é que concretizam as atividades necessárias para tal. Desta forma, ultrapassar a visão taylorista[4] para outra, que contemple e vise a compreensão da relação homem-trabalho permeada pela subjetividade humana, se faz fundamental e emergencial. Entende-se, então, que a comunicação exerce papel fundamental na formação dos sujeitos, que estão imersos nas organizações.

4 A "Organização Científica do Trabalho", ou taylorismo, propõe que o trabalho humano é uma atividade simples, pois é possível "antecipá-la totalmente, de prepará-la de tal forma uma vez modelada pelos outros, aqueles que tivessem de executá-la 'não teriam de pensar', como disse Taylor." (SCHWARTZ e DURRIVE, 2007, p. 37). A superação desta perspectiva se faz necessária, já que, segundo Schwartz e Durrive (2007, p. 39) "é na distância – e no porque desta distância – entre os projetos do taylorismo e as realidades concretas, nas fábricas onde ele foi iniciado e experimentado que, creio, cai-se encontrar o que chamamos de atividade." Essa noção permeia os estudos da Ergologia, que serão apresentados a seguir.

Como questão norteadora deste trabalho, estabelece-se: a cultura e a comunicação organizacional, enquanto entidades simbólicas geradoras de estímulos à representação identitária dos sujeitos, são guias de comportamento que permitem a ressignificação do trabalho. O presente estudo é concebido como reflexões iniciais, com dados emergentes de concepções teóricas[5].

O objetivo central deste artigo é identificar possibilidades teóricas que nortearão elaborações dissertativas acerca da relevância da cultura e da comunicação nas organizações na geração de elementos de representação identitária dos sujeitos, que podem permitir a ressignificação do trabalho. Para tanto, visa-se a apropriação dos conceitos relacionados à cultura e comunicação organizacional, além de compreender a noção de trabalho, com base nos princípios da Ergologia, onde este é visto como atividade. A presente etapa, de apropriação teórica, é fundamental, pois permite a compreensão dos termos isolados para um diálogo posterior, cujas ideações iniciais são apresentadas ao final desta pesquisa, em fase exploratória.

Como marcos teórico, tem-se a proposta de Geertz (2008), Ortiz (1998) e Hall (2006) para compreender conceitos de cultura e identidade. Essa contextualização é relevante, pois nesta arena estão inseridas as organizações, que são estruturadas a partir do que é compartilhado pelos sujeitos que as compõe. Acredita-se que, na convergência destes contextos, as propostas de Freitas (1991 e 2007), Dias (2007) e Fischer (2011) permitirão novas conexões acerca da cultura organizacional. Neste sentido, segue-se com a apreensão das orientações teóricas acerca de comunicação organizacional, entendendo-se organizações como um sistema de relações de comunicação, onde o simbólico impera, será norteada pelas concepções de Baldissera (2010), Bueno (2009) e Charaudeau (2009, 2010). Por fim, aborda-se o produto gerado pelas organizações, que também movimenta a cultura/ sociedade. Fala-se em trabalho, com base na proposta da Ergologia, estudo emergente da Ergonomia, que dá a ele uma nova

5 O estudo em andamento na dissertação de mestrado da autora, orientada pelo prof. DR. Ernani Cesar de Freitas, de título provisório: "A relevância da comunicação organizacional como meio de identificação das manifestações culturais e da representação identitária dos sujeitos no trabalho".

compreensão. Este bloco conceitual partirá dos estudos de Schwartz e Durrive (2007), Trinquet (2010); Nouroudine (2002) e Souza-e-Silva (2002).

Quanto aos procedimentos metodológicos, adotar-se-á a pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa, uma vez que nesta fase busca-se a compreensão acerca das conexões possíveis entre os conceitos base. O entendimento destas propostas gerará conhecimentos relevantes para o desenvolvimento de conexões interdisciplinares, a fim de ampliar os estudos organizacionais, principalmente no que tange à cultura. Nesse sentido, tem caráter exploratório, pois propõe identificar caminhos ante a questão norteadora. Quanto ao procedimento para coleta de dados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que busca a conversão de princípios das áreas da comunicação e da ergologia, permeadas pela noção de cultura.

2 CULTURA: A CONSTRUÇÃO E RECONSTRUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A tenuidade existente entre os universos pessoal e coletivo é cada vez mais evidente. As relações entre os indivíduos e as organizações transcendem os níveis hierárquicos e de comunicação rapidamente, resultando em intervenções significativas na cultura que os envolve. Enquanto entidades coletivas, as organizações possuem função de socialização, por meio do trabalho, que impele elementos ante as construções culturais da sociedade. Sujeitos de origens diversas são postos em um mesmo espaço, a fim de que produzam riqueza, à sua fonte pagadora, a si mesmo e à sociedade. A comunicação organizacional mobiliza esta imersão à qual os sujeitos são imbricados, uma vez que por meio dela são compreendidos discursos que movimentam as relações.

Como ponto de partida deste trecho da investigação, busca-se a compreensão do conceito de organização. O embasamento advém da proposta de Chiavenato (2000, p. 44, grifo do autor), cujo esclarecimento sucede de uma abordagem ampla, visto que

> as *organizações* são propositada e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que

> os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma *organização* nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Da acepção de Chiavenato (2000), proveniente de uma abordagem explicativa e descritiva, que vê a organização enquanto sistema aberto, destacam-se as noções de *construção/reconstrução* e *organismo social vivo*. O acesso dos sujeitos às manifestações culturais diversas a todo o tempo acelera também estas transformações que desafiam as organizações a lidar com incertezas de um tempo caracterizado pela mudança e pela relevância do simbólico. Percebe-se, então, a sociedade movimentada pela cultura, formada e transformada de diversas maneiras, inclusive pelas organizações, que além de atuantes neste processo, são também implicada por ele.

Baldissera (2010, p. 203) contribui com a discussão ao afirmar que

> a possibilidade de existência da organização está no estabelecimento de relações e na estruturação de vínculos mediante processos comunicacionais, bem como na sua articulação à teia simbólica. É necessário que tal organização e o que ela representa faça sentido para os sujeitos que, de alguma forma, a constituem.

A teia simbólica, a qual se refere o autor, tange a sociedade onde está inserida a organização, que possui responsabilidades diante dela. A comunicação, enquanto processo de troca linguageira, permeia e permite as intervenções para que sujeitos individuais e organizacionais convivam adequadamente, contribuindo para o alcance dos objetivos compartilhados, como a produção de riqueza, conforme fora mencionado por Chiavenato (2000). Aceita-se, então, que as organizações estão inseridas em contextos diversos, sendo influenciadas pelo macroambiente onde atuam, bem como por seu próprio ambiente.

Neste sentido, compreender a noção de cultura é fundamental, uma vez que é condição essencial à existência humana, já que se caracteriza como um conjunto de mecanismos para o controle do comportamento. Trata-se de um sistema simbólico que engloba elementos e princípios ideológicos, que aproximam e

afastam os sujeitos, expressos por meio das manifestações culturais que são articuladas no meio social. Tais manifestações são fundamentais para que o homem possa habitar o ambiente coletivo, ou seja, ordenar seu comportamento com a finalidade de transcender a situação em que se envolve (GEERTZ, 2008).

No tempo atual, estes mecanismos de controle estão em constante mutação, uma vez que as famílias[6], que possuem papel fundamental na formação do sujeito, adquiriram novos formatos, assim como o ensino formal e o trabalho[7]. Essas transgressões são em grande parte resultado do processo de mundialização experimentado pelos atores sociais e do trabalho. Ortiz (1998) apresenta esse conceito, com base na noção de globalização, que se refere às trocas financeiras realizadas entre os países. Da mesma forma, além dos valores monetários, os valores simbólicos são compartilhados, emergindo a noção de transações culturais. Mesmo não sendo esta uma noção nova, assume relevância devido a forma como, neste tempo, se dá na sociedade, já que no passado, com a colonização, a cultura do colonizador era imposta ao colonizado, sem que esse pudesse intervir[8]. O que ocorre na modernidade-mundo[9] é a conversão de diversas influências à forma de vida, estabelecendo uma padronização cultural, onde as características locais e globais dividem espaço.

6 Conforme dados de 2010, apresentados pelo IBGE, as famílias no Brasil estão se transformando. O infográfico disponibilizado pelo site do Jornal O Globo resume as principais constatações acerca dos lares: cerca de 60 mil famílias homoafetivas, logo a formação clássica da família soma 49%, dentre outras. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/infograficos/familia-brasileira>. Acesso em: 03 de abr. 2013, 20:47. Este estudo não visa à compreensão e ampliação dos estudos acerca das implicações na família na formação dos sujeitos, embora aceite esta como variável relevante para uma reflexão da ressignificação do trabalho.

7 “Em pouco mais de 20 anos o trabalho se modificou a toda a velocidade. [...] Diz-se que o trabalho é cada vez mais intelectualizado [...]. Os coletivos são mais difíceis de serem localizados que anteriormente.” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 23).

8 Noção abordada por Bhabha (1998), no capítulo 3 da obra O Local da Cultura.

9 Para referir-se ao tempo atual, Ortiz (1998, p. 181) vale-se do termo modernidade-mundo. Emerge da noção de modernidade enquanto descentramento, individualização, diferenciação e de mundo enquanto o extravasar das fronteiras.

Ortiz (1998) esclarece o entendimento de padronização cultural, salientando que não se pode confundi-la com uma uniformização da cultura. Os elementos simbólicos que conectam os sujeitos advêm: 1) da tradição, expressa nos costumes locais, com o objetivo de manutenção dos vínculos destes com a sua nação de origem; 2) da difusão, proveniente do estabelecimento de novos laços, sem restrição espacial. Diante destas duas esferas em conversão, percebe-se que importantes impactos são aplicados à cultura. "A cultura nada mais é do que a esfera ideológica deste *world system*[10]" (ORTIZ, 1998, p. 26), apreendida por meio da socialização, com natureza mundializada, ou seja, as diversas manifestações culturais se associam, gerando uma padronização nas concepções ideológicas, materializadas na palavra, por meio da linguagem[11], que supera limitações geográficas.

Enquanto Ortiz (1998) apresenta o mundo conectado de tal forma que as transações culturais geram uma padronização, Hall (2006) percebe este movimento como a ampliação de possibilidades para as representações identitárias coletivas e individuais. Essa condição favorece o que Hall (2006) chama de crise de identidade, pois as referências tidas até então, por meio das leis trabalhistas, religiosas, governamentais, etc., são questionadas e há uma transgressão, na qual o desempenho do indivíduo não pode ser previsto ou antecipado, variando de acordo com as circunstâncias às quais são dispostos.

A crise de identidade narrada por Hall (2006) é, sob seu viés, uma consequência da hibridização cultural, característica nações modernas. A mundialização de aspectos identitários, possibilita a multiplicidade de escolhas e modifica as expectativas dos sujeitos, que não visam mais uma intimidade com o que lhes é ofertado, mas um acúmulo de experiências superficiais, pois o novo tende a ser melhor que o atual[12].

Ao aceitar-se que o comportamento humano é regido pela cultura, cujas dimensões, no tempo moderno, são geradas na convergência entre o local e o

10 Sistematização mundial – mundialização.

11 Noção abordada por Bakhtin, acerca da palavra enquanto signo ideológico (BAKHTIN, 1981).

12 Sarlo, em Cenas da Vida Pós-moderna (2000), aprofunda essas questões, principalmente, nas páginas 22 - 32.

global, por meio da manutenção dos traços tradicionais e da difusão de valores além das fronteiras territoriais, põe-se em questão o impacto nas instâncias de socialização, no que tange à institucionalização dos saberes convencionados. Nesse sentido, a ruptura da condução tradicional da inserção e manutenção do sujeito na sociedade, o desafia a adaptação ante a realidade de múltiplas escolhas, mutáveis a cada situação e/ou intenção. Apresentam-se oportunidades de escolha de acordo com o que mais aprouver e estas implicam na representação identitária, que pode ser compreendida como um mosaico, cujas partes são complementares e fundamentais para formar um todo, que complexifica ainda mais o entorno cultural.

Corrobora e aplica este entendimento às organizações, Freitas (2007, p. 12), com a ideia de que "entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para suas experiências." Mesmo reconhecendo esta estrutura viva que é a cultura, a autora defende que as organizações podem controlá-la e utilizá-la como estratégia, ao enviar estímulos aos públicos por meio de canais oficiais e informações de comunicação.

Freitas (2007, p. 13) apresenta a proposta de Schein (1984) cuja preocupação com a cultura organizacional vai "além dos comportamentos observáveis, privilegia a aprendizagem do grupo e assume que a cultura tem funções específicas." A aprendizagem, para ambos os autores, é uma das principais funções da cultura, presente em todas as situações de trabalho, uma vez que os sujeitos são colocados frente a pressupostos que devem compartilhar, mas que, inevitavelmente, serão interferidos pelas descobertas do grupo, que transmitirão esse conhecimento aos demais. Diante dessa compreensão, Freitas (1991) traz os três níveis de cultura, subdivididos por Schein (1985). O primeiro faz menção a *artefatos* e *criações*, que referem-se a aspectos visíveis, mas não decifrados. Já o segundo tange os *valores*, que são os norteadores de conduta, de essência consciente e por fim, os *pressupostos básicos*, que são os fenômenos já assimilados pelos sujeitos da organização, portanto, não questionados, caracterizando-se como algo imbricado no inconsciente.

Da compreensão dos níveis de cultura apresentados, Dias (2007) aborda seus principais elementos, cujo papel é prover a representação identitária dos

sujeitos que compõem a organização, que possuem a missão de acoplá-los a sua base cultural externa, oriunda de suas vivências em sociedade. Destaca-se no Quadro 1:

Quadro 1 - Elementos da Cultura Organizacional

Elemento	Principais características
Valores	Referenciais para a conduta, que permeiam todas as decisões da organização, principalmente as relações de poder. São construções coletivas que inspiram as ações organizacionais, bem como seus elementos prescritivos (planejamento estratégico).
Crenças	Aceitação consciente, de definições ratificadas ao longo do tempo, cujo foco é o estímulo ao pertencimento da organização.
Ritos, rituais e cerimônias	O foco é marcar momentos especiais à organização, reiterando e estimulando os valores. Tratam-se de situações reconhecidas e registradas publicamente.
Estórias e mitos	Baseiam-se em fatos ocorridos na organização, cuja propagação é continuada a fim de manter registrada a história da organização, a partir da voz dos sujeitos que as compõem em cada tempo.
Linguagem	A convivência conjunta ou mesmo o próprio trabalho implicam no desenvolvimento de palavras que tem significado para aquele grupo da organização, atribuindo sentido aos contextos e situações que a permeia.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Dias (2007)

A partir dos esclarecimentos de Dias (2007), percebe-se que os elementos que compõem a cultura nas organizações estão também presentes na cultura social. Com base nesta observação, acredita-se em uma implicação de dupla mão, ou seja, assim como os acontecimentos externos à organização, impõem a ela mudanças na forma da condução dos negócios, todo artefato ou pressuposto simbólico produzido internamente implicará na formação identitária do sujeito que ligado à ela está, logo, na condução de suas ações neste ambiente externo, reconhecido como cultura, atualmente mundializada.

Estas reflexões trazem consigo a noção de poder, entidade que permeia toda e qualquer relação. Assim, compreender as organizações sob a ótica simbólica,

permite enveredar nos campos mais representativos atrelados à produtividade humana e implica na aceitação de que todas as interações, mesmo no campo informal, são impregnadas pelo poder. Fischer (2011, p. 72) defende que a vinculação entre cultura organizacional e poder "[...] os quais, interagindo entre si, garantem a manutenção da organização enquanto tal, reforçando o processo de identidade dos agentes sociais que a constituem com os valores e as premissas que a justificam." Acopla-se, então, mais uma noção fundamental ante a questão norteadora, já que a movimentação da cultura se dá por meio da comunicação, que está intimamente ligada à noção de interação que provém à representação identitária dos sujeitos, no trabalho.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DIÁLOGOS QUE NORTEIAM O TRABALHO

Conceber as organizações enquanto associação de construtos em constante construção/reconstrução implica a aceitação de que os elementos simbólicos transmitidos por meio da tradição e de difusão são essência da prática humana, logo, precisam ser relevados nas instâncias de decisão. Essa compreensão vai além dos elementos prescritivos, materializados através de valores, crenças, etc., propagados pela organização. Trata-se, também, da identificação dos processos de aprendizagem realizados internamente, enquanto produção coletiva. A interação que permite o trânsito de conceitos entre os sujeitos revela as motivações e intenções dos sujeitos frente ao trabalho que tem de realizar.

A comunicação assume função essencial na propagação de elementos estabelecidos formalmente, mas, principalmente, no que é fixado na construção das rotinas de trabalho, registrado nos diálogos entre os sujeitos, por onde se estabelece a aprendizagem organizacional. Desse ponto de vista, evolui-se à concepção de Baldissera (2010, p. 199), que "sob a perspectiva de as organizações existirem pela e em comunicação, considera-se que são resultados dinâmicos das complexas interações entre sujeitos e entre eles e o entorno." Diante de uma instituição triádica, cujo centro está na dinâmica que movimenta as três entidades, trabalhadores, organização e cultura, esta, é realizável apenas pelo que é simbólico não passível de imposição de uma parte sobre a outra. Embora

trate-se de relações permeadas pelo poder, constantemente tensionadas, a implicação está nos traços linguageiros, verbais e não verbais que as norteiam.

A fim de prover maior concretude frente ao conceito de comunicação organizacional, Bueno (2009, p. 4) afirma que este se refere a um "conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse". Percebe-se que as ferramentas utilizadas pela comunicação dependem dos elementos prescritivos da cultura organizacional. Retoma-se também a noção apresentada por Freitas (2007), de que o controle cultural possa ser efetivado através de estratégias, amparadas em ferramentas que fomentem o diálogo entre públicos e organização.

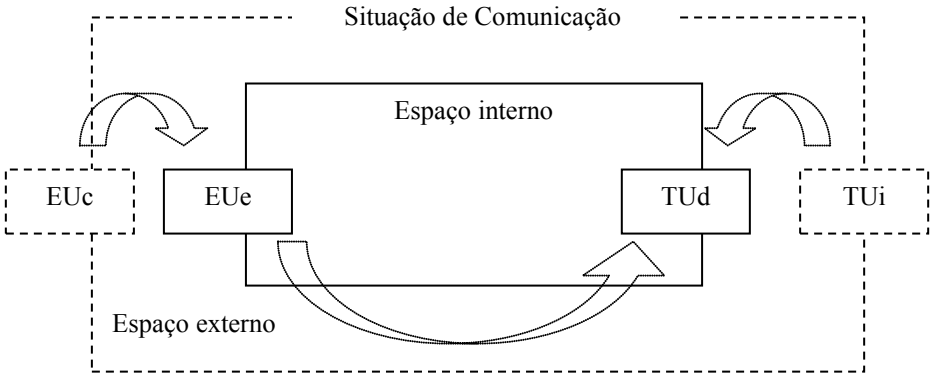
Schuler (2009, p. 269) agrega à discussão ao afirmar que "a intervenção cultural é, basicamente, um processo de comunicação, em que as novas informações e as novas vivências funcionam como força transformadora [...] que incidirá no entendimento da realidade". A comunicação necessita, então, ser compreendida enquanto processo. Neste passo, traz-se a noção abordada por Torquato (apud GODOY; RIBEIRO, 2009), que converge com o entendimento apresentado anteriormente por Chiavenato (2000), no sentido em que abarca a comunicação e as organizações como sistemas abertos, e, como tal, é fundamental compreender os partes que compõem o processo comunicativo[13]: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor.

Deste rumo, ganha relevo a proposta de Charaudeau (2009, 2010), para quem a comunicação é um processo assimétrico, permeado pela subjetividade humana. Sua materialização, o discurso, é caracterizada pela possibilidade de escolha. "Resulta da combinação das circunstâncias em que se fala ou escreve com a maneira pela qual se fala. É, pois, a imbricação das condições extradiscursivas e das realizações intradiscursivas que produz sentido." (CHARAUDEAU, 2009, p. 40). O centro das ideias do autor está no processo de comunicação, que é realizado por quatro personagens: o sujeito comunicante (EUc) e o sujeito interpretante

13 O processo de comunicação não será aprofundado neste estudo. Para tal, indica-se: WOLF, Mauro. Teorias da Comunicação. Editorial Presença, 2006.

(TUi), seres sociais; o Enunciador (EUe) e o Destinatário (TUd), seres de fala. O esquema abaixo sintetiza o processo de comunicação, contemplada por este viés, como ato de linguagem:

Esquema 1 - O Ato de Linguagem



Fonte: Adaptado de Charaudeau, 2010

O Esquema 1 compreende o EUc enquanto sujeito que deseja, objetiva, transmitir uma mensagem a um TUi. Para tanto, seleciona argumentos, ou estratégias discursivas, idealizando o que é adequado para tal. Tem-se um EUe em comunicação com um TUd, o que ocorre no espaço interno, que para Charaudeau (2010), é o centro do processo, pois tange o discurso ainda enquanto modo de significar o mundo, de organizar o texto conforme finalidade discursiva. Uma vez emitida ao TUi, este retroalimenta o processo, que passa pelo espaço interno e idealiza o que fora vislumbrado pelo EUe na escolha dos elementos que compõem seu discurso. A linguagem, figura central do processo abordado por Charaudeau (2010), é resultante de uma combinação entre o explícito, que é a estrutura onde estão associados os seres sociais, e o implícito, que é a atividade, que une os seres de fala. O ato de linguagem, ou comunicação, é o efetivado na relação entre explícito e implícito.

Da conexão ante as propostas apresentadas emerge o entendimento de que o cotidiano organizacional é impregnado pelas relações de poder diante dos processos de aprendizagem, sejam providos pela organização ou na prática das tarefas rotineiras do trabalho. A comunicação é processo relevante em ambas às situações, já que nele estão intrínsecos todos os elementos simbólicos originários da organização, e também da sociedade. A linguagem, dentro da

perspectiva apresentada, enquanto materialização da comunicação, é relevante, pois trata da possibilidade de escolha dos termos utilizados no diálogo, frente as circunstâncias de interação.

4 AS INTERFERÊNCIAS CULTURAIS NO TRABALHO: POSSIBILIDADE DE RESSIGNIFICAÇÃO DO TRABALHO?

A multiplicidade de escolhas frente às diversas culturas às quais os sujeitos são submetidos reflete sua formação identitária, tão diversa quanto suas experiências. Neste quadro temporal estão situadas as organizações, cujo produto, o trabalho, movimenta e reconstrói a cultura/sociedade. De acordo com Schwartz e Durrive (2007), o trabalho deve ser compreendido enquanto atividade, dotado de vida, por meio de seu realizador, logo, provido de transformação constante. A multiplicação de impactos culturais promovida pelos processos de mundialização amplia estes processos cambiantes.

Desse modo, novas formas de compreender o trabalho se fazem necessárias, já que a visão tradicional, taylorista, não atende às necessidades dos indivíduos que o realizam. Para romper com a proposta mecanicista, que percebe o indivíduo apenas enquanto executor e dá relevo ao que é prescrito a ele, sem envolvimento intelectual para a realização da atividade, emerge a disciplina ergonomia, que visa a compreensão do trabalho, com base no que é realizado, do real. Desta concepção surgem os estudos[14] que desenvolvem a Ergologia, "método de investigação pluridisciplinar" (TRINQUET, 2010, p. 94), cujo foco é a "aprendizagem permanente dos debates de normas e de valores que renovam indefinidamente a atividade: é o desconforto intelectual." (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 30). Ou seja, o estudo da atividade humana na realização do trabalho, o que significa aceitar que o normatizado, imposto pela organização não é executado em sua plenitude, uma vez que o sujeito a executa respeitando sua singularidade e capacidade reflexiva.

14 O principal investigador da ergologia é o filósofo francês Yves Schwartz. Dentre outros nomes importantes, franceses, destacam-se: o pedagogo Durrive, o sociólogo-ergólogo Trinquet, o filósofo Nouroudine, o linguista Faïta e o psicólogo Clot, etc.

As modificações ocorridas no trabalho nos últimos 20 anos, conforme Schwartz e Durrive (2007), seguem condensadas no Quadro 2:

Quadro 2 - comparativo - o trabalho se modifica

Há 20 anos	Atualmente
Operário (máquina)	Competências (capacidade reflexiva)
Indústria	Serviços
Quadro fixo de funcionários	Terceirização
Duração de contrato indeterminada	Prazos para conclusão determinam término do contrato

Fonte: Elaborado pelos autores

Da primeira diferença, e mais relevante, decorrem as demais. Uma vez que o sujeito é aceito enquanto ser pensante e, por consequência, atuante, compreende-se que o trabalho previsto pela organização depende daquele que o realiza. Ao observar esta variável, destaca-se o conceito essencial, a atividade.

A atividade é compreendida como resultado do prescrito versus o real. "Na ergologia, nós nomeamos essa situação de: debate de normas e de transgressões, o que, frequentemente, resulta em renormalizações." (TRINQUET, 2010, p. 96). A distância entre as normas elaboradas anteriormente, com o propósito de indicar o fazer, e a execução do trabalho em si consiste nesta renormalização, uma vez que este fazer varia conforme a subjetividade do trabalhador. Durrive (2011, p.50) complementa:

> O projeto de uma norma é antecipar o agir, enquadrá-lo: é o que deve ser. Os elementos de uma dialética entram em ação: eu ajo em função de uma provocação ou mais diretamente de uma solicitação do meio, é o que exprime a norma; mas ajo buscando obstinadamente ficar no centro da decisão de agir.

Schwartz e Durrive (2007), a fim de aprofundar a compreensão da atividade, a compara com a técnica, que se refere ao conhecimento definido por uma

tradição, um protocolo, enquanto a primeira dá relevo à competência criativa do sujeito. Neste tom, traz o entendimento de que na realização da atividade há uma autogestão, na contraposição entre tradição e novidade. Neste ponto, traz à luz a noção de saberes. Estes podem ser constituídos, ou seja, parte de um registro um (R1), que consiste na antecipação, neutralidade, guia da atividade, pré-determinação, ou ainda, investidos, o registro dois (R2), que tangem os valores, a desneutralização, renovação do que é determinado pelo guia. R1 em convergência com R2 corresponde à situação de trabalho, à atividade. Esta noção é fundamental para a posterior compreensão da comunicação organizacional enquanto geradora de estímulos à conduta dos indivíduos.

Acerca das constantes tensões entre o imposto e o praticado, Schwartz (2011, p. 42), chama a atenção ao refletir diante do global, cuja base é proveniente dos gestores hierarquicamente identificados, e do local, no qual o enfoque está na gestão diária, realizada pelos sujeitos no momento da execução de suas atividades, resultando em renormalizações, que implicam as manifestações da cultura organizacional. Justifica que o

> trabalho em particular, atrai a atenção sobre esses múltiplos debates que se desenvolvem dialeticamente entre micro e macro, entre local e global. Esses debates mantêm em suspenso a cada momento o futuro que virá, propriamente falando, eles 'fazem história'. Presos entre as pressões das normas, dos patrimônios de longa duração e das 'renormalizações' enraizadas nas solicitações por extrema singularidade e atualidade dos atos a cumprir, esses debates são, em grande parte, não antecipáveis por qualquer que seja o modelo de interpretação científica.

Desta compreensão do trabalho enquanto "ato da natureza humana que engloba e restitui toda a complexidade humana" (TRINQUET, 2010, p. 96), passa a existir a possibilidade de ressignificação. Porém, esta complexidade, muitas vezes, não é consciente ao sujeito, que não tem uma noção clara de sua relevância na realização de um processo da organização. Falta a ele o entendimento do que Schwartz e Durrive (2007) chamam de dramáticas do uso de si, ou seja, de que o sujeito não executa tarefas, mas faz uso de si. Uso de si por si, pois se autogere, faz escolhas diante das situações, mas também uso de si pelo outro, já que o faz em prol da organização que o escolheu para tal.

Ao considerar o fazer da atividade de trabalho enquanto uso de si, retoma-se a função intrínseca do comunicar, que implica tanto a exposição das ideias, no que tange as palavras escolhidas para a condução do diálogo, como a situação e contexto em que esse se dá. Para di Fanti (2012, p. 324) a

> verbalização sobre o trabalho, nos enunciados há reflexos e refrações, ou seja, aspectos da apreensão do trabalho vivo e aspectos que transbordam o trabalho, que vão além do observável. [...] há de se considerar também que sempre mudam as condições de produção do enunciado: interlocutores, projeto enunciativo, tempo, espaço.

Neste ponto, percebe-se que a linguagem emerge enquanto parte fundamental neste processo, uma vez que a gestão e o reconhecimento da complexidade do trabalho estão ancorados na palavra. Para esta compreensão, Nouroudine (2002)[15] parte do que chama de propriedades intrínsecas do trabalho: saberes, atividade e valores. Os saberes e a atividade, caracterizados anteriormente, são relativos aos valores que orientam as escolhas que determinam o uso de si na atividade.

O termo 'capacidades', abordado por Souza-e-Silva e Sant'Anna (2011, p. 295) refere-se a esta gestão de si, uso de si, e salientam que este se dá por meio da linguagem, que põe em prática o que é renormalizado pelo sujeito. "Diante da proposta de avaliar "capacidades" que significam liberdade, e, portanto, têm impacto no desenvolvimento, afirmamos que o letramento[16] possibilita liberdade de decisão e de participação na vida em sociedade." Esta possibilidade de intervenção social por meio da palavra tem a possibilidade de transformação dos contextos diante dos interesses do ser que comunica seus valores.

Nouroudine (2002, p. 22) afirma, dentro desta perspectiva, que há três modalidades para conceber as conexões entre linguagem e trabalho: *como, no e*

15 In Faïta e Souza-e-Silva. Linguagem e trabalho: Construção de Objetos de Análise no Brasil e na França. São Paulo, 2002.

16 "Pode-se defini-lo como um conjunto de práticas que utilizam a escrita em contextos e fins específicos." (SOUZA-E-SILVA; SANT'ANNA, 2011, p. 295).

sobre. “Enquanto a linguagem *como* trabalho é expressa pelo ator e/ou coletivo dentro da atividade em tempo e lugar reais, a linguagem *no* trabalho seria, antes, uma das realidades constitutivas da situação de trabalho global, na qual se desenrola a atividade.” Assim, como é a presença da linguagem enquanto função, econômica, social, ética, etc. Já o no, como constitutivo da situação, é a fala dos sujeitos no cotidiano, para representar sua identidade. O terceiro modo adotado pelo autor é *sobre* como percebem, os sujeitos, a atividade que realizam; a “[...] tentativa de descrição e interpretação da experiência do outro”[17]. Compreende-se então a linguagem que faz, como trabalho (atividade); a linguagem circundante, no trabalho (situação) e a linguagem que interpreta, sobre o trabalho.

A linguagem, constituinte do processo de comunicação organizacional, permeia tanto os saberes constituídos, quanto os instituídos, por isso a importância de associá-la e empreendê-la frente a essa ressignificação anunciada pela ergologia. Tem-se então uma valorização ao simbólico que paira em meio às relações nas organizações, conforme afirma Faïta (2002, p. 45) “[...] o lugar e o papel do ‘fator humano’ se impuseram de forma incontornável.” Acredita-se que a proposta ergológica permita contribuições fundamentais para a identificação de respostas frente à questão norteadora.

5 RESULTADOS PRELIMINARES: CONEXÕES EMERGENTES DA FASE EXPLORATÓRIA

As transformações constantes nas organizações podem ser compreendidas como reflexo da cultura social, que por meio dos processos de tradição e difusão tem superado barreiras geográficas e implicado na representação identitária dos sujeitos. A cultura organizacional, aceita como elemento simbólico basilar à gestão, é proporcionalmente impactada por essa cadeia, já que é formada parcialmente pelo que é prescrito, mas principalmente pelo que é realizado pelos sujeitos.

17 Nouroudine (2002, p. 28).

Ante esta compreensão, novos olhares sobre as organizações devem ser lançados, a ponto de que diversas proposições teóricas, dentre as apresentadas neste texto, contemplam esta perspectiva simbólica, quer permitem a visualização das cenas no trabalho, diretamente em sua fonte produtiva. A comunicação atua em duas frentes diante desta verificação: enquanto fornecedora de elementos formalizados da organização, em consonância com o que é oriundo da interação entre os sujeitos, e entre eles e o proposto.

A conjunção, proveniente dos diálogos permanentes entre os públicos e as organizações, emerge enquanto norteadora da gestão. A prática desta perspectiva dialógica é possibilitada pela metodologia ergológica, que está ancorada na relação sujeito – organização – cultura/ contexto. Tem-se, então, a relevância da linguagem, que assume o papel de mediadora das relações de poder, uma vez que implica na materialização do que é comunicado nas instâncias organizacionais e sociais.

Acredita-se que, diante do exposto, seja possível uma proposta acerca da ressignificação do trabalho, noção fundamental frente a multiplicidade de escolhas às quais os sujeitos são dispostos. A cultura possui papel fundamental nesta proposta, compreendida como guia comportamental. Aceita-se que ela é formada por questões prescritas, impostas pela organização, diante de uma interpretação dos sujeitos, que realizam essa prescrição a partir de suas representações instituídas ao longo do tempo. Neste sentido, a interação, por meio da comunicação é indispensável, sendo ferramenta para que o trânsito destes elementos contribua para um comprometimento maior do indivíduo com a organização e desta com a sociedade.

Tratando-se de um estudo exploratório, em fase inicial, confia-se que os argumentos apresentados neste fragmento, sejam norteadores relevantes, já que convergem em prol do entendimento da questão norteadora. Assim, embora novos aprofundamentos sejam necessários para esta compreensão, os objetivos propostos tenham sido contemplados, emergindo possibilidades para as fases sequentes da pesquisa, que preveem aplicação das concepções teóricas aqui apresentadas, frente a um estudo de caso.

REFERÊNCIAS

BAKHTIN, Mikhail (V. N. Volochínov). **Marxismo e Filosofia da Linguagem.** 2.ed. São Paulo, SP: Editora Hucitec, 1981. 150 p.

BALDISSERA, Rudimar. A Complexidade de Processos Comunicacionais e Interação nas Organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. Série da Comunicação Organizacional – Vol 2. São Caetano do Sul, SP: Ed. Difusão, 2010. 351 p.

BHABHA, Homi K. **O Local da Cultura**. Belo Horizonte, MG: Editora UFMG, 1998. 395 p.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo, SP: Ed. Saraiva, 2009. 338 p.

CHARAUDEAU, Patrick. **O Discurso das Mídias**. São Paulo, SP: Contexto, 2009. 383 p.

_____. **Linguagem e Discurso**: modos de organização. 2ª Ed. São Paulo, SP: Editora Contexto, 2010. 256 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo, SP: Makron Books, 2000. 416 p

DI FANTI, Maria da Gloria C. Linguagem e trabalho: diálogo entre a translinguística e a ergologia. **Revista Desenredo**, Universidade de Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 309-329, jan./jun. 2012.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 1. ed. 2ª reimp. Campinas, SP: Alínea Editora, 2007. 151 p.

DURRIVE, Louis. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 47-67, 2011.

FAÏTA, Daniel. Análise das Práticas Linguageiras e Situações de Trabalho. In: FAÏTA, Daniel; SOUZA-E-SILVA, M Cecília Pérez. **Linguagem e Trabalho**: Construção de Objetos de Análise no Brasil e na França. São Paulo, 2002. 240 p.

FISCHER, Rosa Maria. O Círculo do Poder - As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. 15ª reimp. São Paulo, SP: Atlas, 2011. 170 p.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo, SP: Makron Books, 1991. 140 p.

_____. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. 1. ed. 4ª reimp. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012. 108 p.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. 1. ed. 13ª.reimp. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2008. 323 p.

GLOBO.COM: http://oglobo.globo.com/infograficos/familia-brasileira>. Acesso em: 03 de abr. 2013, 20:47.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. 102 p.

NOUROUDINE, Abdallah. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. In SOUZA-e-SILVA, M. Cecília Pérez; FAÏTA, Daniel. **Linguagem e trabalho**: Construção de Objetos de Análise no Brasil e na França. São Paulo, SP: Cortez, 2002. 240 p.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e Cultura**. 1.ed. 3ª reimp., São Paulo, SP: Brasiliense S.A., 1998. 234 p.

SARLO, Beatriz. **Cenas da Vida Pós-Moderna**: intelectuais, arte e vídeo-cultura na Argentina. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000. 193 p.

SCHWARTZ, Ives. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 19-45, 2011.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (Orgs). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói, RJ: EdUFF (Universidade Federal Fluminense), 2007. 309 p.

SOUZA-E-SILVA, M. Cecília. SANT'ANNA, Vera L. de A. Contribuições da linguagem para pensar a relação entre atividade de trabalho e desenvolvimento. **Revista Eutomia**, Universidade Federal de Pernanbuco, ed. 8, ano IV, p. 292-302, 2011.

TRINQUET, Pierre. Trabalho e Educação: o método ergológico. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, número especial, p. 93-113, ago. 2010.

DIAGNÓSTICO AMBIENTAL EM UMA EMPRESA DE ESQUADRIAS DE MADEIRAS, RS, BRASIL

Fernando Uecker Haas[1], Fabiano Andre Trein[2] e Manoela Tressoldi Rodrigues[3]

RESUMO

A existência de uma conscientização geral em relação ao meio ambiente e as demandas ambientais, fez surgir consumidores cada vez mais exigentes, proporcionando um impacto nas organizações. Nesse contexto, as empresas necessitam ampliar seus métodos estratégicos, visando a sua sobrevivência no atual mercado. A iniciativa e o comprometimento de ações ambientais ganham importância nessa esfera. A gestão ambiental favorece o desempenho das organizações, através da qualidade aplicada aos produtos e serviços desenvolvidos, considerando também os colaboradores que participam desse processo, proporcionando ao final uma maior lucratividade para a organização. Assim, o presente estudo objetivou realizar um Diagnóstico Ambiental em uma empresa de Esquadrias de Madeiras, localizada no Rio Grande do Sul, com intuito de verificar se existe a aplicação de práticas ambientais como modo de melhoria da qualidade ambiental dos procedimentos dessa organização. O Diagnóstico Ambiental é uma estimativa dos efeitos ou interações das atividades de determinada corporação sobre o meio ambiente. É um modo de evitar que

1 Bacharel em Administração de Empresas com ênfase em Empreendedorismo pela Universidade Feevale RS. E-mail: fernandohaas.adm@gmail.com.

2 Doutorando PPGQA – Universidade Feevale. Mestre em Engenharia de Produção PPGEP UFRGS. Professor da Universidade Feevale. E-mail: fabiano@duvinil.com.br.

3 Mestre em Qualidade Ambiental (Feevale). Professora da Universidade do Extremo Sul Catarinense. E-mail: manoelat@gmail.com.

acidentes ambientais ocorram e de se buscar o aperfeiçoamento das técnicas de forma a minimizar os impactos sobre o meio ambiente.
Palavras-chave: Diagnóstico ambiental. Gestão ambiental. Práticas ambientais.

1 INTRODUÇÃO

A aceleração do processo industrial acarretou um grande desenvolvimento para a humanidade, no entanto, causou grandes impactos ambientais, o que fez brotar a apreensão com relação à preservação ambiental. Até algumas décadas atrás, os problemas ambientais eram extremados apenas a algumas atividades, e só eram observados por ecologistas, não havia uma preocupação real por parte da sociedade. As consequências dessas ações no meio ambiente estão sendo conhecidas e ressaltadas no mundo todo. Partindo dessa premissa, pode-se dizer que as empresas atuais estão mais preocupadas em apresentar um desempenho ambiental de modo correto, concretizando essa ideia através do controle de seus processos e treinamento de pessoal, na tentativa de minimizar os possíveis impactos ambientais. Existe uma forte cobrança de que os objetivos empresariais sejam alcançados através do exercício das políticas ambientais, seja seguindo as normativas existentes, respeitando uma consciência ambiental atual ou devido ao mercado, que decreta cada vez mais atitudes pautadas no desenvolvimento de maneira sustentável.

A inserção da proteção do ambiente entre os fins da organização moderna expande substancialmente todo o conceito de administração, por isso, é notável que a responsabilidade ambiental venha implicando no desempenho econômico de qualquer empresa. O progresso na área ambiental quanto aos instrumentos técnicos, políticos e legais predicados fundamentais para a existência de uma política de meio ambiente, são evidentes e inquestionáveis. O sistema de gestão ambiental consiste em um conjunto de medidas que visam ter controle sobre o impacto ambiental de uma atividade. É uma cadeia de regras que contêm as políticas, os programas e as práticas administrativas que consideram a proteção do meio a mbiente, realizando a eliminação ou diminuição de impactos decorrentes do planejamento e implantação de empreendimentos e atividades.

A escolha da organização por aderir a uma postura voltada para aspectos ambientais pode ser fundamentada na identificação de advertências e oportunidades relacionadas aos pontos fracos e fortes da empresa, e a apreciação desses pontos pode demonstrar oportunidades estratégicas para o crescimento do negócio. A ação de seguir os princípios da gestão ambiental, em uma economia assinalada pelo alto desperdício de recursos, origina um importante diferencial competitivo. Além disso, atividades de reciclagem, incentivo à diminuição do consumo, controle de resíduo, capacitação permanente dos quadros profissionais, utilização de tecnologias mais baratas e limpas, são também consideradas condições de sobrevivência para uma empresa atual.

Um Diagnóstico Ambiental é o conhecimento de todos os componentes ambientais de uma determinada área (país, município, empresa, etc.) para a caracterização da sua qualidade ambiental. Esse método é a interpretação da situação ambiental problemática da área em questão, a partir da interação e da dinâmica de seus componentes, quer relacionado aos elementos físicos e biológicos, quer aos fatores socioculturais. O Diagnóstico Ambiental pode ser realizado por diferentes objetivos, como os que preconizam os métodos de planejamento para servir de base para o conhecimento e o exame da situação ambiental, tendendo a traçar linhas de ação ou tomar decisões para prevenir, controlar e corrigir os problemas ambientais (políticas ambientais e programas de gestão ambiental). Para dar início á implantação de um Sistema de Gestão Ambiental é preciso identificar a atual situação da organização em relação as suas atividades e o meio ambiente. É prioridade promover o Diagnóstico Ambiental da mesma de modo a ser capaz de perceber a existência ou não de uma Política de Gestão Ambiental do empreendimento e a influência dos processos implantados no meio ambiente; identificar o nível de consciência e a preocupação dos colaboradores quanto às etapas modificadoras da qualidade ambiental (geração/emissão de poluentes); colher informações sobre a geração e destinação de resíduos.

É evidente a importância em se ponderar à questão ambiental nas deliberações empresariais, consista ela em conquistar mercado, ser utilizada como benefício competitivo ou exclusivamente para impedir futuras perdas. Compreender esta questão pode ser o diferencial, mesmo com a ampliação de gastos para a realização de um Diagnóstico Ambiental e posterior aplicação de

um Sistema de Gerenciamento Ambiental. Neste estudo, buscou-se apontar quais os aspectos ambientais que a organização apresenta, uma vez que há distintas abordagens para o tema e depende da tática empresarial e de como seus gestores enfrentam a seriedade do tema para determinar as formas de cuidado aplicadas na empresa. Dessa maneira, através deste trabalho foi possível verificar que o Diagnóstico Ambiental permite realizar uma análise concreta sobre o modo de relacionamento da empresa de Esquadrias de Madeira com o meio ambiente. Nos próximos itens, serão exploradas as principais formas de integração da gestão ambiental na empresa de esquadrias num quadro geral, e as transformações e benefícios gerados por essa gestão na organização serão identificados.

2 RESPONSABILIDADE E DIAGNÓSTICO AMBIENTAL

Neste início de século, o meio ambiente vem sendo alvo de muitas discussões, tais como o aquecimento global. A urgência ambiental indica a necessidade de adequação das empresas a esta nova realidade. Sendo assim, pode-se afirmar que as empresas possuem um papel importante na preservação e manutenção ambiental, uma vez que são responsáveis por grande parte dos danos ambientais e têm condições de cooperar para um meio ambiente mais sustentável e saudável.

Segundo Tinoco (2006), a responsabilidade ambiental empregada adequadamente pelas organizações proporciona benefícios à sociedade como um todo, permite o uso mais eficiente de recursos naturais, reduz os custos externos relacionados à poluição da indústria, fornece informações para a tomada de decisão e fornece informação ambiental industrial do desempenho. Sendo assim, cabe citar a ideia de Andrade (2002), que diz que os gastos com a questão ambiental para as instituições passaram a ser vistos, pelas empresas líderes, como investimentos futuros e não como custos, e consequentemente vantagem competitiva, passando de defensiva e reativa para ativa e criativa.

Nota-se que a expansão da consciência coletiva com relação ao meio ambiente e a complexidade das demandas sociais que a comunidade repassa as organizações induzem um novo posicionamento por parte de empresários

e executivos frente a tais questões. Diante dessa consciência, que vem sendo construída, as empresas sofrem pressão no sentido de terem que demonstrar para seus consumidores e sociedade em geral, como é o seu relacionamento com o meio ambiente. O mercado passou a ser composto por um grupo de consumidores mais exigentes, os consumidores verde, que são aqueles no qual o poder de escolha do produto advém além do preço, o item precisa ser ambientalmente correto, ou seja, não prejudicar o ambiente em nenhuma fase do seu ciclo de vida. Nesse contexto, a gestão ambiental se torna uma prática harmônica com o cenário mundial contemporâneo, no qual as questões ambientais passaram a ser discutidas levando em consideração o conceito de desenvolvimento sustentável. Nessa lógica, ações que proporcionem uma harmonização nas relações econômicas e ecológicas devem ser emanadas pelos diferentes entes do poder executivo como meio de minorar os problemas gerados pela exploração demasiada dos recursos naturais (CARVALHO et al., 2011).

Para realizar essa investigação é possível contar com uma ferramenta muito utilizada, o Diagnóstico Ambiental. Segundo Naime (2005), o Diagnóstico Ambiental é um instrumento de gestão ambiental que se insere nos procedimentos de gerenciamento empresarial, com a função específica de proceder a uma radiografia da empresa quanto os aspectos de relacionamento com o meio ambiente, particularmente tratamento de efluentes, gestão de resíduos sólidos e monitoramento e controle de emissões atmosféricas. Sendo assim, o diagnóstico ambiental tem como objetivo avaliar o desempenho ambiental de um empreendimento, evidenciando os pontos positivos e os pontos a melhorar, permitindo que os membros da organização internalizem os preceitos ambientais, tornando a gestão ambiental uma estratégia empresarial. Através de ações ambientais a empresa poderá fortalecer sua imagem frente à sociedade, ao Poder Público e principalmente aos seus clientes.

3 GESTÃO AMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A produção industrial aliada a um vertiginoso crescimento econômico, nas últimas décadas, ocasionou impactos negativos aos recursos naturais do planeta, refletindo na qualidade de vida e na saúde ambiental da sociedade (SEVERO et al., 2008). A responsabilidade ambiental é a resposta natural das empresas

ao novo cliente, ao consumidor verde e ecologicamente correto (TACHIZAWA; POZO, 2007).

Conforme May et al. (2003), existem quatro fatores que induzem as empresas a adotarem práticas mais saudáveis para o meio ambiente: (i) regulamentação ambiental; (ii) pressão dos consumidores; (iii) pressão dos *stakeholders* (populações que vivem na vizinhança de um empreendimento industrial que ameace o meio ambiente) e (iv) pressão dos investidores. Dessa maneira, é possível verificar que a preocupação com o meio ambiente está crescendo velozmente, fazendo com que as empresas utilizem essa mentalidade ecológica de modo a alavancarem o seu lucro, respeitando os meios naturais e sendo socialmente responsáveis. As organizações que investem no meio ambiente colhem benefícios, como o aumento das vendas, uma vez que se tornam mais bem vistas na sociedade.

No intuito de incentivar a mentalidade empresarial ecologicamente correta, alguns trabalhos vêm sendo feitos no Brasil para demonstrar que a prática dessas ações traz consequências efetivamente positivas, como pode ser observado na pesquisa realizada por Filho e Sicsú (2003), que delatam os seguintes resultados: redução de custos - procedente da redução do consumo dos recursos naturais e dos resíduos gerados; consequente diminuição dos gastos com tratamento, armazenagem, disposição dos mesmos; possibilidade de conquista de mercados internacionais; cumprimento às exigências das legislações ambientais vigentes; melhoria da imagem da empresa e facilidade de obtenção de financiamento junto às agências financiadoras da qual estabelecem a necessidade de certificação ambiental. É importante saber ainda, que no Brasil existe a Sociedade para o Incentivo a Gestão Ambiental (SIGA) que forma grupos de trabalho com finalidade de ajudar as empresas brasileiras a encontrarem meios de usarem recursos renováveis locais na fabricação de produtos mais favoráveis ao ambiente (RUTHES et al., 2006). Assim, conhecendo-se os benefícios que a gestão ambiental origina para as atividades empresariais, espera-se um aumento das aplicações de ferramentas de gestão ambiental nas empresas nacionais, e consequentemente uma melhora da qualidade de seus produtos, profissionais, lucro gerado e satisfação do cliente (ANDRADE et al., 2002).

4 MÉTODO

A pesquisa realizada neste estudo caracterizou-se como descritiva, empregando um enfoque qualitativo e quantitativo. De acordo com Prodanov e Freitas (2009), a pesquisa descritiva é quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles; visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis; assume em geral, forma de levantamento. A pesquisa descritiva foi empregada para verificar se existem processos na empresa que visam minimizar o impacto ambiental e para relacionar esses aspectos com o ambiente organizacional da companhia.

Para obtenção dos dados necessários para a pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, através de estudos de caso, publicações em revistas, livros e artigos científicos, de modo a aprofundar a definição da problemática avaliada na empresa. No intuito de facilitar a compreensão das informações encontradas, todos os resultados foram demonstrados através de tabelas e quadros. Este estudo teve como fim a análise do posicionamento atual da empresa de Esquadrias, em relação ao meio ambiente, utilizando a abordagem qualitativa e quantitativa dos dados. Prodanov e Freitas (2009) afirmam que na abordagem qualitativa “o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”. Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a técnica de comparação com base em estudo de casos. Esse método considera o estudo de semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades e fenômenos, ocupando-se da explicação de fenômenos, o método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais (LAKATOS; MARCONI, 2001).

As informações foram coletadas através da aplicação de entrevista não estruturada, no intuito de verificar a atual situação da corporação, em relação às questões do meio ambiente. Foram empregadas técnicas mencionadas por Lakatos e Marconi (2001) como a observação direta no local, verificando os processos utilizados pela empresa para análise do sistema de gestão ambiental para minimização do impacto ambiental e o questionário com questões fechadas de múltipla escolha. Foram feitas visitas quinzenais à empresa, no período de

agosto a outubro de 2012. Foram analisadas as ferramentas utilizadas verificando a aplicação delas, como modo de melhoria da qualidade ambiental dos produtos, processos e serviços oferecidos dessa organização. Almejou-se demonstrar através dessa abordagem, se a empresa já realiza uma gestão ambiental e se através disso consegue obter melhorias em seus processos. Os dados recolhidos através de observação assistemática foram registrados de modo a permitirem a realização de um diagnóstico coerente á situação atual da empresa. Para a efetivação da análise dessas informações obtidas através do Diagnóstico Ambiental realizado, foi necessário comparar os dados com fontes secundárias, que, conforme Beuren (2006), "são as teses, dissertações, monografias, artigos de anais, artigos eletrônicos, livros, revistas". Todos os elementos obtidos foram apresentados em forma de relatório.

5 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL DA EMPRESA

A empresa de Esquadrias de madeira localiza-se no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, em uma zona urbana industrial. Desenvolve produtos exclusivos que vão de acordo com o projeto e a necessidade de cada cliente, sendo uma empresa genuinamente familiar há 40 anos. A organização optou por fabricar suas esquadrias em Freijó (*Cordia goeldiana)*, quando seca pesa em torno de 650 kg/m3 de densidade, essa madeira não tem cheiro, possui cor parda de tons muito variados, e é bastante resistente ao ataque de insetos e fungos. As madeiras são sempre provenientes de serrarias registradas, e com a constante fiscalização do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (IBAMA) a partir da exigência do D.O.F. (Documento de Origem Florestal). Sua procedência é a Floresta Amazônica, principalmente do Estado do Pará.

A seguir, estão descritas as informações relevantes a respeito da companhia, que auxiliaram na formulação de um panorama para uma possível gestão ambiental adequada que busque agregar ainda mais qualidade aos processos, produtos e serviços dessa empresa.

5.1 INFORMAÇÕES GERAIS

A empresa de Esquadrias tem como principal atividade a fabricação de esquadrias de madeira, desenvolvendo diversos modelos conforme a necessidade dos clientes, distribuídos em todo Brasil. São mais de 40 colaboradores envolvidos. Para isso, conta com uma área total do terreno de 15.309,95 m^2, apresentando uma área útil total de 13.464 m^2, com área útil construída de 11.736 m^2 e uma área útil ao ar livre de 1.728 m^2. Existe um consumo médio mensal de energia de 733 kW/h. Quanto à utilização de água, foi verificado que a fonte de abastecimento da empresa é poço artesiano. A quantidade média de água aduzida por dia é de 2,3m^3 e a quantidade média de água aduzida por mês é de 69m^3. A empresa possui licença de operação ambiental obtida através da Prefeitura Municipal local, na Secretaria de Meio Ambiente (SEMAM). O processo produtivo industrial se desenvolve em várias etapas, desde a entrada de matéria-prima, até o produto final. Durante esse processo são utilizados alguns equipamentos que estão relacionados na tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Equipamentos da empresa

Equipamentos utilizados	Quantidade de equipamentos
Desempenadeira	3
Serra Esquadrejadeira	2
Tupia	3
Lixadeira de Fita	3
Prensa Fria	2
Prensa Quente	2
Cabine de Pintura	1

Fonte: empresa

Para o desenvolvimento de seus produtos a empresa conta com matérias-primas e insumos específicos, que podem ser verificados na tabela 2.

Tabela 2 - Principais matérias-primas e insumos da empresa de Esquadrias

Matérias-primas e insumos	Quantidade mês consumido	Forma de acondicionamento	Forma de armazenamento
Madeira	Informação confidencial	Livre	Ar livre
Parafuso	5000 unidades	Caixa de papelão	Almoxarifado
Prego	3000 unidades	Saco plástico	Almoxarifado
Tinta/Empregnante	150 L	Galão	Almoxarifado
Lixa de areia	10 m^3	Caixa de papelão	Almoxarifado
Cola	18 L	Galão plástico	Almoxarifado
Silicone MS-35	20 tubos	Pote plástico	Almoxarifado

Fonte: empresa

5.1.1 Principais entradas de Matérias-Primas e saídas de Resíduos

Qualquer processo produtivo envolve insumos, processos e saídas, que resultam em um produto, entretanto, muitas vezes em paralelo ao processo produtivo se realiza outro similar, cujo resultado é composto de desperdícios que podem representar uma parcela considerável dos custos de produção. A tabela 3 representa o processo global e os principais aspectos ambientais, indicados como entradas e saídas.

Tabela 3 - Entradas e saídas de matérias-primas e resíduos

(continua)

Setor	Entrada	Saída
Almoxarifado	Energia elétrica, pregos, lixas, papel, plástico, papelão.	Resíduos sólidos, como: papelão, plásticos e resíduos de varrição.
Beneficiamento	Energia elétrica, EPIs, matéria-prima (madeira).	Pó, tacos de madeira, serragem e ruído.

(conclusão)

Setor	Entrada	Saída
Marcenaria	Energia elétrica, EPIs, matéria-prima (madeira).	Pó, lixas usadas, serragem, tacos de madeira e ruído.
Pintura	Materiais de pintura (tinta, solventes, etc), EPIs, Energia elétrica, água, lixas, matéria-prima (peças para serem pintadas, ar comprimido.	Pó de lixação, resíduo de tinta, lixas usadas, latas de tintas, efluentes líquidos, ruído, equipamentos de EPI usados.
Revisão	Energia elétrica, produto pronto, embalagens.	Retalhos de madeira, papelão, plástico e resíduos de varrição.
Expedição	Energia elétrica, Produto acabado, plástico, fita adesiva, papelão.	Resíduos de varrição, plástico, pedaços de papelão.

Fonte: empresa

A utilização desta tabela auxilia na percepção dos resíduos gerados na empresa, despertando desse modo uma visão holística consciente do processo produtivo. Este mapeamento possibilita a visualização dos principais problemas encontrados e, por conseguinte, direciona as ações para o melhoramento continuo dos processos e dos produtos, uma vez que se passa a controlar quantitativamente a entrada e saída descriminada no quadro. O processo de ecoeficiência deve ser visto como estratégia de longo prazo. Preencher e controlar esta tabela sistematicamente ajudará a empresa a organizar suas entradas e saídas de modo a reduzir a entrada, minimizá-las no processo produtivo e descartar corretamente as saídas através de separação dos resíduos.

5.1.2 Principais Resíduos Sólidos Gerados

Atualmente, deve-se preocupar em aumentar a eficiência na utilização dos recursos, efetuando o tratamento adequado dos resíduos provenientes das atividades. Os tipos de resíduos encontrados na empresa (tabela 4) vão desde resíduos maiores, como a lenha, até os menos consideráveis, como a

serragem, restos de lixas e o pó da madeira, que deixam de ser utilizados para o desenvolvimento de novos produtos, ao receberem um destino não correto.

Tabela 4 - Principais Resíduos gerados na empresa de Esquadrias

Tipo de resíduo	Quantidade/ mês	Acondicionamento	Armazenamento	Destino
Tacos de madeira	1 m^3	Saco plástico 10 L	Ar livre	Venda (lenha)
Pó de madeira	1,6 m^3	Saco plástico 40L	Ar livre	Venda autorizada
Embalagens plásticas	20 tubos	Lixeira especial	Ar livre	Venda reciclagem
Sobras metais	10 Kg	Lixeira especial	Ar livre	Venda reciclagem
Resto de lixas	10 m2	Lixeira comum	Ar livre	Lixo prefeitura
Latas de tinta	10 L	Lixeira comum	Ar livre	Lixo prefeitura
Serragem	0,8	Saco plástico 40L	Ar livre	Venda utorizada

Fonte: empresa

Muitas vezes, o material é descartado na própria natureza, contribuindo para a poluição do meio ambiente. Mas, existe também uma central de resíduos que recebe todo o pó de madeira produzido na empresa. É um exaustor que aspira o pó, que em seguida é armazenado em sacos que acabam sendo guardados em locais indevidos na empresa.

5.2 PLANEJAMENTO AMBIENTAL

O Planejamento Ambiental tem como objetivo constituir e sustentar metodologias para identificar os aspectos ambientais presentes nas atividades,

produtos ou serviços da empresa. Esses procedimentos irão colaborar para que a organização possa desenvolver um controle eficaz, a fim de determinar os pontos que tenham ou possam ter impactos significativos sobre o meio ambiente, e desenvolver maneiras de minimizar esses impactos e maximizar os pontos positivos encontrados.

Conforme Moura (2004):

> A realização da fase de diagnóstico dos problemas ambientais da empresa é muito importante, ou seja, a verificação da situação atual do seu desempenho ambiental, antes do inicio da implantação de um sistema de gestão ambiental, sobretudo para que seja possível identificar e medir os ganhos e vantagens obtidos com a adoção de medidas adequadas de administração para obter melhorias de desempenho.

Após a concretização do levantamento de dados qualitativos e quantitativos, obtidos através do diagnóstico ambiental realizado na empresa de esquadrias, foram identificados os aspectos ambientais da empresa. Com o conhecimento de tais aspectos, foram criadas algumas propostas de melhoria baseadas em um plano de ação simples denominado 5W2H, o nome da ferramenta corresponde às iniciais dos questionamentos (em inglês) a serem feitos na elaboração do plano da atividade (*what* / o que; *when* / quando; *where* / onde; *why* / porque; *who* / quem; *how* / como; *how much* / quanto custa). Periard (2009) se refere ao 5W2H como um *checklist* das atividades a serem desenvolvidas, funcionando como um mapeamento destas atividades e determinando os detalhes para sua realização. Esta ferramenta consiste na elaboração de um plano estruturado para a execução e controle de tarefas atribuindo as responsabilidades, o método para execução, o motivo, os custos e os prazos para conclusão (MACHADO, 2009).

A seguir, é possível conhecer os aspectos ambientais detectados na empresa de Esquadrias, bem como as sugestões de melhoria (quadro 1), demonstradas conforme orienta Rodrigues (2009), afirmando que as perguntas do 5W2H devem ser colocadas em um quadro, criando-se um formulário para tomada de ações.

Quadro 1 - Plano de Ação da Empresa – 5W2H

(continua)

Empresa de esquadrias						
Plano de ação						
What	*When*	*Who*	*Where*	*Why*	*How*	*How much*
O que?	Quando?	Quem?	Onde?	Porque?	Como?	Quanto?
Reaproveitamento dos resíduos sólidos gerados	Imediato	Gerente de produção	Setor de produção	Evitar contaminação do solo e da água, e gerar novas alternativas de ganhos para a empresa.	Redução; Reutilização; Reciclagem; Disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos.	-
Local apropriado para armazenamento de resíduos (serragem, tacos de madeira, etc)	8 meses	Gestor da empresa, Gerente de produção	Empresa	Evitar armazenamento incorreto dos resíduos e risco ocupacional.	Construção de uma nova sala, especifica para armazenamento de resíduos.	R$ 10.000,00
Identificação das Lixeiras	1 mês	Gerente de produção	Todas as lixeiras da empresa	Evitar resíduos misturados, destinação final inadequada e contaminação do solo e lençol freático.	Contatar uma empresa especializada para confecção das lixeras com as etiquetas corretas ou produzir corretamente na própria empresa.	R$ 300,00 á R$ 1000,00
Redução do consumo de água	3 meses	Automoção	Empresa	Consumo excessivo dos recursos naturais. Conscientização ambiental sobre a escassez da água.	Reutilização da água. Implantação de um sistema de captação de água pluvial, para utilização nos sanitários.	R$ 1.000,00
Redução do consumo de energia elétrica	imediato	Automoção	Beneficiamento/ Marcenaria	Redução nos custos de energia eletrica.	Desligar os equipamentos (motores) no horário de ponta/ e quando não estão sendo utilizados.	-

(continuação)

What O que?	*When* Quando?	*Who* Quem?	*Where* Onde?	*Why* Porque?	*How* Como?	*How much* Quanto?
Treinamento Ambiental para os Colaboradores	12 meses	Gestor da empresa / Terceiros	Todos os funcionários	Conscientização ambiental, considerando um melhor aproveitamento da matéria-prima.	Parcerias com universidades, consultorias especializadas.	R$ 1.200,00
Manutenção Preventiva dos equipamentos	4 meses	Manutenção	Prensa fria/ Tupia/ Lixadeira de fita/ Serra Esquadrejadeira/ Desempenadeira/ Prensa Quente/ Cabine de pintura.	Manter as máquinas em boas condições, evitar consumo desnecessário de energia, evitar parada no processo produtivo e posterior interferência no lucro da empresa (energia).	Definindo rotinas e alocando a mão de obra especializada.	-
Supervisionar melhor e incentivar o uso dos equipamentos de proteção individual e coletiva (EPIS)	3 meses	Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho - SESMT - Serviço Tereceirizado	Setor de produção	Evitar acidentes de trabalho.	Convidar profissionais da área para palestras de conscientização, acompanhamento do supervisor nos trabalhos, feito de forma aleatória e campanhas para conscientização do uso dos EPIS.	R$ 500,00
Treinar operadores	4 meses	Gerente de Produção e fornecedores das máquinas.	Prensa fria/ Tupia/ Lixadeira de fita/ Serra Esquadrejadeira/ Desempenadeira/ Prensa Quente/ Cabine de pintura.	Nivelar conhecimentos dos operadores	Programando e executando o treinamento.	-

What	*When*	*Who*	*Where*	*Why*	*How*	*How much*
O que?	**Quando?**	**Quem?**	**Onde?**	**Porque?**	**Como?**	**Quanto?**
Ergonomia das atividades	4 meses	Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho - SESMT - Serviço Terceirizado	Setor de produção	Evitar falta dos colaboradores em decorrência de doenças ocupacionais.	Adequar os equipamentos às atividades considerando aspectos ergonômicos	-

Fonte: Autor

Pode-se dizer que o método 5W2H é uma ferramenta útil na averiguação da ocorrência de um problema, e na elaboração de um Plano de Ação. Esse método também é chamado de 6M´s no qual se agrupam os assuntos por "famílias": mão-de-obra, máquina, material, método, medidas e meio-ambiente (COLETTI et al., 2010). É evidente que não é possível resolver todas as não conformidades da empresa em uma única etapa. Todavia, este Plano de Ação tem a intenção de orientar os gestores da empresa de esquadrias, através de sugestões de melhoria, consideravelmente simples de colocar em prática, e que trarão consequente otimização do processo de produção em geral. Dentre os possíveis benefícios que essa mudança nos hábitos da corporação poderá trazer, pode-se destacar a garantia de qualidade dos serviços e produtos, a agregação de valor aos produtos, o desenvolvimento geral da empresa, a consciência ambiental empresarial e a diminuição do impacto ambiental.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que a empresa necessita realizar uma participação mais ativa no cumprimento de sua responsabilidade ambiental, bem como na prática de redução da geração de resíduos nas suas fontes. É importante incluir um programa para determinar um sistema de gestão de resíduos proveniente do conjunto integrado da gestão global: Prevenir/Evitar, Minimizar, Reutilizar, Reciclar, Recuperar Energia,

Tratar, Dispor. Esse programa é um planejamento que tem como finalidade identificar oportunidades para eliminar ou reduzir a geração de resíduos, assim como minimizar ou racionalizar a utilização de matérias-primas, energia e insumos.

Foi observada também, a ausência de tratamento adequado aos resíduos sólidos, assim como, a destinação final incorreta desses resíduos. Desta forma, é evidente o descuido com a conservação do meio ambiente. O sistema de controle para a emissão de resíduos e partículas (exaustores) nas áreas de fontes de geração de detritos contribui para a minimização da poluição nas dependências internas da empresa. Na avaliação realizada notou-se que a empresa investe neste sistema de preservação do meio ambiente e da saúde do trabalhador. Considerando a saúde dos funcionários, sabe-se que é competência dos diretores da empresa a exigência do uso de equipamento de proteção individual (EPI), garantindo o fornecimento desses itens de segurança. É importante priorizar e manter a manutenção das máquinas e, prever um sistema de proteção para aquelas consideradas perigosas no seu manejo. Uma empresa de esquadrias que se preocupa com a qualidade e a preservação da integridade do meio ambiente deverá integrar em sua rotina um sistema de gestão ambiental, levando em conta o envolvimento de todos os processos e condutas da empresa. A utilização de um SGA pode elevar a imagem da empresa que busca uma posição privilegiada no mercado, através dos cuidados dedicados aos fatores econômicos e ao meio ambiente, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento sustentável.

Em resumo, os resultados obtidos através do Diagnóstico Ambiental demonstram que a empresa de Esquadrias necessita desenvolver uma consciência ambiental em torno de seus processos, produtos e serviços. Para ganhar mais espaço no mercado atual, torna-se prioridade a preocupação com o modo de relacionamento com o meio ambiente. Considera-se viável a implantação de práticas ambientais na corporação, buscando um desenvolvimento sustentável, através da diminuição dos impactos ambientais. A empresa considera-se preparada para receber a implantação de um SGA, após a realização deste trabalho, e anseia uma futura certificação da família ISO 14000.

Uma das limitações importantes que deve ser destacada é o fato de haver ainda poucos materiais de consulta disponíveis sobre o tema Diagnóstico Ambiental, estremando o universo de pesquisa. Outra limitação é o desenvolvimento do

pesquisador frente às informações adquiridas e, principalmente o caráter profissional devido à possibilidade de estar em contato com uma área de trabalho desconhecida, até mesmo por não fazer parte do quadro de funcionários da organização. Existe ainda a aceitação das sugestões de melhoria, por parte da empresa, que muitas vezes encontra dificuldade em visualizar um possível diferencial competitivo, por ter que realizar um investimento inicial na maioria das vezes inesperado.

No que diz respeito a futuros trabalhos, sugere-se que seja realizado um estudo semelhante a este, contudo, que seja em uma organização que já esteja em estágios mais avançados, e que possua um Sistema de Gestão Ambiental implantado e ativo. Este trabalho vem agregar conhecimento ao pesquisador e á quem o tema possa interessar. O assunto discutido neste estudo pode ser considerado muito amplo. Além disso, as práticas ambientais estão se tornando inevitáveis, uma vez que a sociedade atual está cobrando cada vez mais que as empresas realizem ações que minimizem os impactos produtivos e evitem a degradação ambiental. Sendo assim, fica comprovada que a única maneira de se conquistar um futuro melhor é através da preocupação com o Meio Ambiente, desenvolvendo práticas ambientais de modo correto.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Ótavio Bernardes de; CARVALHO, Ana Barreiros de; TACHZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental: Enfoque Estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

CALLENBACH, E., et al. **Gerenciamento Ecológico – Eco-Manangement – Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis.** São Paulo, SP: Ed. Cultrix, 1993.

COLETTI, J.; BONDUELLE, G. M.; IWAKIRI, S. Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade. **Acta Amazonica**, vol. 40, 2010.

FILHO, J. C. G. S.; SICSÚ, A. B. Produção Mais Limpa: uma ferramenta da Gestão Ambiental aplicada às empresas nacionais. In: **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. p. 1-8. Ouro Preto, MG, Brasil, 2003.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO, Roberto. **Como fazer plano de ação 5W2H e modelo de exemplo em planilha.** 2009. Disponível em: <http://www.doceshop.com.br/blog/como-fazer-plano-de-acao-5w2h-emodelo-de-exemplo-em-planilha>. Acesso em: 30 set. 2012.

MAY, P. H.; LUFTOSA, M. C.; PINHA, V. **Economia do meio ambiente:** teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Elservier, 2003.

MOURA, Luiz Antônio Abdalla de. **Qualidade e gestão ambiental**. 4. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Juarez de Oliveira, 2004. 389 p. ISBN 8574535206

NAIME, Roberto Harb. **Diagnóstico ambiental e sistemas de gestão ambiental: incluindo a atualização da série ISO 9000 e as novas NBR 14001/2004 e NBR ISO 19011** / 2002. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2005.

PERIARD, Gustavo. **O que é o 5W2H e como ele é utilizado?** 2009. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>. Acesso em: 30 set. 2012.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS E. C. de. **Metodologia do trabalho científico – Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2009. p. 134-154.

RODRIGUES, R. C. **5W2H: a ferramenta do curioso**. 2009. Disponível em: http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1963/5w2h_a_ferramenta_do_curioso. Acesso em: 30 set. 2012.

RUTHES, Sidarta. et al. Cooperação na gestão dos resíduos das indústrias metalúrgicas. **Revista de Economia**, v. 32, n. 1, p. 113-134. Editora UFPR., 2006.

SEVERO, E. A. et al. Produção mais Limpa: o caso de duas indústrias do setor metal-mecânico de Caxias do Sul. In: XV Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, **Anais**, 2008.

TACHIZAWA, Takashi. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. 5. ed. revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TACHIZAWA, Takashi.; POZO, H. Gestão socioambiental e desenvolvimento sustentável: um indicador para avaliar a sustentabilidade ambiental. **Revista Eletrônica de Prodema**, Fortaleza, v.1, n.1, p.35-54, 2007.

TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

ESPAÇOS PÚBLICOS E POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXIVIDADE DA AÇÃO SOCIAL

Tarcísio Staudt[1] e Jucelaine Bitarello[2]

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.

1 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.

2 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.

Palavras-chave: Espaços públicos. Políticas públicas. Cultura participativa. Ação social. Reflexividade.

1 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 significante 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.

2 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[3], 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.

3 Na definição de campos, Bordieu (1983) define esses como os conflitos sociais pela legitimidade de força relativa, os conflitos intelectuais no campo científico de estratificação intelectual e poder na ciência, sendo que esses campos definem-se pelos seus objetivos específicos da estrutura particular a partir das atividades das pessoas, o que gera novo "*habitus*" de vida ou cultura de um povo. Neste sentido, entende que "campos e *habitus*" são similares pondo os atores e agentes a agir na ascendência e transcendência dos campos para o "capital social, capital próprio e capital cultural".

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[4]. 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[5] 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[6].

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[7] e do mundo social[8].

4 No contexto Marx (1982), refere-se ao sistema capitalista e as condicionantes históricas da cultura e da ciência estão atreladas ao caráter classista como práxis da alienação.

5 Essa ação está no indivíduo vinculado à certa ordem de classe, situação de classe, interesse de classe e/ou luta de classe.

6 Para Durkheim (1968b) um fato é sociológico quando ele não está jurisdicionado, portanto o cientista se distancia do fato para considerar a inter-subjetividade do indivíduo, logo o fato social está na exterioridade do sujeito.

7 O “mundo natural” traria a possibilidade da compreensão da ação do indivíduo a partir de seus valores e interesses.

8 Valores e interesses individuais não são possíveis de serem hierarquizados no “mundo social”, sendo possível alcançar um conhecimento objetivo, portanto com valor científico pela neutralização axiológica do censo comum.

Partimos desses pressupostos no contexto da ação e seguindo e 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 observados 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[9].

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 fluição natural do público relativo ao fato em curso.

9 Seus argumentos são baseados em pesquisa entre os anos de 1968 e 1972. O estudo empírico coletou dados sobre os valores e atitudes da IBM, atuante em mais de 50 países. A partir das respostas obtidas de cada empregado, Hofstede agregou uma pontuação a cada país e, posteriormente, analisou as diferenças existentes (KEEGAN; GREEN, 2003), o Antropólogo Americano pautou sua pesquisa na cultura da negociação em cinco “dimensões” básicas, no contexto da empresa IBM, com o objetivo da verificação das influências da cultura da ação na negociação, a amostra pesquisada teve 116 mil participantes em todos os continentes.

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[10]; racional no que respeita aos valores[11]; afetiva[12]; e, tradicional[13]. 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 (1968, 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[14] da "ação de classe" como

10 Ação orientada para fins possíveis, que estão na concorrência de si mediante valores atribuídos, pondo a efetiva ação da decisão nos desejos subjetivos numa escala orientada, que só são respeitados por "ordens" ou "exigências".

11 Esta ação é determinada na conduta do indivíduo na sua própria consciência acompanhada de "valores herdados". Estes valores são: "ético, estético, religioso, entre outros".

12 Nesta ação há a presença "emotiva" do sujeito, em que a linha de fronteira é o sentimento com a manifestação pela descarga consciente.

13 Na fronteira da ação tradicional está a propriedade do reagir habitual, com vinculações às ações cotidianas entranhadas aos costumes.

14 No texto de Weber encontra-se o termo *Wirtschaft*, ao que ele atribui o sentido "situacional de mercado", em que as classes postas estão numa permanente luta - relação de credor e devedor, sendo essa relação contínua e descontínua que é a base situacional da classe social, ora mais ou menos força de poder.

um dado da sociedade[15]. Em consequência desses fatos, ação e negociação são abordados no próximo tópico, bem como espaços públicos e políticas públicas.

3 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[16]". 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[17]". 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[18]" (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,

15 Sociedade para Weber é o *Gesellschaft*, ao que atribui a formação das classes sociais, que dependendo do seu grau de interesse, emite "ação comunitária" que dependendo das condições culturais gerais alcançam níveis aceitos que determinam impactos na propriedade e estrutura econômica.

16 "*gemeinlich und sunderlich*".

17 "*Umwelt*".

18 "*systemracionalität".*

identificada como ação social sugerida por Weber (1983), a qual envolve três atores: o município[19], 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[20], 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.

---

19 Conforme Weber (1983) o Estado (município) não pode ser tido como ator, porém na medida em que esse delega poderes de ação e representação, que no entendimento do estudo verifica-se que há delegação deliberativa ao Conselho Municipal da Habitação, concernente à política habitacional, esse passa a ter características de ator.

20 Cabe ao Estado criar as normas reguladoras da instituição das políticas públicas, que no caso do objeto de estudo foi criado pela Lei 837/89.

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 30de 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.

4 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:

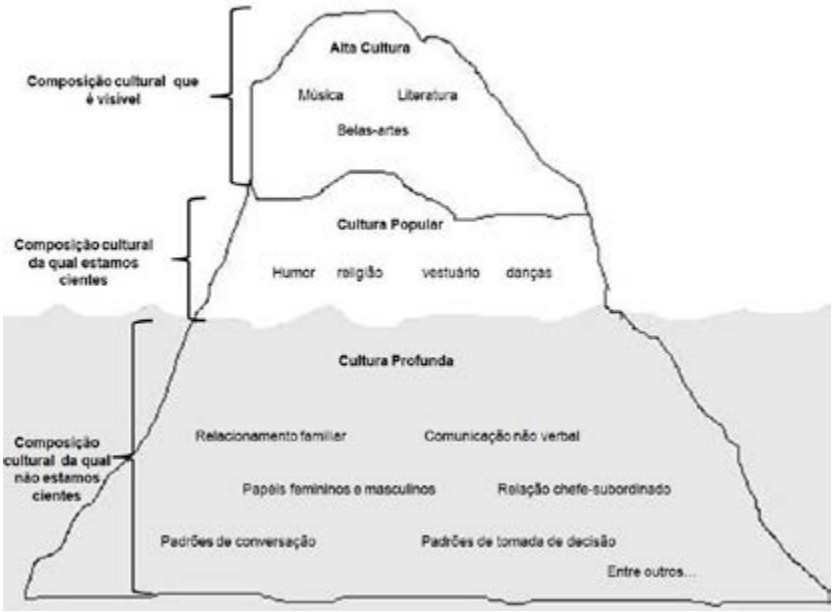
> Um repertório de conceitos muito gerais [...] integração, racionalização, símbolo, ideologia, *ethos*, revolução, identidade, metáfora, estrutura, ritual, visão do mundo, ator, função, sagrado e naturalmente a própria cultura. O objetivo é tirar grandes conclusões a partir de fatos pequenos, mas densamente 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[21] de seu estudo, e na compreensão da cultura, antropólogos comparam-na a um *iceberg*[22] (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)

21 Índice de distância do poder; Individualismo; Masculinidade; Índice de aversão à incerteza; e, Orientação de longo prazo.

22 *Iceberg*: massa de gelo flutuante, sua parte imersa geralmente é sete vezes maior que a emersa (FERREIRA, A., 2009).

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 individuo 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[23] 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.

23 No sentido original Weber usou o termo compreender (*Verstehen*).

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 *selfs*, 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.

5 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 reflexidade 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: Ática. Coleção Grandes Cientistas Sociais, 1983, vol. 39. p. 122-155.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais:** estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: 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 Elémentaires de La Vie Religieuse***. Ed. 5. Paris: Presses Universitaires de Franco, 1968b.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GOFFMANN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. 16 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

HABERMAS, Jürgen. ***Historia y crítica de La opinion pública***. 4. ed. Barcelona: Gustavo Gili S.A. 1994.

_____. **DIREITO E DEMOCRACIA entre facticidade e validade I**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997i.

_____. **DIREITO E DEMOCRACIA entre facticidade e validade II**. Rio de Janeiro: 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: Pearson Prentice Hall, 2005.

LUHMANN, Niklas. **A Improbabilidade da Comunicação**. 3. ed. Lisboa: Vega, 2001.

MARX, Karl. Crítica, Religião e Sociedade. In: BERMUDO DE LA ROSA, Manuel. ***Antologia Sistemática de Marx***. Salamanca: Síngueme, 1982.

MEAD, George Herbert. ***Espíritu, Persona y Sociedad***. Buenos Aires: Paidós, 1982.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e Democracia. A experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

RUSCHEINSKY, Aloísio. **Metamorfoses da cidadania**. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

SCHÜTZ, Alfred. ***El problema de la realidad social***. Buenos Aires: Amorrortu, 1974.

SHALINS, Marshall. **Cultura e Razão Prática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

THOMAS, D. C.; INKSON, K. **Inteligência cultural:** Instrumentos para negócios globais. Rio de Janeiro: Record, 2006.

WEBER, Max. **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro. Zahar Editores, 1968.

_____. **Fundamentos da Sociologia**. 2 ed. Portugal: Editora Rés, 1983.

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Dusan Schreiber

RESUMO

A crescente complexidade que caracteriza o mercado de construção civil, no Brasil, notadamente nas últimas décadas, através de mudanças constantes nas regras que regulam as relações entre os agentes, públicos e privados, enseja um novo tipo de concepção estratégica. Neste trabalho, estudo de caso único, em uma empresa do segmento de construção civil, de porte médio, foi realizada a análise da atuação estratégica, como prática social. Os resultados evidenciaram a construção da estratégia por meio de múltiplas interações sociais que contribuem para a reflexão subjacente à tomada de decisão do empresário, decorrente da percepção e interpretação contextual.

1 INTRODUÇÃO

O setor de construção civil tem sido retratado, por diversos autores, como o segmento econômico de perfil conservador, tradicional, pouco afeito a introduzir inovação, seja em produtos finais, em processos operacionais, gestão ou marketing (HALPIN WOODHEAD, 2004; FARAH, 1996). Este conservadorismo tem sido, com frequência, atribuído à estrutura geral do processo operacional e insumos empregados, que apesar de algumas modificações, segue “modus operandi” concebido milhares de anos atrás (HIRSCHFELD, 2000).

No entanto o mesmo conservadorismo e a estabilidade de regras não se verificam nas condições que caracterizam o mercado de construção civil, notadamente, no Brasil. As frequentes alterações nas regras do financiamento à

habitação, além da oscilação do volume de recursos disponibilizados, tanto por agentes públicos como privados, bem como de custos embarcados nos contratos vinculados, representam um desafio relevante para a maioria dos empresários do segmento de construção civil (HALPIN WOODHEAD, 2004; FARAH, 1996).

Esta instabilidade reflete-se, também, na escolha dos métodos de gestão e, em especial, na forma de conceber e rever o posicionamento estratégico das empresas do referido segmento no mercado. A concepção e elaboração de estratégias deliberadas e formais, subsidiando o planejamento estratégico, tanto na etapa de construção, como sua execução, está sendo, cada vez mais, substituída, pela alternativa de estratégias emergentes, adaptadas ao contexto mutável e instável, que caracteriza este mercado (THOMPSON & STRICKLAND, 2000).

A realidade contextual, de alto grau de instabilidade, que se reflete no mercado de construção civil, verifica-se, também, em outros nichos, o que suscitou a reflexão, especialmente, em meio acadêmico, sobre a efetividade de modelos de concepção de estratégia, desenvolvidas e aplicadas ao longo das últimas décadas (GRACIOSO, 1996; CONTADOR, 1995; SOUZA, 2011). Normativos, prescritivos e determinísticos, os modelos clássicos de concepção estratégica são incapazes de abarcar a complexidade do momento atual de mercado.

O reconhecimento das fragilidades dos modelos teóricos clássicos de concepção estratégica facultou a reflexão que deu origem à abordagem de estratégia como prática, que interpreta a estratégia como atividade, ao invés de um posicionamento, focando as práticas sociais que dão suporte à construção da estratégia organizacional (JARZABKOWSKI, 2005; WALTER & AUGUSTO, 2011; VALADÃO & SILVA, 2012). Nesta perspectiva o indivíduo, imerso em redes de relações sociais, percebe e interpreta os diversos contextos e situações organizacionais sob o prisma simbólico, construído a partir de seus próprios valores e experiências, que passam a configurar o filtro para enxergar a realidade circundante. A estratégia, desta forma, emerge a partir da interação de todos os agentes vinculados à organização, que tomam as decisões ou as influenciam (JARZABKOWSKI, 2005).

Dentro deste enfoque foi realizado o estudo de caso único, em uma organização do setor de construção civil, por meio de abordagem qualitativa

e entrevista em profundidade com o presidente, com o objetivo de desvelar o processo de fazer a estratégia através de práticas decorrente da interação social. A empresa, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, é de porte médio e reconhecida pelo alto grau de profissionalismo e excelência, com diversos prêmios recebidos, ao longo dos 35 anos de atuação no mercado.

Os autores fizeram a opção pela análise de narrativas, para a coleta de evidências, pela aderência aos objetivos do estudo. Apesar de não ser recente, este método de análise é ainda considerado inovador, notadamente em ciências sociais aplicadas, sendo empregado, principalmente, em ciências da saúde, por facultar ao entrevistado expor e explicitar a sua percepção e interpretação particular da realidade, que influencia seu comportamento (SANTOS, SETTE E TURETA, 2006).

A estrutura do presente trabalho inicia com a revisão teórica, sobre o segmento de construção civil, a título de contextualização e familiarização do leitor com o tema abordado, sendo sequenciado com o texto que fundamenta teoricamente a estratégia como prática. O detalhamento do método, as considerações finais e as referências finalizam o desenvolvimento deste trabalho.

2 O CONTEXTO DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

A construção civil no Brasil passou, segundo Halpin e Woodhead (2004), Hirschfeld (2000), Maior (1967) e Farah (1996), por cinco fases distintas, caracterizadas por diferentes momentos que nortearam a constituição do foco e da forma, influenciada pela tecnologia embarcada no processo. A primeira fase, ou período histórico, tem seu início por ocasião da chegada dos primeiros colonizadores portugueses no território, no ano 1500, e encerra-se no ano 1850. Durante este período histórico, designado pelos autores como de transição para o cientificismo, o processo de construção realizado no Brasil contava com poucos profissionais especializados, baseando-se, inicialmente, no emprego de técnicas de reduzida sofisticação, pois contava com abundância de mão-de-obra escrava. Apenas no século dezenove, com a imigração de alemães e italianos para o Brasil, verificou-se a introdução de técnicas mais avançadas, decorrente do know-how dos imigrantes que o compartilharam, na medida em que se engajaram na atividade de construção civil no país que os recebeu.

Ao longo da segunda fase, compreendida entre 1850 e 1930, marcada com a vinda da Família Real para o Brasil, a abertura dos portos, início da industrialização, organização do sistema educacional, a Independência e Proclamação da República, ocorreram investimentos maciços na infra-estrutura do país, tanto para viabilizar o transporte, tanto de cargas como de pessoas, a custos e prazos reduzidos, com o propósito de consolidar o modelo desenvolvimentista da República (MAIOR, 1967). Foi neste período histórico que o setor de construção civil começou a se organizar, através da especialização e segmentação, como, por exemplo, em edificações, construção pesada, entre outros. Até então, o segmento de construção civil carregava a herança de falta de especialização, com poucas organizações de porte e profissionalizadas, pulverizando a sua atuação em amplo leque de empreendimentos de natureza diversa, apesar do início da intensificação das construções habitacionais (HALPIN & WOODHEAD, 2004; FARAH, 1996).

Este momento histórico facultou o surgimento de empreendedores que deram início à organização e estruturação do segmento de construção civil no Brasil, constituindo algumas das empresas de construção civil de capital nacional que algumas décadas após passariam a ocupar posição de destaque não apenas no mercado nacional, como internacional. A referida organização setorial serviu de pano de fundo para o reconhecimento do profissional de construção, com base em características que facultavam a sua diferenciação em relação aos demais trabalhadores, alocados em atividades semi-artesanais e mesmo de cunho industrial (HALPIN & WOODHEAD, 2004; HIRSCHFELD, 2000; FARAH, 1996).

Segundo Farah (1996) e Mattos (2010) as condições de trabalho dos trabalhadores de construção civil foram sendo gradativamente adaptadas às características diferenciadas de cada um dos novos segmentos da indústria de construção civil, sendo eles três tipos básicos, a saber, construção pesada, materiais de construção e edificações. Esta adaptação foi considerada necessária em virtude das diferenças na configuração de atividades operacionais de cada um dos setores, implicando diferentes conjuntos de competências e saberes. Em determinadas atividades, notoriamente perigosas ou insalubres, exigiu-se a intervenção governamental, que assumiu o papel de agente regulador das relações entre as empresas e trabalhadores, o que, para Halpin e Woodhead

(2004), representou um avanço social importante e relevante, especialmente naquele período histórico.

Entre os anos 1930 e 1950 ocorreu a terceira fase de desenvolvimento de construção civil no Brasil, a qual, segundo Farah (1996), suscitou várias importantes transformações estruturais que impactaram de forma relevante a sociedade brasileira, por meio do fortalecimento do setor de construção pesada, que subsidiou o setor de edificações. Destaca-se o surgimento da classe média e crescimento do Estrado, como investidor e grande empregador (Governo Vargas). O setor de edificações apenas pode se desenvolver quando encontra ambiente adequado, o que significa intenso processo de urbanização, através de planejamento detalhado e execução precisa, além da massificação dos processos produtivos (BERNARDES, 2011).

No decorrer desta fase verificou-se a ocorrência de um processo gradativo de desqualificação profissional da mão de obra, em virtude das mudanças ocorridas no setor de construção civil, como aumento da mecanização e automação. Este fenômeno em geral se apresenta com dupla face: se de um lado há criação de oportunidades para pessoas mais qualificadas, de outro há a liberação dos mais desqualificados para o mercado, provocando a migração de mão-de-obra e a instabilidade econômica (SALGADO, 2009). A literatura relata que a instabilidade econômica e a falta de planejamento dos entes públicos quanto a investimentos na infraestrutura do país, em determinados períodos históricos, provocaram a forte oscilação no volume de recursos disponíveis para o setor de construção civil, desestabilizando o segmento como um todo (TISAKA, 2011; BERNARDES, 2011).

A quarta fase, a qual, segundo a literatura revisada, ocorreu entre os anos 1955 e 1970, se caracterizou pela ação deliberada do governo para promover o Setor de Edificações, por meio da criação do Banco Nacional de Habitação, em 1964, consolidação do sistema da poupança, voltados para disponibilizar recursos à habitação, nas décadas seguintes. Esta iniciativa ocorreu de forma paralela ao programa de Metas, que visava favorecer o setor de Construção Pesada, evidenciado por construções de porte, como, por exemplo, a ponte Rio-Niteroi e a rodovia Transamazônica. O objetivo do governo, entre outros, procurava facilitar a absorção do contingente de trabalhadores migrantes do

campo para a cidade, desprovidos de qualificação profissional na Construção Civil. É nesse momento que surgiu o SENAI, mas que, apesar de todo o esforço empreendido, não foi capaz de atender a necessidade de capacitação de um número tão elevado de profissionais no período requerido (FARAH, 1996, THOMAZ, 2001; RIBEIRO; PINTO & STARLING, 2002).

Na quinta e última fase, definida pela literatura com o início a partir do ano de 1970, ocorre a consolidação do setor de Construção Civil, ao atingir a maturidade tecnológica, sem a necessária correspondência de aprimoramento da escolaridade da mão de obra que, ainda, apresenta baixo índice desta, principalmente se comparada à indústria de transformação. Os especialistas têm explicado este fato com base no modo de operação e na cultura empresarial do setor, que acabam por consolidar a percepção da sociedade do estereótipo do trabalhador de construção civil, sem instrução e dotado de força física (HALPIN & WOODHEAD, 2004; HIRSCHFELD, 2000).

A formação de um mercado imobiliário, vital para consolidar o processo de profissionalização de construção civil, notadamente do setor de Edificações, por meio de construção do pano de fundo, viabilizando a ponta de comercialização dos produtos do setor, inicia a sua organização a partir da segunda metade do século passado. Ao mesmo tempo, passa por regulamentação, paulatinamente, o mercado de locações, o de terrenos e o de moradias, propiciando condições para dinamizar o setor de construção civil como um todo (HALPIN & WOODHEAD, 2004). De forma adicional veio a contribuir para a profissionalização crescente o fortalecimento da nova classe média, a demanda pela urbanização, oferta do crédito e atração de investimentos.

A nova dinâmica do mercado de construção civil facultou promover ajuste na remuneração oferecida para a mão-de-obra especializada, permitindo a reestruturação do sistema de ensino e capacitação tanto de trabalhadores alocados na operação, qualificando a oferta e profissionalizando o segmento. No entanto, com a disponibilidade de recursos e oferta de mão de obra qualificada, o mercado se tornou atrativo para o ingresso de novos atores, exigindo dos gestores organizacionais do setor de construção civil, um novo posicionamento frente aos desafios, com destaque para revisão do posicionamento estratégico.

3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

O debate acerca do tema estratégia apresenta, com base em sua amplitude e a diversidade de posições e abordagens teóricas que podem ser encontradas na literatura atual, alto nível de complexidade, além de ser considerado um tema controverso e polêmico. Ao interfacear com múltiplas áreas de conhecimento o tema permite a interação com diversas teorias, além de facultar a concepção de mais diferentes abordagens epistemológicas e ontológicas. Destarte as pesquisas sobre o tema estratégia podem evidenciar uma grande variedade de facetas e nuances que impedem qualquer forma de determinismo, facultando percepção e interpretação dos fenômenos em análise, à luz de uma grande variedade de vertentes teóricas.

De certa forma a referida complexidade reflete as características do universo organizacional, heterogêneo, multifacetado e plural (WEICK, 1995; ASTLEY e VAN de VEM, 2005). Por esse motivo a teoria que respalda a estratégia como um plano deliberadamente produzido pela alta direção da organização e imposto aos colaboradores para a sua execução, tem enfrentado, cada vez mais, resistência, tanto no mundo acadêmico como organizacional, abrindo caminhos para novas abordagens.

Uma das abordagens mais recentes, encontrada e debatida, cada vez mais, na literatura, caracteriza a estratégia como prática. Nesta perspectiva a organização não tem uma estratégia, enquanto um posicionamento, sendo a estratégia algo que a organização e todos aqueles que a representam, fazem. Desta forma a análise da estratégia é mediada por questões como “Quem faz?”, “Como é feita?”, “O que é feito para dar suporte à estratégia?” (JARZABKOWSKI, 2005).

As respostas às referidas questões, que orientaram os estudos dos autores como Whittington (2007) e Jarzabkowski (2005), evidenciaram um universo novo e surpreendente, quando analisado sob as lentes teóricas de vertentes clássicas sobre estratégia, que desconsiderava as atividades e práticas sociais que davam suporte à construção da estratégia organizacional. A exemplo do que já ocorreu em outras áreas de conhecimento com foco em gestão, como gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e gestão da tecnologia,

a reflexão sobre a contribuição das práticas organizacionais para a estratégia tornou-se mandatória.

Esta nova vertente teórica emergiu em resposta à certa frustração dos pesquisadores e estudiosos do tema estratégia com relação à institucionalização dos modelos normativos e prescritivos que até os dias de hoje dominam tanto nas organizações como a pesquisa em estratégia (WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI, 2005; WALTER E AUGUSTO, 2009). Como um dos principais problemas dos referidos modelos destaca-se a tendência do reducionismo da complexidade presente tanto no mercado, como no universo organizacional, frequentemente representado por variáveis que não tem como abarcar a realidade com a qual a organização se defronta (PRAHALAD e HAMEL, 1994).

Contribuíram, também, para a revisão do modo de pensar a estratégia organizacional, os autores de vertentes sociológicas, que perceberam a relevância do indivíduo, em toda a sua complexidade, para a gestão das organizações, em especial, para a ação e prática organizacional, que respalda a micro-estratégia organizacional (WHITTINGTON, 2007, WEICK, 1995). Imerso em redes de relações sociais, o indivíduo percebe e interpreta os diversos contextos e situações organizacionais sob o prisma simbólico, construído a partir de seus próprios valores e experiências, que passaram a configurar o filtro para enxergar a realidade circundante.

Nesta perspectiva o ambiente organizacional pode ser considerado na contemporaneidade como baseado em conhecimento, plural e fragmentado, em permanente conflito na relação entre os interesses individuais e coletivos (Whittington, 2007, Pettigrew, 1996). Desta forma é possível afirmar que a representação da organização como uma coletividade de indivíduos que perseguem o mesmo objetivo não necessariamente reflete a realidade da maioria das organizações, pois ignora as complexidades que caracterizam o momento atual (PETTIGREW, 1996).

O reconhecimento da realidade complexa e multifacetada do mundo atual, globalizado, fragmentado e heterogêneo, fundamentou a construção da abordagem da estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2005). Ao desconstruir os modelos pré-concebidos e normativos de estratégia organizacional, a

abordagem estratégia como prática percebe a estratégia emergir da prática diária daqueles que assumem posições e tomam decisões em diversos níveis e áreas organizacionais. Ao ingressar no universo organizacional procura compreender a sua dinâmica, percebendo e interpretando as dificuldades de lidar com os dados e informações disponíveis, de prospectar o mercado, avaliando as oportunidades e as ameaças que o mesmo oferece, além de enfrentar o desafio de conduzir as pessoas para atingir os objetivos organizacionais.

A abordagem de estratégia como prática assemelha-se, de certa forma, à teoria de estratégia emergente, abordada e detalhada por autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em contraposição à estratégia deliberada, defendida por teóricos clássicos e base de modelos normativos e deterministas, que dominaram o campo organizacional por décadas. A contribuição mais relevante para a concepção do modelo de estratégia como prática ocorreu por meio da teoria de mudança de processo de autores como (PETTIGREW, 1996; KAY, 1996) que destacou os aspectos políticos e culturais do contexto e sua influência sobre a ação estratégica.

Dentro desta perspectiva o indivíduo imerso no ambiente organizacional está submetido a uma ampla variedade de influências, tanto de origem interna como externa à organização, por vezes conflitantes com os interesses organizacionais e individuais, ou seja, dele mesmo, em relação à sua realização pessoal. É possível afirmar que a diversidade de interesses, individuais e coletivos, internos e externos, de uma ampla gama de stakeholders, restringe as alternativas e possibilidades de ação estratégica (MINTZBERG, 1978; KAY, 1996; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; GHEMAWAT, 2002).

Por esse motivo a abordagem da estratégia como prática compartilha com a teoria RBV (Resource Based View) alguns conceitos basilares, com o propósito de promover a reflexão e compreensão da dinamicidade de inúmeras práticas organizacionais, que constituem o processo de construção da estratégia. A contribuição central da RBV refere-se à percepção de que a vantagem competitiva organizacional não é obtida apenas a partir de recursos tangíveis, mas, principalmente, com base em recursos intangíveis, muito mais complexos e subjetivos, representados pela cultura, conhecimento e competências, bem como as práticas de aprendizagem (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; TEECE et al., 1997).

No entanto diversos estudos à luz da RBV evidenciaram a necessidade de entender, em maior profundidade, o complexo tecido social que constitui o referido conjunto de recursos intangíveis, por meio de relações e interações constantes entre os diversos componentes do universo organizacional, que influencia e é influenciado pela realidade circundante (STEVENSON e BARTUNEK, 1996; STOKOWSKI, 2002). Este tipo de verificação, de micro-relações que constituem as bases para a construção das capacidades dinâmicas organizacionais, não faz parte do repertório da RBV (JARZABKOWSKI, 2005).

Esta preocupação constitui o foco da abordagem da estratégia como prática, ao considerar a estratégia como uma atividade social construída por meio de ações e interações de múltiplos atores organizacionais. Os conceitos basilares desta abordagem são a prática, os praticantes e as práticas (WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI, 2005). A prática, nesta perspectiva teórica, é o fluxo de atividade organizacional, que abarca o conteúdo e processo, intenção e o improviso, pensamento e ação; partes de um todo, em constante interação. Em virtude desta característica a abordagem da estratégia como prática vai além dos conceitos normativos e modelos pré-concebidos, procurando entender a construção da estratégia, através da prática diária de gestão.

Nesta perspectiva o gestor ou tomador de decisão, é reposicionado dentro do ambiente organizacional, passando de coadjuvante para o protagonista na construção da estratégia, pois a sua prática diária é que se torna mais relevante nesta construção do que a prescrição estática do modelo clássico de planejamento estratégico. A estratégia como prática emerge da interação incessante entre as pessoas que influenciam as decisões no ambiente organizacional, como diretores, gerentes, consultores, contadores, clientes, investidores, fiscais, entre outros (WHITTINGTON, 2007). Desta forma os práticos da estratégia podem ser definidos como indivíduos imersos nas redes de relações sociais da organização, que interagem com outros indivíduos, percebem, interpretam e avaliam as diferentes situações, fatos e dados, tomando posições e decisões, à luz de sua própria experiência pessoal e interesses individuais (JARZABKOWSKI, 2005).

O terceiro elemento, que integra a abordagem da estratégia como prática, refere-se às práticas, enquanto meios que facultam a execução de práticas de estratégia. A autora Jarzabkowski (2005) distingue três tipos de ferramentas,

a saber, (i) as práticas administrativas que visam organizar e coordenar as atividades subjacentes à construção das estratégias, como planejamento, previsão, orçamento, sistemas de controle e indicadores; (ii) práticas discursivas, que proveem os recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos que embasam as interações entre os indivíduos que realizavam práticas de estratégia; (iii) as práticas de interação social, que propiciam condições favoráveis para as práticas de estratégia, como reuniões, conferências, etc.

É possível perceber, a partir do cipoal conceitual subjacente à abordagem de estratégia como prática, que a análise do estudo se apoia sobre a visão baseada em atividades (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2007). Esta vertente teórica enfatiza o detalhamento de processos e práticas que constituem as atividades cotidianas da organização e que contribuem para a construção estratégica organizacional. Destarte o objetivo dos estudos e análises da abordagem de estratégia como prática é capturar o ponto de vista do praticante de estratégia no ambiente organizacional (JARZABKOWSKI, 2005).

4 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 à organização pesquisada.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativa, construídas a partir da entrevista em profundidade realizada com o presidente e fundador da organização pesquisada. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretada e reescrita na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência o mesmo foi submetido à apreciação do entrevistado, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa pode ser interpretada como uma fala organizada acerca de um determinado evento, situação, assunto ou tema. Detalhando, trata-se da forma pela qual as pessoas contam suas experiências, o que elas enfatizam ou omitem, se elas se posicionam como protagonistas ou como vítimas. De certa forma, é possível afirmar que a pesquisa por meio de narrativas escritas consiste de estudo de estórias que se originam de depoimentos das pessoas sobre suas próprias histórias e sobre outras pessoas, fazendo parte de conversas cotidianas (RIESSMAN, 1993). Somados a estes depoimentos espontâneos se faz necessário que os pesquisadores de narrativas fomentem estórias orais sobre temas específicos com o objetivo de serem transcritas e analisadas. A pesquisa das narrativas é considerada como uma das abordagens de pesquisa social (POLKINGHORNE, 2007).

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 (BOJE, 1995; 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.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Operando no mercado desde fevereiro de 1977, a empresa BETA já construiu mais de um milhão de metros quadrados de obras em todas as áreas de construção civil, no país e no exterior. Com foco prioritário em clientes corporativos, para atender a demanda de prédios industriais e comerciais, a empresa desenvolveu a respectiva expertise, cumprindo as especificações contratuais, respeitando o meio ambiente, investindo em inovação tecnológica e procurando entregar produtos com máxima qualidade.

A BETA é uma empresa familiar, com o fundador ocupando a presidência, e seu filho, também com formação em engenharia civil, em nível de graduação e mestrado, ocupa a posição de diretor técnico. O fundador, de origem alemã, com larga experiência em construção civil, adquirida já antes da abertura da BETA, em três empresas do ramo, deixa transparecer na sua narrativa valores que respaldam seu posicionamento pessoal e profissional. Dentre deles destaca-se o papel central do trabalho para o ser humano enquanto elemento edificador e estruturante do seu caráter, a necessidade de procurar fazer o melhor, a relevância da técnica e seu constante repensar de sua execução, bem como a importância de desenvolvimento da equipe de trabalho.

A entrevista em profundidade foi realizada na sede da empresa, no bairro de uma das cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre, localizada no sul do Brasil. A sala do presidente da empresa evidenciava a importância atribuída por ele ao trabalho realizado, através de fotos afixadas em duas paredes da sala, que retratavam prédios e pavilhões construídos pela empresa no Brasil e no exterior. As demais fotos que completavam o mix mostravam os momentos de formatura dele e do filho, além de troféus, certificados, diplomas e placas de homenagens, que marcaram a trajetória da empresa nos seus 35 anos de existência.

Talvez devido ao agendamento com antecedência de quase um mês, o empresário estava preparado para a entrevista, tendo separado diversos documentos e relatórios internos sobre a empresa e suas realizações. Alguns deles, tais como reportagens de jornais e revistas, além de pesquisas para conclusão de cursos de graduação e pós-graduação, referiam-se à empresa como inovadora na sua área de atuação, característica ressaltada na entrevista, de forma recorrente, pelo próprio entrevistado.

O roteiro das questões que fez parte da abordagem procurou caracterizar o processo decisório e as atividades e reflexões subjacentes ao mesmo, bem como as interações com clientes, fornecedores, bancos, colaboradores, em termos de intensidade, frequência, conteúdo tratado, entre outros, que podem exercer a influência sobre a tomada de decisão. Também fez parte da abordagem o detalhamento do processo, constituído de tempos, prazos, formalização ou falta dela, conversas, tomada de informações no mercado, suas fontes, construção de paradigmas que contribuem para a orientação estratégica da organização, na sua área de atuação, chegando às especificidades das atividades operacionais. Seguindo o método preconizado para esta pesquisa, todas as perguntas foram formuladas de forma a estimular o empresário a discorrer sobre a atuação da empresa, subsidiando o pesquisador com elementos para análise da construção da estratégia como prática.

O empresário declarou que nunca se preocupou em formalizar as estratégias organizacionais, mas apoiando-se no histórico da empresa, com evidências fundamentadas tanto em experiência verbalmente narrada, como em documentos internos, como atas de reuniões, pedidos e contratos, entre outros, foi possível identificar algumas definições estruturantes. O mercado foco

da BETA é o de construção de prédios industriais e comerciais, que apesar de não ser experiência única do empresário, que já realizou trabalhos em praticamente de diversos tipos, é o segmento mais representativo e, além disso, emerge na narrativa a preferência por este tipo de obra. A preferência decorre do perfil de cliente, mais exigente, mas que, por outro lado, planeja previamente, define as características da obra, conhece os custos e não para a obra em virtude de falta de recursos, o que ocorre, normalmente, em obras contratadas por pessoas físicas. As pessoas físicas, além disso, alteram os projetos, impactando os custos operacionais, sem reconhecer, no entanto, o direito da construtora em receber o valor da diferença, o que acaba por reduzir as margens operacionais, resultando, com frequência, em reduzido ou nenhum retorno financeiro.

Mas a decisão de diversificar a operação ao investir em outro mercado, na percepção do entrevistado, é válida, para obter novas experiências e novos conhecimentos, representando uma prática de estratégia (WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI, 2005). Esta constatação decorre do fato de que a empresa teve de adaptar seus métodos de construção e processos de gestão dentro do novo contexto. A adaptação foi tão bem sucedida que diversos concorrentes (afirmação do entrevistado) que atuavam por décadas em construção residencial, procuraram apropriar-se dos métodos implantados pela BETA, a qual, a partir de sua experiência em segmento industrial, conseguiu reduzir o impacto ambiental e a taxa de desperdício de material. Além disso, conseguiu desenvolver controles que facultaram melhor distribuição das horas-homem aplicadas na construção.

A necessidade de adaptar processos e atividades para a execução da construção residencial se deve à competência constituída da equipe operacional e do gestor em executar obras industriais, o que reflete a construção da estratégia com foco em competências internas, que habilitou a BETA e sua equipe para esta demanda específica. Mesmo que alguns dos equipamentos e vários dos especialistas possam atender a demanda residencial, ficou evidente que a mera alocação dos mesmos para a demanda residencial, sem adaptação, geraria desperdício de tempo e, consequentemente, custos mais elevados (BARNEY, 1991; ROSENBERG, 1992).

As principais características de inovação do processo operacional, transferido e adaptado da construção industrial para a residencial, referem-se ao controle

preciso de das atividades, desde as mais simples, até as mais complexas, seu planejamento prévio, em termos de tempo e forma de realização, à semelhança à produção de calçados. A empresa investiu em um centro de treinamento próprio, onde as tarefas são simuladas à exaustão, com o objetivo de alcançar melhor tempo de execução e com menor desperdício de material. A experiência prévia do empresário no segmento de fabricação de calçados, bem como a sua interação com os clientes e concorrentes contribuíram para a adoção de práticas de inovação e controle de processos, como elemento central da estratégia organizacional (MINTZBERG, 1978; KAY, 1996; WHITTINGTON, 2007).

A relevância da gestão de processos operacionais para a estratégia e resultado econômico é destacada por autores como Slack, Chambers e Johnston (2002); Davis, Aquilano e Chase (2003); Martins e Laugeni (2006). É possível afirmar que assume importância ainda maior em atividades de utilização intensiva de mão-de-obra, como é o caso do setor de construção civil (SILVA; WARSCHAUER; ROTONDARO & TORRES, 1998; HALPIN; WOODHEAD, 2004). A forma pela qual ocorreu a reflexão subjacente à tomada de decisão de criar o diferencial competitivo baseado em adoção de práticas de inovação, respalda a construção de estratégia baseado em prática (JARZABKOWSKI, 2005; WALTER E AUGUSTO, 2009).

Os clientes da BETA são sempre convidados a realizar visitas ao canteiro de obras, para acompanhar a execução de trabalhos contratados, com o propósito de deixar transparecer para o cliente a eficiência do processo operacional da empresa. Além disso, o empresário estimula a interação com os clientes com o objetivo de oportunizar para os componentes da equipe operacional elementos para reflexão acerca do valor agregado aos olhos do cliente, ou seja, o que, de fato, o cliente valoriza no projeto de construção civil e sua execução. Esta prática emergiu da percepção do empresário do valor do cliente para o negócio, em especial, as indicações que ocorrem na relação entre clientes e possíveis contratantes, como a divulgação mais efetiva de marketing organizacional (SILVA et al, 2006).

É possível afirmar que a promoção de visitas de clientes ao canteiro de obras, a exemplo do que já ocorre em estabelecimentos do segmento de alimentação, como restaurantes e padarias, representa, de fato, uma prática organizacional

pouco explorada pelo setor de construção civil (HALPIN & WOODHEAD, 2004; SILVA; WARSCHAUER; ROTONDARO & TORRES, 1998). No entanto, ressalvado os cuidados com a segurança da visitação, em termos de uso de equipamentos de proteção individual, entre outros, pode ser considerada uma importante estratégia de marketing (OCDE-FINEP, 2006), além de evidenciar o espírito empreendedor inovador do empresário (CHRISTENSEN & RAYNOR, 2003; TIDD, BESSANT & PAVITT, 2005; CHAM, 2005).

Ao longo das primeiras três décadas a empresa investiu em internalização de processos de execução, capacitação dos colaboradores, das equipes, bem como do aprimoramento dos métodos de gestão, que passou nesse período por diversas configurações (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002; DAVIS, AQUILANO e CHASE, 2003; MARTINS e LAUGENI, 2006). Nenhuma das configurações, no entanto, foi capaz de romper o paradigma vigente na época, ao menos no setor de construção civil, baseado na necessidade de controle dos processos, por outros profissionais, em nível de supervisão, agregando custos adicionais à atividade realizada (COURPASSON, 2000; BARKER, 1993; FOUCAULT, 2002). A quebra do referido paradigma ocorreu apenas na década de noventa, do século passado, quando a linearidade de receitas geradas foi comprometida através das mudanças no modelo econômico e nas políticas se estímulo à construção civil no país.

Como consequência da globalização dos mercados o governo adotou políticas públicas de caráter neoliberal, que acarretaram para o setor da construção civil a instabilidade e insegurança, exigindo dos agentes econômicos, inseridos neste contexto, a concepção e adoção de novos modelos de organização e coordenação da cadeia. Dentre as mudanças destacou-se a terceirização de uma série de atividades, que tinham como característica em comum a especificidade, a especialização e alto custo decorrente da média mensal de horas executadas abaixo do necessário para justificar a contratação em tempo integral (HALPIN & WOODHEAD, 2004).

BETA também foi atingida com novo cenário e apesar da relutância inicial em abandonar o modelo bem sucedido ao longo dos últimos trinta anos, não teve alternativa a não ser proceder à terceirização. No entanto, para reduzir o risco de perda do controle da qualidade de execução, foram escolhidos os

técnicos mais experientes do quadro da empresa, sendo-lhes oferecida a nova forma de relação com a empresa, entre duas empresas independentes. Desta forma a empresa estaria se resguardando de erros de execução que poderiam vir a comprometer a operação como um todo, com risco de perda de mercado para a concorrência, preocupação pertinente conforme a literatura sobre construção civil (THOMAZ, 2001; FARAH, 1996; BERNARDES, 2011).

Entretanto a empresa constatou, nos anos que se seguiram, que a "solução" encontrada para contornar o risco de terceirização não gerou resultados esperados, pois nem todos os colaboradores que foram convidados a assumir o papel de empreendedor conseguiram ser bem sucedidos. Segundo o diretor presidente da empresa, foram necessários cinco anos até ajustar a nova configuração da equipe mista, de colaboradores e parceiros terceirizados. O critério central que pautou a seleção e interação com os parceiros foi a confiabilidade na qualidade da execução dos serviços alocados, nos prazos contratados, itens considerados relevantes também por autores como Limmer (1997) e Mattos (2010).

BETA estabeleceu, também, um novo padrão de relacionamento com os parceiros, com base no mérito, oferecendo como contrapartida a estabilidade do vínculo e preferência na contratação. A definição do modelo de relacionamento foi precedida de uma série de reuniões com os parceiros, nas quais foram expostas ao empresário as dificuldades e riscos percebidos por eles, nesta proposta de configuração da relação profissional, o que respalda a vertente de estratégia como prática social decorrente da interação entre agentes (JARZABKOWSKI, 2005).

Em casos específicos, de serviços mais complexos, que demandam alto nível de capacitação e/ou atualização em termos de técnicas e/ou utilização de novas tecnologias, a BETA ofereceu a coparticipação em custeio e até ajudava na aquisição das máquinas e equipamentos. Em diversas ocasiões a BETA adquiria determinados equipamentos com seus próprios recursos e cedia em comodato ou financiava a sua aquisição para o fornecedor-parceiro. O processo que resultou neste formato também contou com a participação de agentes financeiros, além da assessoria jurídica que forneceu elementos para a avaliação do comprometimento patrimonial da empresa e do fluxo de caixa.

A preocupação da BETA em acompanhar a evolução tecnológica do setor de construção civil é uma constante, de tal forma que os dois diretores, fundador e seu filho, participam da maioria das feiras de negócios do setor, seja no Brasil ou no exterior. O que é incomum, entretanto, é o fato da BETA pagar as viagens a fornecedores e parceiros, visando, ao mesmo tempo, fidelizar o mesmo na relação com BETA, bem como estimulá-los a inovar suas práticas e se atualizar com as novidades, tanto em termos de técnica de execução como tecnologia embarcada. A construção do diferencial competitivo, baseado em inovação e controle de processos operacionais foi, paulatinamente, adotado pelos parceiros, que assimilaram alguns dos princípios e valores que orientam a atuação da BETA (JARZABKOWSKI, 2005).

Com base na literatura sobre o setor de construção civil e suas práticas constituídas, é possível perceber que esta iniciativa é inédita no setor, podendo ser considerada inovação organizacional, com foco na estruturação e consolidação de alianças e parcerias estratégicas (GRANT, 1996; LOASBY, 2001). Vale destacar também as contribuições de Whittington (2007) acerca de estabelecimento de micropolíticas organizacionais e relevância da dimensão política e social dentro do universo organizacional, representada pela existência de fatores políticos, grupos sociais e interesses individuais (SOUZA, 1978; STRATTI, 1998; WEICK, 1995, BERNSTEIN, 2005).

Se algum dos fornecedores e parceiros não procura se atualizar, não se capacita e não busca se aprimorar tecnicamente, ou seja, não acompanha o ritmo da BETA, torna-se sério candidato à exclusão da equipe de trabalho da empresa. Esta regra se aplica também à equipe fixa da BETA, de número reduzido, que é composta basicamente de profissionais que estão alocados em cargos de supervisão e mestres de obra, responsáveis pela capacitação e orientação de operários que são contratados para cada projeto (COURPASSON, 2000).

Oportunidade de buscar novos conhecimentos é oferecida para colaboradores internos por meio de convênios com instituições de ensino, tanto em nível técnico, como superior, por meio dos quais a BETA arca com valores que podem chegar, em determinados casos, a 100% do valor. Esta prática também pode ser considerada estratégica, pois, apesar de adotada por muitas organizações, inclusive de construção civil, a forma de implantação e sua

efetividade diferenciam a BETA de seus concorrentes (HALPIN & WOODHEAD, 2004). Vale destacar que os convênios com as instituições de ensino abrangem também serviços de consultoria, realizados por professores das universidades e das escolas técnicas, bem como a utilização de serviços dos laboratórios para testar diversos materiais aplicados na construção civil, além de aferir as máquinas e equipamentos.

Com o objetivo de monitorar o desempenho e o nível de qualidade dos serviços prestados, seja por parceiros, fornecedores de material, colaboradores internos e até instituições de ensino e pesquisa, BETA implantou o sistema de avaliação de desempenho, que é constituído de uma série de indicadores próprios das atividades realizadas. Os indicadores são calculados com base em registros internos, de periodicidade e linha de tempo que varia de acordo com cada tipo de atividade avaliada. Apesar da importância dos indicadores para acompanhamento das obras é possível afirmar, com base na literatura revisada (HALPIN & WOODHEAD, 2004; SILVA; WARSCHAUER; ROTONDARO & TORRES, 1998; SILVA & SOUZA, 2003) que poucas organizações conseguiram a sua implantação com êxito.

O principal benefício, destacado pelo empresário, decorre da adoção de uma nova política de remuneração dos operários, que, de comum acordo e com anuência do sindicato dos trabalhadores, não recebem mais por hora, como é comum na maioria das empresas do setor, mas com base em indicadores de produtividade (HALPIN & WOODHEAD, 2004). Vale ressaltar que o indicador de produtividade é calculado para a atividade, atribuída a uma equipe de trabalho com poucos componentes, de forma que todos exerçam o controle mútuo da produção. Assim o monitoramento e acompanhamento da produtividade se deslocam da esfera da gestão, para o nível de operação, sem prejuízo à sua efetividade, conforme já foi comprovado por diversas vezes pela diretoria da BETA, quando foram solicitados pelos próprios colaboradores para desligar colegas menos produtivos.

A implantação do novo modelo de gestão e de coordenação de recursos alocados para os projetos de construção oferece uma série de vantagens, dentro das quais se destaca a flexibilidade para assumir mais projetos, com a estrutura de gestão mais enxuta. Os fornecedores e parceiros assumiram, dentro desta

nova perspectiva, a responsabilidade de controlar a qualidade de execução das atividades e processos a eles atribuídos, desonerando BETA desta tarefa, que exigiria, para a sua realização, normalmente, alocação de profissionais de alto custo (CHRISTENSEN, 2002). Além disso, desta forma, o núcleo de profissionais especializados da BETA tem condições de dedicar mais tempo para atendimento a clientes, atividades de P&D, prospecção de novos parceiros e avaliação de alternativas de utilização de novos materiais, sem prejuízo ao fluxo operacional. Conforme comentado pelo diretor da BETA: "..... Hoje, nós executamos em volume, o mesmo trabalho que se fazia no passado. E se tem mais tempo para pesquisa do que se tinha no passado".

A experiência do empresário, as informações obtidas dos agentes financeiros e o relacionamento com os clientes corporativos facultou a concepção de uma nova prática, estratégica, de financiamento das obras coordenadas pela BETA. Ao invés de captar recursos financeiros, por meio de projetos, junto a agentes financeiros, considerada prática predominante no segmento de construção civil (CAIXA, 2012), BETA opta por trabalhar com recursos próprios ou com os recursos aportados por clientes, dentro de um cronograma físico-financeiro, seguido à risca.

As pesquisas realizadas pela equipe técnica, multifuncional, da BETA, em nível global, resultaram na indicação de máquinas e equipamentos com alto nível de inovação de atributos e funcionalidades, que facultaram aumento de sua produtividade, tornando-se referência para o segmento, no Brasil e no exterior. Esta estratégia foi concebida com o objetivo de oportunizar a prática de reflexão interna, que contribui para melhor avaliação de projetos. Com o objetivo de facultar a implantação do novo modelo de gestão, de terceirização de várias etapas dos projetos contratados, os técnicos permanentes devem ter capacidade e competência de se dedicar tanto à coordenação de equipes de terceirizados como às atividades de pesquisa e desenvolvimento, análises mais complexas e negociação. Além disso, a equipe de técnicos também se responsabiliza pela manutenção dos processos operacionais normatizados e padronizados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de construção civil se caracteriza pelo alto grau de instabilidade de regras que regulam este mercado específico, dificultando a operacionalização de métodos clássicos de concepção de estratégias. Diversas correntes teóricas, que emergiram, ao longo das últimas décadas, evidenciam que as estratégias deliberadas, normativas e prescritivas não conseguem dar conta da complexidade que retrata a contemporaneidade, bem como omitem a relevância das práticas sociais subjacentes à construção de estratégias organizacionais.

Com o objetivo de contribuir para o debate foi realizada a pesquisa em uma empresa do segmento de construção civil, de médio porte, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, com mais de 35 anos de operação no mercado. Por meio da abordagem qualitativa, entrevista em profundidade com o diretor presidente e fundador da empresa e através de análise de narrativas, facultou aos pesquisadores encontrar evidências que respaldam a vertente teórica que interpreta a estratégia como prática.

Apesar da inexistência de estratégia formal, foi possível identificar que o empresário, com base em vivência pregressa, de outros tipos de obras e edificações, optou por focar as construções para pessoa jurídica, indústrias e comércio de grande porte. No entanto opta, eventualmente, em aceitar obras de outros tipos de categorias, no Brasil e no exterior, com o propósito de oportunizar novas experiências para a equipe visando aprendizagem de novas técnicas, utilização de novos materiais e máquinas.

As reflexões subjacentes ao processo decisório revela intensa interação com colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros, agentes financeiros e consultores, contribuindo para a coleta de dados, informações, enfim, a reflexão, que influencia a sua percepção da realidade e interpretação do contexto, bem como o teor das decisões. As evidências, desta dinâmica social, foram coletadas por meio da narrativa e complementadas com o conteúdo das atas de reuniões, pedidos comerciais e contratos.

O eixo central da estratégia está na atividade em inovar, constantemente, tanto em materiais, como máquinas e métodos de operação, além de concepção

de formas de controle de trabalho de colaboradores, que facultou à organização a adoção de uma forma de autogestão, em comum acordo com o sindicato dos trabalhadores. A adoção do modelo foi possível em decorrência da implantação e manutenção precisa do sistema de indicadores de produtividade, a base da remuneração dos colaboradores operacionais.

A interação entre o empresário e os stakeholders , bem como as atividades decorrentes da mesma, resultaram na configuração de diversas formas organizações que respaldam a construção da estratégia organizacional, cuja principal vantagem é a flexibilidade e adaptabilidade a diferentes contextos e situações de mercado. Os dados, informações e reflexões que surgem a partir da referida interação abrem caminhos para novas formas de concepção de estratégia organizacional, mais condizente com o cenário atual.

Os autores entendem que apesar da limitação do escopo do estudo de caso único, o estudo oferece contribuições importantes para a vertente teórica que interpreta a estratégia como prática.

REFERÊNCIAS

ASTLEY, W.G., VAN DE VEN, A.H (2005). Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. ERA, 45(2) São Paulo: FGV. **RAE Publicações**, pp. 53-73.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. **Planejamento e controle da produção para empresas de construção civil**. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2011. xv, 190 p. ISBN 9788521613732

BERNSTEIN, Mary. Identity Politics. **Annual Review of Sociology**; 2005; 31, pg.47.

BOJE, David M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, August 1995.

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

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

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. O **Crescimento pela Inovação** – Como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

CHRISTENSEN, Jens Froslev. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change, 2002**. Volume 11, Number 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: Oxford, 2001.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Processo de trabalho na construção habitacional**: tradição e mudança. 1. ed. São Paulo, SP: Annablume, 1996. 308, [1] p. ISBN 8585596546

GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. **Business Review**, 76, 1, 37-74, spring 2002.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**; Spring 1991; 33, 3.

HALPIN, Daniel W.; WOODHEAD, Ronald W. Administração da construção civil. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, c2004. xi, 348 p. ISBN 8521614098

HIRSCHFELD, Henrique. **A Construção civil fundamental: modernas tecnologias**. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 100 p. ISBN 852242666X

JARZABKOWSKI, P. (2005). **Strategy as practice**: an activity-based approach. London: Sage Publications.

KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996. Cap. 21, 365-393: Uma breve história da estratégia de negócios.

LIMMER, Carl Vicente. **Planejamento, orçamentação e controle de projetos e obras**. São Paulo, SP: LTC, c1997. xi, 225 p. ISBN 9788521610847

LOASBY, Brian J. The organisation of capabilities. **Journal of Economic Behavior & Organization**. Vol. 35 (1998) 139±160

MAIOR, Armando Souto. **História Geral**. São Paulo, Editora São Paulo, 1967, p. 190.

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

MATTOS, Aldo Dórea. **Planejamento e controle de obras**. 1. ed. São Paulo, SP: Pini, 2010. 420 p. ISBN 98788572662239

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, 1978, v.24, n.9.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

PETTIGREW, Andrew M.; BERTERO, Carlos Osmar; DUTRA, Joel Souza; MAANEN, John Van. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

POLKINGHORNE, Donald e. Validity issues in narrative research. **Qualitative Inquiry**, v.13, n.4, p.471-486, 2007.

PRAHALAD, C K; HAMEL, Gary. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**; Summer 1994; 15, pg. 5

RIBEIRO, Carmen Couto; PINTO, Joana Darc da Silva; STARLING, Tadeu. **Materiais de construção civil**. 2. ed. Belo Horizonte, MG: UFMG, 2002. 101 p. (Coleção Ingenium.) ISBN 8570412967

RIESSMAN, Catherine Kohler. **Narrative analysis**. London: SAGE, 1993.

RIPPER, Ernesto. **Manual prático de materias de construção**: recebimento, transporte interno, estocagem, manuseio e aplicação. 1. ed. São Paulo, SP: Pini, 2001. Não paginado ISBN 857266050X

ROSENBERG, N. Inside the black box: technology and economics. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

SALGADO, Julio Cesar Pereira. Técnicas e práticas construtivas para edificação. 2. ed., rev. São Paulo, SP: Érica, 2009. 320 p. ISBN 9788536502182

SANTOS, L. L.S., SETTE, R. S., & TURETA, C. (2006, setembro). A estratégia como uma prática social: em busca do que seja “fazer estratégia”. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Salvador, BA, Brasil, 30.

SILVA, Helton Haddad; TENCA, Evandro Cesar; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2006. 140 p. (Marketing) ISBN 8522504636.

SILVA, Márcia Terra da; WARSCHAUER, Claus Leon; ROTONDARO, Roberto Gilioli; TORRES, Oswaldo Fadigas Fontes. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa** : produção industrial : construção civil : competitividade : mercado. 2. ed. São Paulo, SP: Fundaçao Vanzolini; Edgard Blücher, 1998. 593 p. ISBN 8521201605

SILVA, Maria Angelica Covelo; SOUZA, Roberto de. **Gestão do processo de projeto de edificações.** 1. ed. São Paulo, SP: O Nome da Rosa, 2003. 181, [3] p. ISBN 8586872296

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

SOUZA, Edela L. P. **Clima e Cultura organizacional**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

STEVENSON, William B.; BARTUNEK, Jean M. Power, Interaction, Position and the Generation of Cultural Agreement in Organizations. **Human Relations**; Jan 1996; 49, 1, pg. 75.

STOKOWSKI, Patricia A. Languages of place and discourses of power: Constructing new senses of place. **Journal of Leisure Research**; Fourth Quarter 2002; 34, 4; pg. 368.

TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities And Strategic Management. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Aug 1997; 18, 7; pg. 509

THOMAZ, Ércio. **Tecnologia, gerenciamento e qualidade na construção**. São Paulo, SP: Pini, 2001. 451, [6] p. ISBN 857266128X

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

TISAKA, Maçahico. **Orçamento na construção civil**: consultoria, projeto e execução. 2. ed. rev. ampl. São Paulo, SP: Pini, 2011. 470 p. ISBN 9788572662475

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

WALTER, S. A. ; AUGUSTO, P. O. M. (2009, novembro). Prática Estratégica e Strategizing: Mapeamento dos Delineamentos Metodológicos. **Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Curitiba, PR, Brasil, 2.

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

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

WHITTINGTON, R. (2007). Strategy practice and strategy process: the sociological eye. **Organization Studies**, 28(10), pp. 1575-1586, 2007.

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

ESTUDO DA RELEVÂNCIA DO *COACHING* PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Juliana Campani Fehse e Dusan Schreiber

RESUMO

Este trabalho possibilita ao leitor compreender a importância do *coaching* e sua contribuição, na formação de lideranças em um contexto social e econômico que exige dos executivos desenvolverem e aprimorarem constantemente suas habilidades e conhecimentos. A importância do tema abordado se deve tanto à complexidade do contexto sócio - econômico atual, como ao desafio dos executivos em conduzir as pessoas para atingir os objetivos organizacionais. No objetivo geral do estudo propôs-se identificar a necessidade e a importância do *coaching* no desenvolvimento e no crescimento das organizações. A fundamentação do estudo foi pautada em categorias teóricas específicas do tema em análise, com ênfase em autores como Ricci (2009) e Chiavenato (2012). No que diz respeito à metodologia que embasou o trabalho, a pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva, com procedimentos baseados na pesquisa bibliográfica e estudo de caso múltiplo. As técnicas de coleta de dados utilizados foram à pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. O resultado da análise revela que o foco da consultoria em *coaching* não se restringe apenas à capacitação de competências técnicas, contemplando, com cada vez maior ênfase, as competências de relacionamento interpessoal e de comunicação.
Palavras-chave: Organizações. Competências. Habilidades. Coaching.

1 INTRODUÇÃO

Uma característica importante nos dias de hoje, é a rapidez constante das mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas que refletem sobre

a sociedade como um todo e, em especial, nas empresas, as quais precisam adaptar-se frente às mudanças. O cenário atual é caracterizado também pela abertura da economia brasileira que hoje em dia, compete a nível mundial. Tais aspectos contribuíram para que houvesse mudanças nas empresas, essas causadas pelas incertezas e pela valorização de mercado, onde o grande desafio é adaptar-se as inovações e estabelecer vantagens competitivas.

No meio de toda essa turbulência o ser humano está se tornando o principal fator capaz de tornar a empresa competitiva. O potencial de uma organização não está somente nos seus produtos, serviços ou no mercado em que ela atua, mas também na capacidade criativa de seus funcionários, nas ideias, na sua reinvenção diária e no seu conhecimento. As máquinas e equipamentos se depreciam com o uso, já o conhecimento das pessoas não termina com o passar do tempo, ao contrário, ele é acumulado e ampliado. A este respeito, Arboite (2008, p.32) afirma:

A noção de competências individuais aplicadas às políticas de RH se dá através da análise das Capacidades Individuais atuais das pessoas que compõem a organização, tais capacidades são formadas pelos conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser); ressalta-se que a competência pode estar relacionada com todas as aptidões, que vão além dos “saberes técnicos”.

Com isso, as organizações buscam conquistar o envolvimento e o comprometimento dos funcionários com as tarefas e objetivos da empresa, sendo essas, em sua maioria, os processos baseados, sobretudo, na competência e no conhecimento. Dessa forma, o desenvolvimento das pessoas e o aprimoramento das técnicas de gestão tornam-se uma exigência que garante a permanência da empresa no mercado.

“Só através da inovação contínua podemos assegurar a produção, o emprego e o bem-estar da humanidade” (TEIXEIRA, 2002, p.2).

Nesse sentido, com base no contexto de mercado, cada vez mais complexo e competitivo, salienta-se a relevância de profissionais cuja especialização esteja na capacitação de executivos com foco no desenvolvimento de suas

competências e aquisição de conhecimentos que os possibilitem aprimorar a sua forma de atuar na gestão organizacional. Trata-se de *Coaches*, consultores empresariais, esses têm conquistado, nos últimos tempos, um espaço cada vez maior no mercado corporativo.

A identificação das necessidades de capacitação dos gestores é realizada, na maioria das organizações, pela área de Administração de Recursos Humanos, essa gradualmente considerada uma função estratégica, por lidar com as pessoas, o elemento mais importante da estrutura organizacional. Com base no diagnóstico dos pré-requisitos do cargo, tanto sob o prisma de conhecimentos técnicos como perfil comportamental, necessários para o exercício da função, o responsável pela área de supracitada avalia as alternativas para oferecer a capacitação aos executivos da empresa.

A consultoria de *Coaching* representa uma alternativa, apesar de essa ter sido adotada recentemente no Brasil, já atrai muitos adeptos. Entende-se que o que impulsiona as empresas a essa procura são os resultados positivos alcançados pela técnica em comparação com outras opções, como cursos formais oferecidos por instituições de ensino. Dentre as principais vantagens destacam-se a customização da solução, foco em resultados, individualização do atendimento, que prima pela objetividade e tempo de resposta.

Entende-se que a pesquisa conduzida com o intuito de promover maior conhecimento acerca do modelo de consultoria *Coaching* poderá oferecer importantes contribuições tanto para as empresas analisadas como para a acadêmica. Com relação as organização o benefício apresenta-se pela possibilidade de aprimoramento do projeto de *Coaching*, com base nas observações dos executivos atendidos, e para a acadêmica a pesquisa oferecerá a oportunidade única de aprofundamento em um tema que tem sido cada vez mais debatido no âmbito da gestão de recursos humanos.

Diante do que foi exposto apresenta-se a seguinte questão norteadora: Como o processo de *Coaching* aplicado nas organizações contribui para o desenvolvimento do capital humano e o crescimento das empresas?

Com base no que foi apresentado, este trabalho tem como objetivo geral a identificação da necessidade do *Coaching* no desenvolvimento e no crescimento das organizações. Nesse sentido, os objetivos específicos foram estabelecidos:

a) Identificar a prática do *Coaching* como contribuição para os resultados da empresa;

b) Destacar a importância do capital humano para as empresas;

c) Descrever sobre o *Coaching* na visão de alguns autores; e

d) Identificar os resultados que foram alcançados pelas empresas pesquisadas através das práticas adotadas.

A pesquisa realizada é de natureza aplicada, por oferecer resultados que facultam a aplicação no contexto das organizações. A opção metodológica norteadora do desenvolvimento do trabalho, de acordo com os objetivos, consistiu em estudo exploratório e descritivo, cujo propósito é obter mais informações sobre o assunto. A pesquisa apoia-se na análise bibliográfica, que é base para os demais procedimentos e a pesquisa documental. Utilizou-se o método de estudo de caso múltiplo para acompanhar o processo de *Coaching* dentro da realidade de duas empresas que se valem desta ferramenta e a coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas utilizaram questões abertas que permitiram à pesquisadora aprofundar as questões de interesse.

Inicialmente foram entrevistados os Coordenadores de RH de cada empresa para ter base do tipo de organização que está utilizando o processo do *Coaching*. Depois disso, foram entrevistados os gestores e coordenadores *(Coachees*), que estão participando do processo ou já participaram, para assim, compreender um pouco mais a maneira que ocorre o *Coaching* internamente nas empresas.

O primeiro capítulo aborda a origem do *Coaching*, de onde surgiu a palavra *coach*, a sua definição, o processo, a operacionalização das técnicas e também, as dificuldades encontradas pelas empresas como, por exemplo, o receio de mudanças e o estabelecimento de metas, nesse aborda-se ainda as questões

referentes ao Feedback e a avaliação. O segundo capítulo explicita a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa e a classificação e coleta de dados. No terceiro capítulo estão expostas a análise e discussão dos resultados. Por fim, apresentam-se, as Considerações Finais em relação ao tema estudado.

2 PROCESSO DE COACHING

Existe uma ampla diversidade de definições para o termo *Coaching.* Ao tratar deste tema Ricci (2009, p.14) afirma que: ”*Coaching* é uma metodologia utilizada para desenvolver algum tipo de habilidade em uma pessoa. Não é algo novo ou uma moda, já existe há algumas décadas e hoje é amplamente aplicado por empresas e profissionais em busca de melhorias ou em tomada de decisões”. Para o mesmo autor o *Coach* é o profissional qualificado e treinado a aplicar a metodologia *Coaching*. Considerando que no mercado atual, as organizações estão se voltando para o desenvolvimento, deve ser citado o *Coaching* como um meio para atingir determinado objetivo. Hoje, muitas empresas investem recursos financeiros significativos para qualificar seus empregados.

Para tratar deste tema Wolk (2010), define o *Coach* como um “soprador de brasas. Como um sócio facilitador da aprendizagem, que acompanha o outro na busca de sua capacidade de aprender para gerar novas respostas. Soprar brasas para reconectar o humano com seu Deus perdido.” Ele cita que “as circunstâncias para que uma pessoa decida iniciar um processo de *Coaching* pode ser as mais diversas: uma crise pessoal, um conflito interpessoal ou alcançar um objetivo profissional” (WOLK, 2010, p.9). Ele ainda coloca também que “o *Coaching*, mais que um treinamento, é entendido como uma disciplina, uma arte, um procedimento, uma técnica e, também, um estilo de liderança, gerenciamento e condução”. *Coaching* é uma assessoria que visa aumentar a performance das pessoas.

Chiavenato (2012, p.49) coloca que “O *Coach* é mais que um treinador do mundo dos negócios e recebe também o nome de *Personal Business Trainer*”. Toda pessoa que deseja buscar melhoria, evolução, automotivação, sucesso, transformação, mudança, qualidade de vida e excelência, em alguma área

de sua vida, fazendo um processo de *Coaching* poderá alcançar os resultados esperados. Cada pessoa pode desenvolver suas competências de acordo com as suas habilidades e a sua vontade em aprender e crescer dentro de uma organização.

Competência é a capacidade de um indivíduo executar uma tarefa corretamente. Com as mudanças da economia global, as empresas estão começando a repensar suas estratégias de desenvolvimento. Começou a surgir uma necessidade de contratar, reter e disponibilizar empregados mais qualificados. Planejar significa refletir, analisar possibilidades e, mais importante, propor ações que se tornem realidade em um curto espaço de tempo.

De acordo com Wolk (2010): "As mudanças em uma organização não perduram se não estão ancoradas nas pessoas que a compõem, nos seus sentimentos de crenças, nos seus valores, em seus modos de perceber o mundo, no modo que se relacionam e na forma que assumem responsabilidade". Desta forma o aconselhamento de carreira deve existir nos processos de autorreflexão, que são necessários para identificar os valores e perspectivas pessoais. Pode ser realçado no indivíduo o valor de suas competências e atitudes, as quais são importantes para realização das tarefas do trabalho diário, num ambiente de crescimento constante.

Tratando deste tema, Wolk (2010, p.11), explica que o *Coaching* é um processo dinâmico e interativo que consiste em dar assistência aos outros na consecução de suas metas, colaborando com o desenvolvimento do seu próprio potencial. Ele explica também, que o *Coach,* colabora com as pessoas, equipes, empresas, para que tenham mais clareza em relação aos objetivos, tantos pessoais quanto organizacionais. Portanto, o papel do *Coach* é capacitar os outros através de múltiplas ferramentas, para que se convertam em melhores observadores de si mesmos e do seu modo de relações, a fim de que possam obter o máximo de rendimento de suas competências e habilidades.

O *Coach* contribui também nas atividades do setor de Recursos Humanos, possibilitando e facilitando a interação do funcionário com os objetivos e valores da organização. Assim, destaca-se a melhoria dos processos organizacionais como decorrência do desenvolvimento não apenas individual, mas também coletivo.

A aprendizagem é uma consequência do processo de *Coach*. Sobre este enfoque, Wolk (2010), define que aprender não é apenas ter informação, é expandir nossa capacidade de ação efetiva, é poder fazer hoje o que ontem não se podia ou não se sabia incorporar habilidades que tornem possível chegar a resultados ou a objetivos que antes estavam fora de alcance. O autor ainda coloca que o grande desafio é aprender a aprender, pois ensinar o ofício de aprender é ir além de transmitir informação. Em tempos de mudança, aqueles que estão abertos a aprender se tornarão donos do futuro, enquanto aqueles que acreditam saber de tudo estarão perfeitamente equipados para um mundo que já não existe. Aprendizagem é experiência, todo resto é informação. No tocante a este ponto, Wolk (2010, p. 19), cita que: "Aprendizagem também é ativa porque requer a vontade e a ação de nos movermos de uma zona, que arbitrariamente chamaremos de conforto, a outra zona, que chamaremos de expansão. Deve-se tomar cuidado para não passar a uma terceira zona, que chamaremos de pânico".

Ainda tratando deste tema, Wolk (2010) afirma que na zona de conforto, existe a posse de todo o conhecimento adquirido, onde não existe mais nada para se aprender, funciona-se em piloto automático e expande-se à medida que a aprendizagem é incrementada, opera-se automaticamente com o conhecimento sem muita consciência. Já na zona de expansão, é que acontece a aprendizagem. É um reconhecimento de que existe algo que não se sabe, mas ao mesmo tempo, requer uma vontade de aprender. Nesse sentido, o autor define a aprendizagem com o um processo, como a ação de se mover do conforto do conhecido até uma zona de desconforto frente ao desconhecido.

Para Araújo (1999, p.34-36) o processo de *Coaching* se subdivide em quatro etapas:

- Etapa I: Introdução/abertura – é a mais crítica e consiste na construção de uma parceria sólida, consistente. Uma parceria baseada em confiança mútua e maturidade para assumir e cumprir todas as responsabilidades acordadas. A abertura entre o cliente e o *Coach* tem que ser total; afinal eles viverão juntos vitórias e realizações, mas também compartilharão momentos de fracassos e frustações. Como precisam lidar honestamente com a realidade dos fatos, devem adotar o FEEDBACK como prática frequente. É importante que a relação seja

nutrida durante todo o processo até o resultado final ser atingido, pois constitui um trilho seguro para o percurso.

• Etapa II: Exploração, compreensão e interpretação. Esta etapa diz respeito ao que o cliente deseja realizar: sua visão de futuro. O *Coach* pode ajudar a transformar a visão da empresa na visão da equipe ou negócio e, finalmente, na visão pessoal do cliente. Pode ser também que o cliente tenha uma visão mais ampla, que transcenda a visão da organização ou do projeto específico ou pessoal. O *Coach* deve estimular o cliente a sonhar de olhos abertos, expressar quem ele é através dos sonhos e a manter a integridade consigo mesmo.

• Etapa III: Expansão. Esta etapa consiste na análise da "bagagem de mão", ou seja, a trajetória de realizações de ambos. É muito importante que *Coach* e cliente se conheçam bem para que explorem com competência os talentos um do outro. É valioso também que apontem suas dificuldades e limitações atuais e definam aquelas que precisam ou desejam mudar. Parte do papel do *Coach* é ajudar o cliente a separar, na bagagem, o que é seu do que é dos outros, o essencial do supérfluo, e libertar-se de eventuais "pesos inúteis" da bagagem. Outra parte significativa reside em ajudá-lo a valorizar o que tem: seus talentos, sua dedicação, enfim seu potencial de realização.

• Etapa IV: Fechamento. Nesta etapa é realizado o plano de ação. Conhecendo melhor o cliente, o *Coach* pode ajudá-lo a identificar a diferença entre a sua visão e a situação e competências atuais. O *Coach* precisa observar se essa distância não está muito bem além do que se pode cumprir, pois isso só causaria ansiedade. O próximo passo é construir uma ponte firme para que a intenção se transforme em resultados. Estabelecer e acordar um plano de ação é fundamental para que o *Coach* possa acompanhar bem o desenvolvimento do cliente, garantindo o sucesso do projeto.

No tocante a este ponto, Fournies (1992, p.85) explicita que a finalidade da análise de *Coaching* é "identificar, da maneira mais específica possível, qual o problema e quais as suas causas, e determinar a ação corretiva apropriada".

Lembrando que *Coaching é* uma estrutura de suporte ao compromisso que não só mantém a disciplina e a determinação como também permite

redirecionamento sempre que necessário. Ao atingir o resultado, deve-se celebrar ou aprender a lição da jornada. Feito isso, a função do *Coach* nesse processo está completa.

Sonhar é muito importante, para que possamos começar a planejar nossos passos e alcançar nossos sonhos. Uma grande nação nasce antes de tudo, de uma grande ideia. Para isso, o *Coaching* trabalha com uma técnica denominada *Dream List,* ou em português, a "Lista dos Sonhos". Trata-se de uma lista onde o indivíduo expressa os seus sonhos e desejos, classificando-os pela ordem de prioridade e pelo prazo de finalização.

Existem inúmeras técnicas e práticas do *Coaching*, são processos evolutivos e ajudam no crescimento da pessoa e da empresa. O *Coaching* juntamente com a empresa tem o compromisso de interagir com os indivíduos e fazer com que eles participem, envolvam-se e comprometam-se para o sucesso do programa tanto no que tange o individual quanto no que diz respeito à parte administrativa.

3 MÉTODO

"Não há ciência sem o emprego de métodos científicos" (LAKATOS; MARCONI, 2010, p.44). Para Prodanov e Freitas (2009, p.20), "O método é o caminho ordenado e sistemático, a orientação básica para chegarmos a um fim; e a técnica é a forma de aplicação do método". Desta forma é possível afirmar que a Metodologia Científica é indispensável na elaboração de um trabalho acadêmico.

Lakatos e Marconi (2010) definem método como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 2010, p.65).

O estudo realizado neste trabalho pode ser classificado como aplicado, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática referente ao assunto em estudo, o *Coaching*. De acordo com Prodanov e Freitas (2009, p.139), a pesquisa

aplicada “procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.”.

Além disso a pesquisa é de caráter exploratório por se tratar de um tema inovador, proporcionando aprendizado e conhecimento sobre o assunto e facilitando a delimitação do tema investigado. Segundo Prodanov e Freitas (2009, p.62), pesquisa exploratória é “Quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar [...]”.

Para aquisição dos dados necessários para a realização desse trabalho, foi utilizada a pesquisa de campo, tendo em vista que a acadêmica teve acesso para realizar as observações necessárias para a mesma. Para Prodanov e Freitas (2009, p.64) pesquisa de campo é: [...] é a pesquisa em que observamos e coletamos os dados diretamente no próprio local em que se dá o fato em estudo, caracterizando-se pelo contato direto sem interferência do pesquisador, pois os dados são observados e coletados tais como ocorrem espontaneamente [...].

Gil (2000) relata que a pesquisa de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação. Quanto à abordagem, a mesma foi realizada de forma qualitativa, para a obtenção de informações e situações do assunto estudado, deixando de lado dados estatísticos. Para Prodanov e Freitas (2009, p.81), pesquisa qualitativa é aquela que: “considera que há uma relação dinâmica 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”. Sob o mesmo enfoque qualitativo, abordam Strauss e Corbin (2009, p.23): “Pode se referir à pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também à pesquisa sobre funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e interação entre nações”.

A organização A, onde se desenvolveu uma parte da pesquisa, é uma empresa de médio porte, que opera no ramo da indústria e comércio de sintéticos, nos ramos calçadista, moveleiro e esportivo. A empresa está situada em Campo Bom e teve a sua fundação em agosto de 2005, quando ocorreu uma fusão entre uma empresa chilena e uma empresa brasileira. O *know-how* veio

da empresa chilena. A forma jurídica da empresa é limitada e a mesma atua hoje com 130 funcionários.

A organização B, onde foi realizada a outra parte da pesquisa, também se caracteriza por ser uma empresa de médio porte e atua com indústria química. A composição do capital da empresa é nacional e a sua forma jurídica de atuação é S.A. de capital fechado. A data de fundação ocorreu em 14 de novembro de 1941 e a mesma localiza-se no município de Estância Velha. Hoje a empresa possui 270 funcionários.

Para execução deste estudo, foram utilizados como procedimentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e as entrevistas semiestruturadas. A pesquisa bibliográfica foi o ponto de partida desde o projeto e foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros, monografias e artigos para obtenção de dados de acordo com o que descreve Gil (2000): "A vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que poderia investigar diretamente".

Para realização das entrevistas foi construído um roteiro, conforme Apêndice A, que subsidiou a coleta de dados e evidências sobre a empresa, bem como a identificação e entendimento dos aspectos competitivos e as práticas relativas à gestão de pessoas.

Os dados foram coletados, organizados e analisados a luz da teoria e com base nos objetivos deste estudo. Para tanto, estabeleceram-se relacionamentos teóricos com as práticas da organização a fim de identificar as contribuições do *Coaching* para o desempenho das empresas, assim como sua influência no capital humano e no desempenho das pessoas.

Para entrevistar os profissionais, foram agendados encontros presenciais com os mesmos, segundo a disponibilidade de cada um. Assim, os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas realizadas no período de 4 a 26 de setembro de 2012 com duração média de 15 minutos cada. Elas foram gravadas e integralmente transcritas para que se mantivesse o sentimento e a riqueza das situações apresentadas. Entretanto, foi preservada a identidade da empresa e dos entrevistados, por questões éticas.

A análise dos resultados foi organizada em torno do tema definido e estruturada de modo a permitir a comparação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas. Salienta-se que os resultados não devem ser lidos como afirmações conclusivas e nem permitem generalizações, uma vez que se tratou de uma pesquisa de cunho qualitativo.

Para a análise das entrevistas foi empregada a análise de conteúdo, que para Prodanov e Freitas (2009, p.142) consiste de "a análise de dados, cujo objetivo é identificar os procedimentos adotados pela autora para obter informações dos dados coletados." Primeiramente, as entrevistas foram transcritas e lidas com atenção a fim de se destacar pontos relevantes das respostas obtidas. Feito isso, elaborou-se um quadro comparativo no qual constam as principais similaridades e diferenças encontradas, objetivando facilitar a sua análise.

A próxima etapa do trabalho consistiu-se em analisar a relação da teoria pesquisada com as informações recebidas, de modo a manter o propósito inicial do estudo. Por fim, elaborou-se a análise crítica, a qual gerou as considerações finais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi organizada em torno do tema definido e estruturada de modo a permitir a comparação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas. Salienta-se que os resultados não devem ser lidos como afirmações conclusivas e nem permitem generalizações, uma vez que se tratou de uma pesquisa de cunho qualitativo.

As organizações que foram entrevistadas situam-se no Vale do Rio dos Sinos, situado na grande Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul–Brasil. Essas foram selecionadas por utilizarem a metodologia do *Coaching* nos seus processos.

Para preservar a identidade das empresas e dos entrevistados, foram utilizados letras e números para identificação. As empresas foram classificadas em A e B. E os entrevistados, foram classificados por participantes E1, E2, E3 da organização A e B1, B2 e B3 da organização B.

A fim de identificar melhor as empresas, define-se a empresa A como uma organização de médio porte, localizada na cidade de Campo Bom, no estado do Rio Grande do Sul. A sua fundação ocorreu em agosto de 2005. A empresa atua na área da indústria e comércio de sintéticos, nos segmentos de calçados, moveleiro e esportivo. A empresa surgiu de uma fusão de duas empresas, uma brasileira e outra chilena, mas o *know-how* veio do Chile. A forma jurídica da empresa hoje é limitada. É uma empresa bastante nova no mercado, mas com grande potencial e tem se desenvolvido de maneira significativa.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados – Empresa A

Perfil dos Entrevistados - Empresa A	
Participante 1 (E1)	Feminino, 38 anos, estudante do 6º semestre de Administração de Empresas na Universidade Feevale, Coordenadora Administrativa de Vendas, trabalha há 16 anos na empresa.
Participante 2 (E2)	Masculino, 36 anos, possui curso Superior Completo na área de Informática (TI), Coordenador de TI, trabalha há 7 anos na empresa.
Participante 3 (E3)	Masculino, 32 anos, possui curso Superior Completo em Administração de Empresas pela Universidade Feevale, Coordenador de Vendas, trabalha há cerca de 2 anos na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à empresa B, essa é caracterizada também como uma organização de médio porte, porém com bastante tempo de mercado. Sua data de fundação ocorreu em 14 de novembro 1941 e a empresa já está sendo administrada pela quarta geração. É uma indústria química que está situada na cidade de Estância Velha, no estado do Rio Grande do Sul. A empresa é bastante preocupada com as questões ambientais, realizando a coleta de lixo seletiva e distribuindo

panfletos informativos quanto às questões ambientais. Possuem um jornal de circulação interna a cada dois meses, onde promovem campanhas de cunho social e também promoções para os funcionários tais como indicação de amigos para trabalhar na empresa, campanhas internas, treinamentos, receitas e outras atividades que são de interesse dos seus colaboradores.

Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados – Empresa B

Perfil dos Entrevistados - Empresa B	
Participante 4 (B1)	Masculino, 42 anos, possui curso Superior Completo em Administração em Comércio Exterior, Gerente Comercial, trabalha na empresa há 16 anos.
Participante 5 (B2)	Masculino, 45 anos, estudante do 6º semestre de Engenharia Eletrônica na Universidade Feevale, Supervisor de Eletroeletrônico, trabalha na empresa há 23 anos e meio.
Participante 6 (B3)	Masculino, 42 anos, formado em Engenharia Florestal pela Universidade Federal de Santa Maria, Gerente Florestal, trabalha na empresa há 17 anos e 8 meses.

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas com os *Coachees* ocorreram em dias distintos, de acordo com a disponibilidade dos gestores entrevistados de cada uma das empresas. Na empresa A foram indicados para a realização das entrevistas três profissionais, de duas áreas distintas, a saber, Comercial/Vendas e Tecnologia da Informação (TI). Para atender a solicitação da empresa, no tocante a manutenção do sigilo, estes entrevistados serão identificados no trabalho como E1, E2 e E3. As funções que os mesmos ocupam são respectivamente: Coordenadora Administrativa de Vendas, estudante de Administração de Empresas, do sexto semestre; Coordenador da área de Tecnologia da Informação (TI), já graduado em Ciências da Computação e o Coordenador de Vendas, também já com sua formação acadêmica concluída, em Administração de Empresas.

Na empresa B foram indicados, para serem entrevistados, também três colaboradores, ocupantes de cargos em nível de gestão. Pelo mesmo motivo, de preservação de sigilo, solicitado pela empresa B, os entrevistados também serão codificados, para efeito de análise, sob a denominação B1, B2 e B3. As áreas organizacionais que os mesmos representam são sequencialmente a Comercial/Vendas e Produção. O entrevistado B1, que ocupa o cargo de Gerente Comercial, concluiu sua formação acadêmica em Comércio Exterior; B2 ocupa função de Supervisor de Eletroeletrônicos e, atualmente, cursa o sexto semestre de Engenharia Eletrônica, e, finalmente, o entrevistado B3, um profissional graduado em Engenharia Florestal e ocupa o cargo de Gerente Florestal.

A primeira questão que foi explorada nas entrevistas realizadas, nas duas organizações, na interação com os seis profissionais, referiu-se à forma como foi conduzido o trabalho da consultoria em *Coaching*. Especificamente procurou-se entender a forma percebida pelos entrevistados da operacionalização desta assessoria, ou seja, de todo processo, tanto na etapa de planejamento como a implantação dos conselhos e mudanças promovidas a partir da interação com a *Coach*.

A partir do teor das entrevistas foi possível identificar diferenças na percepção dos entrevistados, que evidenciam uma das características do processo de consultoria em *Coaching*, que é a customização da abordagem em cada uma das organizações, tendo por critério o alinhamento ao *briefing* fornecido pela empresa. Esta peça, que é construída na primeira etapa do processo de *Coaching*, de planejamento das atividades, é considerada de extrema importância, conforme destacam autores como Chiavenato (2012) e Whitmore (2006), por destacar elementos centrais e estruturantes, fundamentados, na maioria das vezes, em estratégia organizacional.

Dentre os pontos que apresentaram convergência nas seis entrevistas realizadas destaca-se, em primeiro lugar, a forma de realização dos encontros de aconselhamento com os consultores em *Coaching*. O participante E1, da organização A, informou que o processo de consultoria foi constituído de dez encontros com os gestores, sendo que no início e no final participaram da reunião um dos diretores e a coordenadora da área de Recursos Humanos. No primeiro momento foi definida qual competência seria trabalhada, através de uma síntese

de uma avaliação 360 que haviam realizado na etapa anterior, quando ocorreu o desenvolvimento de lideranças, e baseado nisto foi trabalhada a competência.

O participante E2, da mesma organização, frisou que o trabalho de consultoria em *Coaching* foi focado em processos organizacionais necessários para a geração de resultados, em especial em atividades que poderiam muni-lo de alternativas para atender as questões de prazos, orçamentos e questões de projetos. O foco técnico, no trabalho de *Coaching*, segundo autores como O'Neill (2001) e Chiavenato (2012), não representa, normalmente, o foco ou a prioridade, por se entender que o ocupante do cargo de gestão percorreu uma trajetória interna, na área fim, que lhe possibilitou assumir o cargo atual. No entanto autores como Chiavenato (2012) e Whitmore (2006) destacam que nem sempre as lideranças possuem os conhecimentos técnicos suficientes, sendo indicada atuação de *coaches* nas respectivas áreas do conhecimento. Um segundo tema, priorizado pelo consultor em *Coaching*, foi voltado para estimular o *Coachee* a desenvolver o autoconhecimento, tanto no âmbito profissional, como pessoal, que, na fala do *Coach*, estimularia adoção de mudanças comportamentais que favoreceria tanto ele como pessoa, quanto como a empresa.

O participante E3 declarou que foram realizados dez encontros, onde foram trazidas as questões esperadas pela empresa em cima de situações reais. Maior ênfase e destaque foram atribuídos para a necessidade de melhoria do desempenho profissional, tanto na questão técnica - de geração de resultados -, como comportamental - enquanto líder de uma equipe de colaboradores. Autores como Araujo (1999) e Chiavenato (2012) comentaram que o processo de *Coaching* tende a priorizar temas mais objetivos, como resultado organizacional, respaldado pelo planejamento estratégico da organização. Dentro desta abordagem foram trabalhadas também as questões relacionadas à expectativa dele em relação à empresa, como, por exemplo, as expectativas de crescimento profissional. A partir da interação com o consultor em *Coaching* foram elencados pontos que o profissional deveria trabalhar para desenvolver ou aprimorar, e que lhe ofereceria melhores condições para ascensão dentro da empresa. A temática comportamental, dentro da consultoria no modelo de *Coaching*, ocupa um papel de destaque, conforme Ricci (2009) e Chiavenato (2012), as mudanças dos gestores só ocorrem com base em revisão de suas próprias atitudes e forma de pensar e agir no ambiente organizacional.

O participante B1, da organização B, relatou que foram realizadas 10 ou 12 reuniões ou encontros, com a participação da direção no início, no meio e no fim, os outros eram individuais entre o *Coach* e *Coachee*. Para atender as estratégias da empresa, foi realizado um *feedback* inicial e um *feedback* final, ocorrendo em alguns casos, uma conversa durante o processo, juntamente com direção e RH para verificar o desenvolvimento do trabalho, ou seja, se a consultoria estava atendendo as necessidades verificadas. Os autores Araújo (1999) e Whitmore (2006), destacam a importância de adotar o *feedback* como prática frequente para verificar se o processo está ocorrendo de maneira evolutiva para a empresa.

O participante B2, da mesma organização, citou que já participou de um processo de *Coaching* sobre negociação e agora está participando de outro focado em soluções. Foram realizadas algumas tarefas específicas para facilitar a visão em relação à empresa e também na questão da maneira de como interagir com os demais colaboradores. A importância do planejamento para uma negociação foi trabalhado em conjunto, facilitando assim, a visualização do atendimento dos objetivos da empresa. Tratando sobre este tema, destacam-se autores como Ricci (2009) e Araújo (1999), que identificam em seus textos a importância do planejamento para uma boa performance do processo.

O participante B3 frisou que a sistematização do processo ocorreu através de uma média de 10 sessões semanais, com duração de uma hora com a facilitadora e também, algumas vezes, com a direção e RH, no início, meio e no final com o *feedback* também. A direção e o RH participavam para verificar a evolução e para darem as suas percepções em relação ao processo. Participar de um programa de *Coaching*, de acordo com o autor Ricci (2009), significa mergulhar em ampla reflexão e tomar ações efetivas em busca de um objetivo.

A segunda questão referiu-se às principais contribuições do *Coaching* para a atuação dos entrevistados e também quanto ao desempenho da empresa.

O participante E1, da organização A, colocou que no primeiro momento o importante sair da zona de conforto, fazendo com que a pessoa pense e enxergue o que deseja para o seu futuro dentro da empresa e também facilitando, dessa forma, o trabalho das competências para que essas se encontrem com a meta

profissional de cada um. A zona de conforto, de acordo com Wolk (2010), ocorre quando não existe mais nada para se aprender, agindo de maneira automática e sem muita consciência, o *Coaching* fez com que saíssem da zona de conforto para ir para a zona de expansão, onde ocorre a aprendizagem.

O participante E2, da mesma organização constatou que a melhor contribuição foi atender aos objetivos da empresa através do foco nos objetivos, consequentemente alcançando melhores resultados e conseguindo ser mais direto no seu dia a dia. Concentrar-se nos resultados específicos é essencial, conforme os autores O'Neill (2001) e Fournies (1992), a finalidade de uma análise de *Coaching* é justamente identificar de maneira específica o problema, as causas e qual a ação para corrigir o problema, vinculando desta maneira, os objetivos pessoais com os objetivos da empresa.

Já o participante E3, também da organização A, citou a importância de uma conversa franca com seu gestor. Em um primeiro momento para identificar pontos que ele mesmo desconhecia, foi necessário desenvolver alguns métodos para trabalhar os pontos fracos. Ele também colocou que foi um pouco trabalhoso, um pouco chocante, mas depois de inicializado o trabalho, não foi tão difícil quanto pareceu. Tratando deste tema, cita-se O'Neill (2001) e Araújo (1999), eles evidenciam a importância de criar uma parceria sólida e consistente baseada na confiança mútua entre *Coach* e gestores.

O participante B1, da organização B, demonstrou como ponto principal o autoconhecimento, voltado e focado para o trabalho, onde a pessoa tenta fazer uma ligação entre a sua situação, as suas dificuldades, os seus pontos fortes e atrelando sempre a sua atuação profissional, seu desempenho profissional. Além disso, salienta a importância do profissional se dedicar, comprando a ideia, trazendo assim, resultados significativos tanto para o lado pessoal como para o profissional. Autores como Wolk (2010) e Whitmore (2006) colocam que as pessoas confundem o *Coaching* a uma terapia, mas isso ocorre pelo fato de ser uma disciplina que acaba por ser terapêutica, mesmo não sendo o seu principal objetivo, levando muitas vezes ao autoconhecimento.

O participante B2, também da organização B, informou que a principal contribuição do *Coaching* ocorreu em relação à visão, que possibilita enxergar

melhor o todo, ajuda a focar nos objetivos da empresa. Pensar de maneira estratégica, saindo do operacional e buscando resultados melhores para a mesma. Objetivar o foco da empresa, segundo os autores O'Neill (2001) e Chiavenato (2012), vinculando os objetivos pessoais com os objetivos profissionais.

O participante B3, da mesma organização, coloca que existem algumas competências que muitas vezes, a própria pessoa não consegue identificar como deficientes, e, muitas vezes, essas são importantes para o desenvolvimento do trabalho do dia a dia da organização. Neste sentido, ele cita o *Coaching* como fundamental para trabalhar essa deficiência, pois faz com que os gestores identifiquem algumas fraquezas que eles mesmos não conseguiam perceber, ajudando assim para um autoconhecimento e desenvolvendo através dos encontros situações e percepções do porque não terem desenvolvido aquela competência anteriormente. Sobre o tema mudança, os autores Whitmore (2006) e Wolk (2010), comentam que para muitas pessoas, o medo da mudança, alcança grandes proporções, ou seja, as pessoas tem medo do novo, mas depois que conhecem o processo do *Coaching* e conseguem identificar os benefícios obtidos através dele, passam a gostar e, além disso, passam a sugerir que outros colaboradores o façam também.

No que diz respeito à terceira questão, onde se verifica a possibilidade para repassar o *know-how* adquirido no *Coaching* para os demais colaboradores e, também, a maneira de como ocorre à aceitação deste processo por toda a organização, todos os participantes, das organizações A e B, consideram que é possível repassar e colocam que todas as pessoas possuem qualidades, pontos fortes e alguns não tão fortes que precisam ser desenvolvidos. Algumas vezes as pessoas possuem a percepção disso e outras não, mas todos reconhecem que é necessário uma preparação maior, um treinamento específico e mesmo um *Coach* profissional por ser um processo individualizado e que este esteja preparado para repassar o conhecimento adquirido. Analisando as entrevistas, é importante salientar que autores como Chiavenato (2012) e Wolk (2010), definem que o *Coaching* não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si, o seu desenvolvimento profissional e a sua realização pessoal. Qualquer treinamento é importante, pois demonstra que a empresa está empenhada no desenvolvimento pessoal do seu colaborador.

A seguir, apresenta-se o quadro comparativo onde aparecem as dimensões que foram analisadas, as evidências que foram relatadas e o referencial teórico que corroboram essas evidências.

Quadro 3 - Quadro Comparativo com as dimensões analisadas, evidências e referencial teórico

Dimensões analisadas	Evidências	Referencial
Operacionalização do *Coaching*	• 10 a 12 encontros (uma vez por semana). • Uma competência trabalhada de cada vez. • *Feedback.* • Participação de Direção e RH. • Fornece uma visão interna e externa da pessoa.	Ricci (2009); Chiavenato (2012); Whitmore (2006); Araujo (1999); O'Neill (2001).
Principais contribuições	• Sair da zona de conforto. • Definir metas pessoais e profissionais. • Focar nos objetivos da empresa. • Desenvolvimento de competências. • Autoconhecimento. • Pensar de maneira estratégica.	Wolk (2010); Araujo (1999); Whitmore (2006); O'Neill (2001); Chiavenato (2012); Fournies (1992).
Repassar o know-how do *Coaching*	• Para desenvolver pontos fracos. • É necessário treinamento específico. • Depende do interesse do outro. • Repassar a cultura do *Coaching* é possível. • Necessita o acompanhamento de um *Coach* Profissional.	Chiavenato (2012); Wolk (2010).

Fonte: Elaborado pela autora

Diante do exposto no quadro 3, pode-se afirmar que existem algumas divergências se compararmos o desenvolvimento do processo nas duas organizações, mais especificamente em relação à percepção individual dos colaboradores. Essas percepções são esclarecidas pelos autores citados, pois eles conseguem de maneira bastante contundente, identificar as diferenças que existem nos perfis dos gestores e demais colaboradores das organizações.

Para verificar com uma maior clareza, a autora elaborou uma análise comparativa das semelhanças e diferenças dos resultados das duas organizações e também outra tabela para identificar as contribuições do processo de *Coaching* na percepção de cada um dos entrevistados. Os quadros estão localizados a seguir.

Quadro 4 - Análise comparativa

	Organização A	Organização B
Quantidade de gestores entrevistados	Quatro (4)	Quatro (4)
Funções/Cargos exercidos	Coordenadora de RH, Coordenadora Administrativa de Vendas, Coordenador de TI, Coordenador de Vendas.	Coordenadora de RH, Gerente Comercial, Supervisor de Eletroeletrônico, Gerente Florestal.
Principais características da assessoria	Sair da zona de conforto, definir metas pessoais e profissionais, focar nos objetivos da empresa e autoconhecimento.	Focar nos objetivos da empresa, autoconhecimento, pensar de maneira estratégica, desenvolvimento de competências.

Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 5 está evidenciado o foco distinto adotado no processo de *Coaching* no atendimento específico a cada um dos entrevistados das organizações A e B. Neste sentido, com base nos autores Wolk (2010), Chiavenato (2012) e Ricci (2009) é possível confirmar a necessidade de customizar o foco em *Coaching*, para alinhar os pontos apontados pela organização contratante como mais relevantes para aquele profissional específico e de acordo com as suas necessidades, proporcionando assim uma valorização profissional e pessoal e, consequentemente um desenvolvimento de maneira significativa para a organização.

Quadro 5 - Contribuições do processo de *Coaching*

	Entrevistados	Contribuições do processo
Organização A	E1	Sair da zona de conforto, definir metas profissionais.
	E2	Focar nos objetivos da empresa, definir metas profissionais e pessoais.
	E3	Autoconhecimento.
Organização B	B1	Autoconhecimento, focar nos objetivos da empresa, desenvolvimento de competências.
	B2	Pensar de maneira estratégica, focar nos objetivos da empresa.
	B3	Desenvolvimento de competências, autoconhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 5 facilita a visualização das contribuições do processo de *Coaching* na visão diretamente dos colaboradores. É possível identificar que o processo provoca mudanças internas individuais e consegue desenvolver competências que muitas vezes, os próprios colaboradores não conseguem identificar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa focalizou o estudo da relevância do *Coaching* para o desenvolvimento organizacional. Este assunto está presente cada vez mais nas organizações, embora os conceitos referentes ao *Coaching* possam ser considerados recentes por algumas literaturas acadêmicas, nota-se que eles estão se estruturando e podem ajudar as organizações a gerar e adquirir recursos que trazem inovação e competitividade.

Com o desenvolvimento desta pesquisa percebeu-se que o processo de *Coaching*, através de sua realização, motivação e conhecimentos pode contribuir para a melhoria dos resultados empresariais, pois é um trabalho realizado a partir do capital humano e são as pessoas que criam, produzem, desenvolvem e mantém a organização. Permitindo aos seus colaboradores um desenvolvimento tanto pessoal como profissional bastante intensificado e notável para a organização.

Destaca-se que o *Coaching* é uma técnica para o desenvolvimento do conhecimento profissional e pessoal, onde os colaboradores sentem-se valorizados pela organização e também desta maneira, facilita-se a retenção dos talentos dentro da própria organização. Deve haver uma preocupação com relação à percepção das potencialidades com foco nos objetivos da organização e no desenvolvimento das pessoas que fazem parte dela. A abertura para o diferente e a flexibilidade deve ser exercitada para a compreensão e convivência com a complexidade e as diferenças dos relacionamentos dentro da organização.

Acredita-se que o objetivo geral de identificar a necessidade e a importância do *Coaching* no desenvolvimento das organizações foi alcançado. Através de entrevistas realizadas às empresas, essa pesquisa demonstrou alguns resultados relativos ao processo de *Coaching* realizado junto às organizações. Pelo exposto, o *Coaching* tem sido utilizado como uma eficaz ferramenta, voltada principalmente às lideranças, para que elas sejam capazes de conseguir de forma permanente as transformações necessárias. Com relação aos objetivos específicos essa pesquisa também foi eficaz, pois as entrevistas com os colaboradores comprovam que o *Coaching* contribuiu de maneira significativa para os resultados da empresa e

consequentemente para o desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos. O aperfeiçoamento dos valores humanos, o desenvolvimento contínuo dos seus potenciais e a qualidade de vida buscada por todos estão envolvidos no processo, que requer uma profunda análise, reflexão e também grandes desafios.

Este trabalho não esgotou todo conteúdo de pesquisa sobre o tema, entretanto atingiu seu objetivo, como foi citado no parágrafo anterior e pode contribuir para os acadêmicos através do conhecimento nas aplicações das práticas de algumas teorias e para os empresários e gestores pode demonstrar que o *Coaching* é uma ferramenta importante para a melhoria dos resultados empresariais.

Sabe-se que mudança e inovações, com finalidade de alcançar os resultados desejados, seja para as pessoas ou organizações, representam uma caminhada árdua que exige muita paciência e persistência. Isso porque se lida com pessoas, que trazem junto consigo uma cultura enraizada na sua maneira de agir e toda mudança pode causar desconforto.

O assunto abordado na presente pesquisa foi considerado de extrema importância pela pesquisadora pelo fato de não ter conhecimento, até a elaboração das etapas iniciais dessa atividade, de estudos sobre o *Coaching*. Assim, tornou-se um grande desafio responder à luz de pesquisas bibliográficas como o *Coaching* contribui no desenvolvimento das organizações, segundo a percepção dos participantes.

A limitação do estudo decorre da opção metodológica de estudo de caso múltiplo, que foi escolhido porque poucas empresas da região adotaram a consultoria *Coaching*. Este fato associado à abordagem qualitativa impede a generalização dos resultados. Estudar essa temática foi uma oportunidade enriquecedora de crescimento para a pesquisadora, tanto na área pessoal quanto acadêmica e profissional, visto que oportunizou um bom nível de conhecimento sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ana. **Coach:** um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

ARBOITE, Maria Rejane da Silva. **Gestão por Competências:** Políticas e Práticas de RH. Novo Hamburgo: Feevale, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos –** Coaching & Mentoring. Rio de Janeiro: Campus, 2012

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FLAHERTY, James. **Coaching:** Desenvolvendo Excelência Pessoal e Profissional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados.** São Paulo: Makron Books, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografia.** 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **COACHING:** O Exercício da Liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Como o Coaching funciona –** O Guia Essencial para História e Prática do Coaching Eficaz. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MINOR, Marianne. **Coaching e Aconselhamento:** Um Guia prático para gerentes. Um plano de ação passo a passo para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

O'NEILl, Mary Beth. **Coaching:** Treinando executivos. Como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Editora Futura, 2001.

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RICCI, Renato. **Praticando Coaching:** Um programa completo para planejamento e tomada de decisões profissionais e Pessoais. São Paulo: Renato Ricci, 2009.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

TEIXEIRA, Elson A. **Criatividade, Ousadia e Competência.** São Paulo: Makron Brooks, 2002.

WHITMORE, John. **Coaching para performance. Aprimorando Pessoas, Desempenhos e Resultados. Competências Pessoais para Profissionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WOLK, Leonardo. **Coaching:** A arte de Soprar Brasas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ESTUDO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO EM PRODUTOS DA EMPRESA Y, NO VALE DOS SINOS

Mariana Delgado Monteiro de Araújo[1] e Dusan Schreiber

RESUMO

Dentro do mercado de borrachas, mais específico na produção de borrachas para recapagem de pneus, a pesquisa e desenvolvimento em novos produtos são de grande importância para a produtividade e o desenvolvimento comercial das empresas. O processo de concorrência apresenta ganhadores e perdedores, não é um jogo de ganha-ganha (SCHUMPETER, 1961). Nesse contexto o estudo buscou analisar conceitos sobre inovação, origens da inovação, tipos de inovação orientados a inovação em processo e produto. Os dados foram coletados principalmente a partir de pesquisa documental e observação participante em um estudo de caso único. A empresa de análise foi uma indústria de borracha localizada no vale dos sinos, fornecedora de produtos para recapagem de pneus e o processo observado foi o processo de inovação em produto.

1 INOVAÇÃO

Os primeiros estudos sobre inovação foram realizados pelo economista Joseph Schumpeter. Em sua obra procurou estabelecer de onde de onde provêm as inovações, quem as produz e como são inseridas na atividade econômica. Schumpeter (1961) caracterizou a economia como um “fluxo circulatório”, comparando com a circulação do sangue no organismo animal, e afirmou que esse fluxo se modifica com o tempo. São as transformações e os fenômenos que

1 Acadêmica de Administração de Empresas e Bolsista de Iniciação Científica.

surgem no seu rastro que se tornou objeto da investigação dele (KLEINKNECHT, 1990, apud QUINELLO, 2009).

Defendeu sua opinião de que as inovações transformadoras do mercado não podem ser previstas antes. Schumpeter (2005) afirmou que esse tipo de inovação se origina do próprio sistema e que, quando essas inovações entram de fato na atividade econômica, produzem mudanças de qualidade superior às alterações do dia-a-dia, o que leva a um rompimento do equilíbrio da rotina (COSTA, 2005; SCHUMPETER, 1961).

Caracterizou a evolução econômica como “rupturas e descontinuidades com a situação presente e se devem à introdução de novidades na maneira de o sistema funcionar” (COSTA, 2005, p. 6; QUINELLO, 2009). Ao romper com o estabelecido, as inovações causam desequilíbrios, gerando ondas de desenvolvimento econômico mediante prosperidades e depressões – aumento e queda na produção e no emprego – além de todas as outras repercussões provocadas no ambiente sociocultural. (COSTA, 2005).

Ao passo que as inovações são processos dinâmicos podem ocorrer de duas formas: “inovações incrementais”, preenchem continuamente o processo de mudança repousando no desenvolvimento precedente e dão continuidade ao processo de mudança criando os pré-requisitos para o desenvolvimento seguinte. E “inovações radicais”, onde as novas tecnologias substituem as antigas, processo denominado destruição criadora, que engendram rupturas mais intensas. Ambas as formas que ocorrem a inovação dão um emprego diferente aos suprimentos já existentes no sistema econômico (SCHUMPETER, 1934 apud GIGLIO ET.AL, 2009; OCDE, 2005; SCHUMPETER, 1961; QUINELLO, 2009; BES E KOTLER, 2011).

Os pesquisadores Henderson e Clark (1990 apud QUINELLO, 2009) também verificaram que os estudos variavam entre as inovações incrementais (poucas modificações) e as inovações radicais (grandes mudanças). Ambos analisaram que o primeiro tipo ocorre em firmas estabelecidas e o segundo pode ser base para o sucesso de empresas novas ou inovadoras. Ambas as inovações tem um impacto diferente sobre a empresa, as incrementais reforçam competências já estabelecidas já as inovações radicais, demandam novas habilidades, questionamentos, perfis técnicos e comerciais.

Estudando esses modelos de inovação os autores ainda definiram um terceiro conceito para a inovação denominado “architectural innovation” ou inovação arquitetural, é a inovação que conserva o conceito principal do projeto, porém muda o jeito pelo qual os componentes dos produtos são re-arranjados (HENDERSON E CLARK, 1990 apud QUINELLO, 2009).

Independente ao modelo de inovação que é realizado quando é analisado o cotidiano

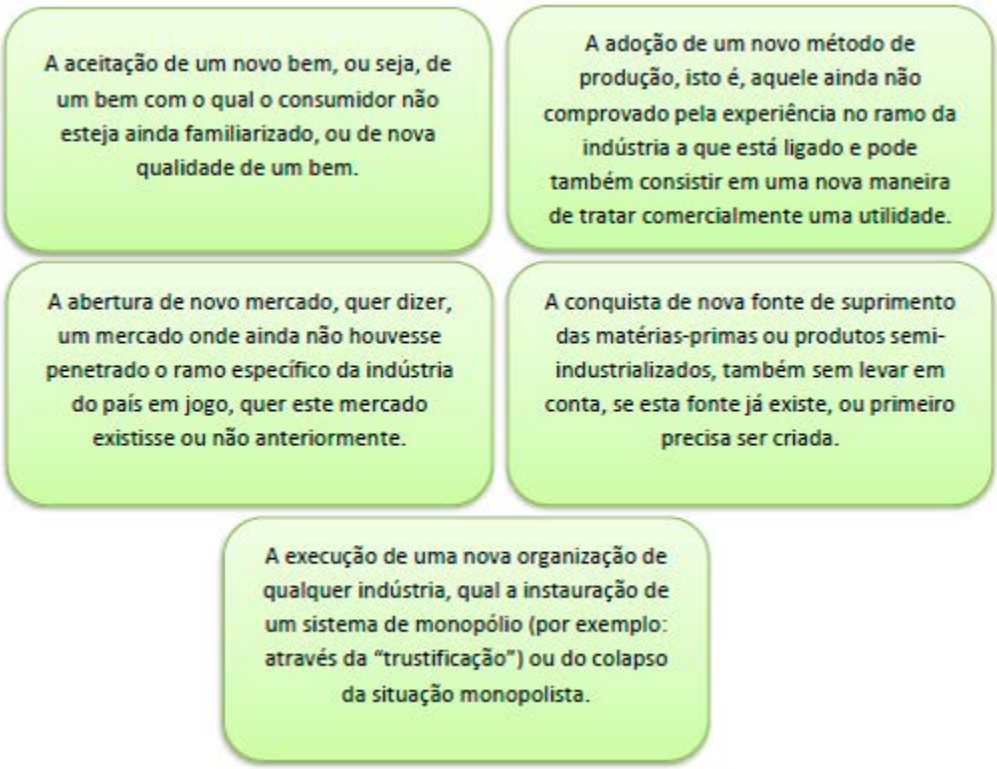
> A vida prática, há sempre trabalhadores não-empregados, matérias primas não vendidas, capacidade produtiva não utilizada. Essa é com certeza uma circunstancia contributiva, uma condição favorável e até um incentivo à eclosão de novas combinações (SCHUMPETER, 1961, p. 95).

Essas novas combinações podem caracterizar inovações ou não, pois para Schumpeter (1911, apud COSTA, 2005), existe uma diferença quando ocorre inovação ou crescimento na economia. A inovação quando inserida na economia se torna um fenômeno de qualidade diferente e produz o desenvolvimento econômico. Diferente de novas combinações ou adaptações que podem produzir crescimento na economia, mas não agregar em desenvolvimento.

Quando uma inovação, é inserida no mercado, gera lucros extraordinários, o que atrai imitadores que buscam aproveitar as oportunidades. Essa dinâmica altera as condições competitivas de empreendimentos que já estavam estabelecidos (SCHUMPETER, 1961).

Schumpeter (1961), considerou em seu estudo somente as inovações que resultassem em um desenvolvimento contínuo. Definiu o desenvolvimento contínuo como sendo “o levar avante novas combinações” (SCHUMPETER, 1961, p. 93). Esse conceito de desenvolvimento econômico abrange os cinco casos seguintes:

Figura 1 - Casos de Desenvolvimento Econômico



Fonte: Adaptado de Schumpeter (1961) e Quinello (2009)

Em análise de como as inovações acontecem, Costa (2005) defende que o produtor é o agente que inicia a mudança econômica e insere as inovações no mercado. Bautzer (2009) conceitua que o profissional da inovação deve ter a capacidade de reconhecer interfaces organizacionais envolvidas no processo de inovação, é responsável pela sinergia dentro das empresas.

As inovações, ao se colocarem como alternativas a produtos e processos antigos, fazem com que esses últimos percam espaço no mercado, sucateando capacidade instalada e destruindo postos de trabalho, espraiando-se para outros setores relacionados e àqueles mais distantes atingidos pelo efeito-renda negativo. O processo de concorrência apresenta ganhadores e perdedores, não é um jogo de ganha-ganha. É uma situação em que o sistema deve se ajustar às inovações, gerando depressões na economia (SCHUMPETER, 1961; COSTA, 2005).

Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam

sua produtividade e/ou seu desempenho comercial. O manual de OSLO define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, invações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing* (OCDE, 2005, p. 23).

Para o manual de OSLO, diferente da visão de Schumpeter o incentivador da inovação esta também na troca de informações, "A difusão do conhecimento e da tecnologia é parte central da inovação" (OCDE, 2005, p. 39). A empresa precisa ter uma capacidade de absorção de novas tecnologias e novos conhecimentos, esse acesso também pode ocorrer, em grande parte, das conexões entre empresas e organizações (OCDE, 2005).

No manual de Oslo (2005) a inovação se define como "A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas".

Essa definição abrange um conjunto amplo de inovações possíveis. Uma inovação pode ser caracterizada como mais de um tipo de inovação. Por exemplo, inovação de produto e processo, esses dois estão interligados uma vez que quando se inova um produto possivelmente essa inovação vai impactar em uma alteração de processo (OCDE, 2005).

Mas afinal quando identificar uma inovação? Uma inovação é caracterizada quando o produto, processo, método de marketing ou organizacional é novo (ou significativamente melhorado) para a empresa. Neste caso estão incluídos tanto os processos e métodos das empresas que são pioneiras em cria-los como aqueles que são adotados por outras organizações. A inovação é uma qualidade situacional, ou seja, está relacionada ao tempo e espaço. Algo é novo por certo período de tempo e em determinado ambiente (TORNATZKY E FLEISHER, 1990 apud QUINELLO, 2009; OCDE, 2005).

Para que a inovação aconteça existem as atividades de inovação, essas são "etapas científicas, tecnológicas, organizacionais financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações" (OCDE, 2005, p.

56). As atividades de Inovação podem ser inovadoras ou não, mas são atividades necessárias para que a inovação seja implementada. É dentro dessas que estão inseridas as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), quando esse não está ligada diretamente ao desenvolvimento de uma inovação específica (OCDE, 2005).

Na abordagem sobre a Pesquisa e Desenvolvimento encontram-se dois tipos essenciais de pesquisa, Pesquisa Básica e a Pesquisa Aplicada. A Pesquisa Básica é definida como "atividade teórica ou experimental empreendida primordialmente com o fim de adquirir novos conhecimentos sobre os fundamentos subjacentes aos fenômenos e fatos observáveis" (STOKES, 2005, p. 23). A Pesquisa Aplicada é aquela que "volta-se para alguma necessidade ou aplicação por parte de um indivíduo, de um grupo ou sociedade" (STOKES, 2005, p. 24).

O Processo dinâmico da P&D acontece então da seguinte maneira "Pesquisa básica levando à pesquisa aplicada e ao desenvolvimento, e em seguida à produção ou a operações, segundo a inovação seja de produto ou de processo" (STOKES, 2005, p. 18 - 19). Neste caso quando a inovação inicia-se ou passa pela atividade de Pesquisa e Desenvolvimento.

Mas segundo o Manual de Oslo (2005), um aspecto de todas as inovações é que elas sejam implementadas. Para a inovação em produto, significa que este deve ser introduzido no mercado. Para processos, métodos de Marketing ou métodos organizacionais, estes devem estar sendo efetivamente utilizados nas operações das empresas. Essa é a mesma visão para Freeman et al. (1982 apud QUINELLO, 2009 p. 16) que afirma que a inovação "precisa estar acompanhada da primeira transação comercial, ou seja, tem que estar disponível para os clientes".

Uma inovação para ter sucesso, precisa atender as necessidades do cliente. Para que isso aconteça o processo de inovação precisa estar integrado entre pesquisa e desenvolvimento, criação e a captação de valor dessa maneira a empresa obtém relação entre seus investimentos e suas inovações. (BES E KOTLER, 2011).

A inovação diferencia-se em quatro tipos: produto, processo, marketing e organizacional. Inovações em produto e em processo relacionam-se estreitamente

com os conceitos de inovação tecnológica de produto ou inovação tecnológica de processo (OCDE, 2005; QUINELLO, 2009). Essas serão as inovações pesquisadas nesse artigo, mais propriamente o processo de inovação em produto.

"Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais" (OCDE, 2005, p. 57).

Inovações em produtos abrangem tanto bens como os serviços, quando falamos em inovação em produtos essa inovação pode se basear em, novos conhecimentos ou novas tecnologias aplicadas. Ou até mesmo, um novo uso ou uma nova combinação para tecnologias que já existem. Pode ser um novo bem ou serviço que está sendo lançado no mercado ou então um melhoramento muito significativo em um bem ou produto já existente (OCDE, 2005).

Mais do que possibilitar que o produto chegue ao ponto de venda, uma empresa com foco inovador deve estar atenta ao processo de garantia e continuidade, visando a fidelização do cliente. A inovação está garantindo sustentabilidade para as organizações em relação a concorrência e essa nova experiência possibilita que nasça toda uma nova geração de grupos pensantes (BAUTZER, 2009).

Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, novos conceitos sobre logística e suprimentos. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. Repensar os bens e serviços da empresa ou agregar qualquer novo significado que modifique a forma de fazer as coisas. (OCDE, 2005; BAUTZER, 2009).

A inovação em processos ocorre por meio da inclusão de novos métodos ou melhorias significativas de métodos já existentes para a criação e a provisão de serviços de distribuição. Pode estar inserida em mudanças de equipamentos ou softwares, ou nos procedimentos e técnicas que são utilizados nos serviços de distribuição (OCDE, 2005).

Porém não é somente na distribuição que é vista a inovação em processo, ela esta inserida também nas técnicas, equipamentos e softwares novos ou significativamente melhorados nas atividades auxiliares e de suporte, nas áreas de compras, contabilidade, computação e manutenção. Por exemplo, "implementação de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo se ela visa melhorar a eficiência e/ou qualidade de uma atividade auxiliar de suporte" (OCDE, 2005, p. 59).

Os objetivos das inovações em processos podem ser: reduzir custos de produção ou de distribuição, reduzindo custos de materiais, mão-de-obra e informação, melhorar a qualidade, reduzindo retrabalhos, desperdícios, perdas e aumentar a confiabilidade e o atendimento ao cliente. ou também produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados (OCDE, 2005).

Para os autores Morris e Brandon (1994, apud QUINELLO, 2009) além desses fatores, existem outros que impulsionam a inovação em processos, como Redirecionar a produção, seria concentrar a atenção na eficiência, flexibilidade e qualidade.

Os métodos de produção são os equipamentos, as técnicas, os softwares que são utilizados para a produção de bens e serviços, por exemplo, a introdução de um novo equipamento em uma linha de produção. Já os métodos de distribuição estão inseridos na logística da empresa, nos equipamentos, técnicas e softwares utilizados para fornecer os insumos, alocar suprimentos ou entregar os produtos finais da empresa, por exemplo, um novo sistema de rastreamento para serviços de transporte (OCDE, 2005).

Quando a inovação envolve melhorias tanto nas características do serviço oferecido e nos métodos, equipamentos e/ou habilidades usados para seu desempenho, ela é uma inovação tanto de produto como de processo (OCDE, 2005). Neste artigo a inovação em estudo é uma inovação de processo que impacta no produto. No próximo capitulo será apresentada a metodologia para esse estudo.

2 METODOLOGIA

A finalidade da pesquisa em estudo é a pesquisa exploratória; orientada para a descoberta. Tem a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, facilitar a formulação de hipóteses ou até mesmo a descoberta de um novo tipo de enfoque para o assunto abordado. A pesquisa exploratória não tem a intenção de testar hipóteses específicas da pesquisa (LAKATOS E MARCONI, 1991; PRODANOV E FREITAS, 2009).

Com relação aos procedimentos da pesquisa, o primeiro procedimento adotado foi a pesquisa bibliográfica, Lakatos e Marconi (1991, p.183) defende que o objetivo da pesquisa é "colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto". As pesquisas bibliográficas foram realizadas sobre inovação.

A Pesquisa documental também foi utilizada com o objetivo "recolher, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado fato, assunto ou ideia" (PRODANOV E FREITAS, 2009, p 64).O que se torna importante na pesquisa documental é adquirir conhecimento a partir de informações retiradas de materiais escritos ou sonoros, que possam servir como fonte de informações para a pesquisa cientifica (PRODANOV E FREITAS, 2009).

Também foram realizados estudos de situações da vida real, essas situações, que podem ser ciclos de vida individuais, processos organizacionais administrativos e maturação de setores econômicos; possuem características holísticas que necessitam ser preservadas, também não possuem limites claramente definidos. (PRODANOV E FREITAS, 2009; YIN, 2005).

Por se tratar de uma interação entre os pesquisadores e os membros das situações investigadas tornou-se necessário a utilização da pesquisa participante. A descoberta do universo é compreendida, em uma perspectiva interna, sob o ponto de vista dos indivíduos em torno das situações que vivem (PRODANOV E FREITAS, 2009).

A pesquisa participante tende a ser na maioria dos casos bastante flexível, busca se adaptar aos mais diversos contextos e situações, permite alterar a

ordem de algumas etapas ou até mesmo eliminar algumas delas. Pois esse tipo de pesquisa está diretamente relacionada à junção do conhecimento com a prátic.(PRODANOV E FREITAS, 2009).

Com o desejo de se compreender fenômenos sociais complexos com as características descritas acima, se tornou clara a necessidade pelo estudo de caso. Neste artigo foi utilizado o estudo de caso único, procedimento utilizado com o objetivo de explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas onde não se torna possível utilizar levantamentos ou experimentos (PRODANOV E FREITAS, 2009; YIN, 2005).

O estudo de caso é apropriado para questões do tipo “como” e “porque” pois tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como mera repetições ou incidências (YIN, 2005).

Com relação a abordagem foi utilizado a Abordagem Qualitativa. As abordagens qualitativas representam descrições de coisas sem a atribuição direta de números, geralmente são coletados utilizando-se algum tipo de entrevista, ou observação participante (PRODANOV E FREITAS, 2009).

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas e não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas (HAIR, JR; BABIN; MONEY E SAMOUEL, 2005; PRODANOV E FREITAS, 2009).

O pesquisador utilizou-se da técnica de observação assistemática, essa técnica “consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas” (LAKATOS E MARCONI, 1991, p.192).

Manter a “fidelidade, no registro dos dados, é fator importantíssimo na pesquisa científica” (PRODANOV E FREITAS, 2009, p.115). Neste caso estudado, serão apresentados dados fieis da empresa, com base no estudo metodológico realizado.

3 PROCESSO DE INOVACAO EM PRODUTO

O objeto de estudo em análise é uma Indústria de Borrachas localizada na região do vale dos sinos, para a preservação da identidade da empresa vamos nomeá-la como Y. A empresa está inserida no mercado de pneus e reforma de pneus, sendo diretamente fornecedora de insumos para reformadores e fabricantes de pneus novos. Atualmente é composta por duas unidades e conta com um quadro funcional de aproximadamente 600 funcionários, em um crescimento médio de 20% ao ano, nos últimos 3 anos.

A empresa Y está organizada da seguinte maneira: existe a indústria de borrachas, onde são produzidas todas as matérias primas necessárias para o processo de recapagem de pneus, como por exemplo, *camelback*, banda para pneu, borracha de ligação. Essa mesma fabrica também fornece compostos de borrachas, para outras empresas que usam esse composto para finalidades particulares, por exemplo, peças para carros, peças para motores.

E existe a fabrica de reforma de pneu, que fornece pneus reformados para empresas de transporte rodoviário e urbano de cargas e passageiros. Esta reformadora da empresa Y, foi desenvolvida também para estudo e desenvolvimento de novas tecnologias e processos para a reforma de pneus atendendo aos concessionários clientes da indústria. De maneira popular dentro da empresa ela é dividia entre “Industria” e “Recapagem”.

Essa nova estrutura de organização esta sendo realizada, de maneira mais intensa, nos últimos 3 anos. A presença de inovação vem aumentando dentro da empresa Y, uma vez que de acordo com Costa (2005) e Quinello (2009) uma das formas de a inovação acontecer é com a introdução de novidades na maneira de funcionar. Uma mudança significativa que ocorreu na empresa nesse sentido, foi a criação de um área de desenvolvimento de produto, com a contratação de um profissional da inovação no ramo de reforma de pneus.

Também, nesse período, ocorreram altos investimentos em infraestrutura da empresa, acarretando em um aumento de 40% na capacidade produtiva da empresa. Para Schumpeter (1961) um dos motivadores para a geração de novas combinações é o preenchimento dessa capacidade ociosa. A empresa estima

ocupar essa capacidade e concomitantemente expandir essa capacidade, com novos investimentos, até 2015.

Dentro dos objetivos dessas alterações a abertura de novos mercados é observada com facilidade com o aumento da capacidade industrial para atender à novas marcas, concorrentes da recapagem, fornecendo compostos de borrachas e insumos personalizados. A adoção de novos métodos também é uma alteração bem presente dentro da empresa, uma vez que inclusive criou a possibilidade do objeto de estudo desse artigo que é o processo de estudo para implantação de inovações em produtos.

Fica evidente a relação entre inovação em produto e inovação em processo citada no Manual de OSLO, uma vez que, neste caso, a empresa está implantando um processo de atividade de inovação que vai impactar na produção e também diretamente nos produtos. E a certeza que esse é uma atividade inovadora, uma vez que é um processo novo para a empresa Y.

A implantação desse processo de desenvolvimento de produtos foi realizada com a finalidade de aumentar a confiabilidade dos novos produtos da empresa, e da marca desses produtos. Reduzir retrabalhos, desperdícios e perdas trazendo mais rentabilidade e competitividade a indústria Y.

Quando surge uma necessidade de revisão de produto, ou produto novo inicia o processo de desenvolvimento. Essa necessidade pode surgir através da diretoria da empresa, ou da área de suprimentos com a introdução de novos insumos, do comercial, demanda do mercado ou de Pesquisa e Desenvolvimento. Esse processo está de acordo com Costa (2005) e Bautzer (2009).

A partir do inicio desse processo, é realizado o levantamento dos dados através de uma Solicitação de Desenvolvimento. A solicitação traz informações relacionadas à qual o tipo de inovação que esta sendo solicitada, como por exemplo, um novo processo, novo produto, que são as inovações radicais. Pode trazer a solicitação de alterações de processos, alterações de produtos, correspondem as inovações incrementais. Ou até mesmo uma homologação de matéria prima, podendo ser uma inovação radical, incremental ou arquitetural, dependendo da aplicação da matéria prima.

Essa mesma ficha, inicia com informações sobre a alteração a ser implementada, nesse espaço são inseridas todas as informações relevantes ao novo projeto e a justificativa do mesmo. Também contém informações sobre o responsável solicitante e a área que este está inserido. A alteração solicitada se divide em Informações técnicas, homologação de matéria prima, informações comerciais e análise crítica da solicitação.

Na parte de informações técnicas, o solicitante insere informações de aplicação da alteração. Se existem produtos prontos, possíveis concorrentes e quais são esses concorrentes referencias. Qual a necessidade de essa alteração atender alguma regulamentação/legislação. A forma física e dimensional do produto, embalagem, também é preenchida, se vai exigir alguma gravação de identificação como marca ou especificação. As características visuais desse produto, se vai possuir rótulo.

Uma parte específica do formulário é para as especificações técnicas que o produto precisa ter como, por exemplo, necessidade de desenvolvimento de alguma fórmula. Em alguns casos por se tratar de compostos de borracha é necessário o uso de novas fórmulas. Alguns testes podem ser solicitados junto ao produto e caso os testes sejam solicitados, também já é possível especificar se o teste será em cliente ou realizado na própria empresa.

O item do formulário voltado para homologação de matéria prima é de responsabilidade exclusiva do setor de suprimentos/compras. Nesse espaço é realizada a análise de fornecedor e produto. Essa análise é realizada somente quando necessário a inclusão de algum insumo novo na alteração solicitada, ou quando o produto é totalmente novo. O solicitante da alteração pode já indicar algum fornecedor potencial, porém a homologação do mesmo será realizada por suprimentos.

Informações comerciais são necessárias para estudar a viabilidade do produto. O formulário conta com um campo onde são inseridas informações com relação a potencial de venda por ano, preço projetado, mercado e segmento de atuação. As informações de vendas são necessárias para estudar e analisar a aceitação do produto e analisar se o produto ou a alteração realizada foi aceito conforme a expectativa. De acordo com Manual de Oslo (2005) e Quinello (2009)

uma das características da inovação é que ela seja implementada e aceita, esse estudo está contemplado no processo da indústria Y.

O ultimo item a ser preenchido já serve como documento de apoio para o próximo passo do processo. As informações são de responsabilidade exclusiva da área de Pesquisa e Desenvolvimento onde é realizada a análise crítica do desenvolvimento, pesquisa aplicada. Essa analise traz como retorno informações de recursos a serem utilizados no produto novo, se esses já estão disponíveis dentro da empresa. Qual a viabilidade de produção desse produto ou implantação desse processo, e a área de P&D aprovam ou não a implantação dessa solicitação.

Caso a solicitação não seja aprovada se conclui o procedimento. Porém se a área de Pesquisa e Desenvolvimento aprovar a solicitação, o líder do projeto elabora um cronograma de implantação. Também é nesse momento que ocorre a solicitação de nova formulação para o produto. Produtos como, por exemplo, novos compostos de borracha passam por esse processo. As formulas para produto novo são realizadas no setor de pesquisa e desenvolvimento. Stokes (2005), mostra que a pesquisa aplicada é a pesquisa realizada para um fim específico, dentro da empresa Y, nesse processo, a pesquisa realizada é sempre a pesquisa aplicada.

Alguns produtos precisam de novas formas, novos design esses geram a necessidade de ferramental. O ferramental na empresa Y é utilizado para design do produto. No caso dos produtos industrializados nesta companhia, o design impacta diretamente no desempenho do produto. Quando existe a necessidade de ferramental, a área de ferramental elabora um cronograma para entrega do mesmo e o setor de métodos e processos delimita os parâmetros para o processamento do produto.

Os compostos desenvolvidos e o processo de produção formulado com os novos ferramentais necessários, quando prontos, são cadastrados no sistema pela área de cadastro (GQ) com o acompanhamento da área de P&D. É importante ressaltar que esse cadastro é realizado em forma de teste para o produto. A partir desse cadastro o departamento de Planejamento e Controle da Produção (PCP), recebe a informação e gera uma ordem de produção. P&D produz o protótipo e já realiza testes em laboratórios.

Aprovados os testes, as áreas de P&D, métodos e processos e produção desenvolvem a pré-produção, esta é a produção em uma pequena escala dos produtos/alterações solicitadas e serve para análise crítica de todo o projeto. Nessa etapa é decidido se o projeto precisa de manutenção ou interrupção, caso seja interrompido, se decide se mantém o desenvolvimento ou não.

Também, nesta etapa, quando solicitado, são realizados os testes de campo. O teste de campo é uma das principais etapas que foi implantada nesse processo, o teste é feito da seguinte maneira. Colocam-se o pneu reformado pela empresa em comparação com um pneu reformado por um concorrente, ambos na mesma aplicação, por exemplo, em eixos de tração do caminhão e o caminhão trabalha normalmente.

O desempenho do pneu é medido fazendo a relação entre o milímetro do pneu gasto com relação ao total de quilometro rodado com aquele pneu. O gasto do pneu é feito de maneira gradual e tem uma durabilidade grande, por isso para que esse teste seja finalizado a duração média é de um ano e consequentemente o tempo para inovação do produto pode aumentar. Também nesse teste é verificado o desgaste homogêneo ou não, do pneu e a qualidade da banda na sua aplicação.

Ao contrário, se análise crítica do produto resultar positivamente os setores de P&D, métodos e processos, cadastro e qualidade elaboram toda a documentação e o cadastro definitivo do produto/alteração como produto, com especificação da divisão de linha de produtos e então é liberado para produção.

É na descrição desse processo que se torna evidente o conceito de OCDE (2009) de que é a difusão do conhecimento, são mais de dez setores e áreas da empresa envolvido a difusão da tecnologia na criação de novas formulações, novo ferramental são partes centrais da inovação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo se focou especificamente na inovação de uma indústria de borrachas com a produção com o foco no setor de recapagem de pneus,

localizada no vale dos sinos. Atualmente dividida entre indústria de insumos para recapagem de pneus e reformadora de pneus, atende a indústrias do ramo de pneus e empresas de transporte urbano e rodoviário. Com um total de 600 funcionários a empresa Y apresenta um crescimento médio anual de 20%, nos últimos três anos.

Dentre os principais pontos que emergiram ao longo da análise podemos citar o fato de que a empresa possui um departamento de P&D focado no desenvolvimento de novos produtos, processos e analisar a viabilidade de novos projetos. O que foi respaldado pela abordagem teórica dos autores Stokes (2005), OCDE (2005), Schumpeter (1961) e Costa (2005).

O método desenvolvido para inovação em produto caracteriza uma inovação em processo, conforme observada em teoria tem o objetivo de aumentar a qualidade do produto, evitar retrabalho e o desperdício. Observou-se que o processo contempla etapas observadas em teoria, como por exemplo a aceitação do produto, o estudo da viabilidade comercial da inovação, estudo de fornecedores e insumos. Os autores Giglio et. Al (2009), OCDE (2005), Schumpeter (1934), Quinello (2009), Bes e Kotler (2011), fundamentam essas práticas.

A padronização do processo de inovação na empresa foi realizada com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa. Porém, em observação participativa, analisou-se que a inserção dos testes de campo na pré-produção aumenta, em um grau significativo, o tempo para lançamento de um novo produto. Esse processo pode refletir no tempo de espera para lançamento do produto.

REFERENCIAS

BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.

BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

COSTA, Achyles Barcelos da**; O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter.** Cadernos IHU Idéias, São Leopoldo, RS, ano 4, n. 47, nov. 2005. Disponível em: < http://www.dmwebstudio.com.br/magali_de_macedo/wp-content/uploads/2009/08/sch ump eter _por_costa.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2012.

GIGLIO, Zula Garcia; WECHSLER, Solange Muglia; BRAGOTTO, Denise. **Da Ciatividade à Inovação.** Campinas, SP: Papirus, 2009.

HAIR, Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação.** Rio de Janeiro: FINEP, 2005, 3ª ed. Disponível em <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html> Acesso em: 15 mar. 2013.

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. **Inovação Operacional.** Rio de Janeiro: Brassport, 2009.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** Rio de Janeiro, RJ: Fundo de Cultura, 1961.

STOKES, Donald E. **O Quadrante de Pasteur:** A Ciencia básica e a inovação tecnológica. Campinas, SP: Universidade Estadual de Campinas, 2005.

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ESTUDO SOBRE FRANCHISING COM BASE NA FRANQUIA DOUTOR RESOLVE

Filipe Seimertz Szyszko[1] e Dusan Schreiber

RESUMO

O sistema de franchising no Brasil e no mundo está crescendo rapidamente a cada ano. No entanto, devido à sua característica diferenciada possui muitos desafios que envolvem sua estrutura de negócio. Partindo dessa perspectiva, este estudo procurou identificar as contribuições o modelo de franchising como oportunidade de negócio, tomando como base a franquia Doutor Resolve. Para tanto, a metodologia adotada é de um estudo descritivo de caráter quantitativo que abrange pesquisa bibliográfica e estudo de caso, tendo como universo da pesquisa franqueados pertencentes do sistema de franquia Doutor Resolve em diferentes estados do território nacional. Os resultados revelam que, o sistema de franchising, além de ser uma área em pleno crescimento, pode ser considerado uma boa oportunidade de negócio que possibilita a empreendedores iniciar um negócio com baixo risco, segurança e marca estabelecida. No entanto, é necessário que o suporte oferecido pela franqueadora seja efetivo para que o franqueado consiga manter-se através dessa estrutura de negócio.

1 INTRODUÇÃO

O franchising tem se mostrado nas últimas décadas como um importante sistema de inserção de novos empreendimentos na economia brasileira. Desde que o franchising surgiu no Brasil, tem aumentado e muito o interesse das pessoas

1 Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Feevale.

por este tipo de negócio. Alguns dos maiores motivos por esta procura são os investimentos menores, menos riscos e maior visibilidade ao empreendedor no mercado. O franchising é uma forma segura para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento e ainda representam uma oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio.

O momento atual é bastante propício para o franchising no Brasil, uma vez que o país ocupa o 4º lugar na posição mundial do setor. Os dados da ABF – Associação Brasileira de Franchising no ano de 2010 indicaram um faturamento de R$ 75.987 bilhões para o setor aumentando para R$ 88.584 bilhões em 2011, um aumento de 16,9%. O número de redes, passou de 1.855 em 2010 para 2.031 em 2011 representando uma diferença de 9,5% em redes distribuídas por todo Brasil. Especificamente, a franquia Doutor Resolve, que atua no segmento de construção e imobiliária, ocupa a 19ª posição no ranking brasileiro de franquias (ABF, 2012). Na hora de abrir uma empresa, cada vez mais empreendedores tem optado pela franquia, em vez de um negócio independente. A decisão sobre qual é a melhor escolha, no entanto, está diretamente ligada ao perfil e metas estabelecidas pelo empreendedor.

O tema deste estudo, está relacionado ao franchising e como esta estrutura constitui uma oportunidade de negócio, especificamente, o modelo de franquia da Doutor Resolve. O estudo tem como objetivo geral identificar as contribuições do modelo de franchising como oportunidade de negócio. Para alcançar o objetivo geral do estudo são estabelecidos os referenciais teóricos a cerca do tema abrangendo marketing, serviços e franchising; as vantagens e desvantagens de optar pela abertura de uma franquia, comparada ao negócio independente; o sistema de franquia da Doutor Resolve pesquisando entre estes empreendedores, os motivos da escolha do sistema franchising.

Para o desenvolvimento do estudo optou-se, como metodologia, por uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo que abrange pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O universo estabelecido foi composto por 200 franqueados distribuídos em diferentes estados do território nacional os quais foram contatados através de email. Por fim, as considerações finais que apresenta o fechamento do estudo com suas principais conclusões e contribuições.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os consumidores, não querem apenas adquirir produtos ou serviços, mas querem todos os benefícios que a compra pode lhes proporcionar com excelência e de forma personalizada. Diante dessa realidade, o marketing torna-se, um importante fator de diferenciação, que procura surpreender o cliente no sentido de satisfazer as suas necessidades e desejos, extraindo vantagens das oportunidades que o mercado oferece.

Kotler e Armstrong (2003, p. 3) definem marketing como "um processo administrativo social pelo qual, indivíduos e grupos obtêm o que desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros". Os autores destacam nesse conceito os termos necessidades, desejos, oferta, troca e demanda, considerando o marketing como um processo que envolve trocas de valores tangíveis ou intangíveis que ocorrem entre consumidores e empresas. As necessidades estão relacionadas as necessidades físicas, sociais, individuais. Os desejos são a forma em que as necessidades são particularizadas pela cultura e personalidade individual. A demanda são os desejos apoiados pelo poder de compra (KOTLER; AMSTRONG, 2003).

Kotler e Keller (2006, p. 4), posteriormente, apresentaram a definição da *American Marketing Association* que conceitua o marketing como "o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Este conceito compreende todas as funções das organizações e identifica as variáveis do composto de marketing: produto, preço, promoção e distribuição, no sentido de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores.

Para complementar os conceitos apresentados sobre marketing aborda-se também o marketing de serviços que está relacionado diretamente ao tema franchising. Para melhor entendimento cabe apresentar a diferença entre bens e serviços. Os bens podem ser definidos como "objetos, aparelhos ou coisas, enquanto os serviços podem ser definidos como atos, esforços ou desempenhos" (CZINKOTA et al., 2001, p. 262). A diferença essencial entre eles é a propriedade de tangibilidade, ou seja, os bens têm dominância no aspecto tangível, enquanto que os serviços têm dominância no aspecto intangível.

De acordo com Grönroos (2003, p. 65):

> Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem mais interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Neste conceito de Grönroos (2003) encontra-se uma característica do serviço que o autor aponta como mais importante, que é sua natureza de processo. Serviços são processos que consistem em uma série de atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos são utilizados, muitas vezes em interações diretas com os clientes, de modo a encontrar uma solução para seu problema. Percebe-se que nestes conceitos estão evidentes os aspectos relacionados a serviços como intangibilidade e perecibilidade, ou seja, não pode ser estocado para ser consumido posteriormente. No entendimento de Lovelock (2006, p. 8) serviço é:

> [...] um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção.

Na característica de **intangibilidade** pode-se destacar que diz respeito a ideias e conceitos enquanto que os produtos são objetos, por isso as inovações são mais complicadas. Ferrell e Hartline (2009) complementam que em função de sua intangibilidade, torna-se difícil de avaliar um serviço antes de sua utilização. Isso obriga o consumidor a confiar que o fornecedor irá executar o serviço de forma correta e dentro do prazo prometido. Os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados ou tocados da mesma maneira que os bens.

Na **simultaneidade** os serviços são criados e consumidos ao mesmo tempo, portanto, não podem ser estocados, o que deve ser levado em consideração pela empresa administradora dos serviços. Este fato também não permite que se faça intervenção no controle de qualidade, pois um produto pode ser inspecionado

antes da entrega, mas um serviço precisa de outros indicadores de qualidade que dependem de confiabilidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Em relação a **perecibilidade** Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) destacam que a utilização total da capacidade dos serviços é um desafio, pela demanda dos clientes apresentar variações e o serviço não poder ser estocado, por essa razão, não se consegue absorver essas flutuações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Na **heterogeneidade** cabe ressaltar que os serviços variam de cliente para cliente. Em serviços a atividade está mais focada nas pessoas do que em objetos. Segundo Czinkota et al. (2001) a heterogeneidade reflete a variabilidade que é inerente ao processo de prestação de serviços e é um problema potencial durante o mesmo, por acontecer em tempo real, ou seja, se algo der errado durante o processo não se tem como executar medidas de controle de qualidade, antes que chegue ao consumidor.

A partir do exposto sobre os serviços, apresenta-se o franchising trazendo conceituações importantes para o entendimento do tema do estudo. Cherto (1988, p. 13) salienta que o grande avanço do franchising se deu após a Segunda Grande Guerra em razão de que, "[...] milhares de ex-combatentes, homens capazes, ambiciosos e preparados, mas com pouca disponibilidade de dinheiro, retornaram para os Estados Unidos imbuídos do desejo de estabelecer seus próprios negócios." Para eles que tinham pouca experiência na administração de empresa a franchising passou a ser a solução mais adequada para tornarem-se donos do seu negócio. No Brasil escolas de inglês foram as grandes responsáveis pela introdução do sistema de franquia, no início dos anos 60. A partir disso o sistema de franchising desenvolveu-se cada vez mais e na década de 80 foi criada a Associação Brasileira de Franchising.

Bernard (1992, p. 24) entende que:

> O franchising é uma oportunidade de negócio no qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor, de um serviço ou de um produto que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um individuo ou, em alguns casos, uma pessoa jurídica, para distribuir/ vender, em determinada área, determinado serviço ou produto,

que em troca recebe uma taxa inicial e/ou royalties[2], além de uma conformidade à padronização da qualidade por ele proposta.

A definição da Associação Brasileira de Franchising diz o seguinte:

> É um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias. É baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, através do qual o fornecedor concede direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou know-how, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim (apud SCHWARTZ, 1994, p. 26).

Cherto (1988, p. 4) conceitua franchising como;

> Um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente, se implementa através de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma ideia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais know-how a ele relacionado (o franchisor ou franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o franchisee ou franqueado), licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal ideia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento.

2 É o termo utilizado para designar a importância paga ao detentor ou proprietário pelos direitos de uso ou comercialização de produto ou tecnologia. Os royalties são como um investimento coletivo para sustentar a operação da empresa franqueadora, visando a melhoria dos padrões, serviços e produtos da rede (MICCIELI, 2012).

Além do termo Franchising também se utiliza o termo "Franquia Empresarial". A Legislação Brasileira através do artigo 2º da Lei 8.955 de 15/12/94 assim define a franquia empresarial:

> É o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 2012).

Segundo Pamplona (1999), a franqueadora é uma empresa que se utiliza do sistema de franchising para crescer e se desenvolver. Em contrapartida concede sua marca, *know-how* com assistência e assessoria a franqueada para que esta explore o mercado com condições de sobrevivência. A assistência é dada na implantação da loja, no *layout* e na assistência técnica. A assessoria é realizada através do apoio logístico, propaganda e promoção conjunta, assessoria administrativa (financeira, jurídica e contábil) e a assessoria de recursos humanos.

De acordo com Cherto (1988) franqueado é aquele que recebe a licença ou concessão do direito de uso da marca. Ele compra os direitos de uso da marca operando uma unidade franqueada, sendo parceiro comercial da rede franqueadora.

O sistema de franchising possui vantagens e desvantagens por isso não deve ser visto como uma finalidade em si, ele se constitui em um meio tático a serviço de objetivos traçados por uma estratégia empresarial. Bernard (1992, p. 67-68) apresenta algumas vantagens e desvantagens desse tipo de negócio:

> O franqueador pode conceber a franquia como uma técnica capaz de alavancar o crescimento de seu negócio; como uma estratégia de distribuição a custos baixos; como uma estratégia de financiamento; como um contrato de cooperação comercial; como uma estratégia mercadológica diferenciada frente à concorrência. O franqueado pode conceber a franquia como uma oportunidade de reconversão profissional; uma oportunidade de ter seu comércio assistido por

> especialistas tarimbados; uma alternativa de investimento (franquia vista como um produto financeiro) (p. 67- 68).

As maiores vantagens do franqueador estão relacionadas com:

a) Rapidez na Expansão: O franchising permite que o franqueador aumente a sua atuação no mercado em ritmo mais veloz do que se operasse individualmente, isto porque ele consegue instalar novas unidades sem utilizar recursos próprios.

b) Ingresso em novos mercados e cobertura mais eficiente: o franqueador por estar em um Sistema de Franquia Formatado, aumenta a velocidade de expansão da rede de distribuição em vários locais concomitantemente. As redes de franquia são incrementadas com maior velocidade do que em um mecanismo convencional (LEITE, 1991).

c) Fortalecimento da marca: Com a expansão da rede de franquias, a marca torna-se mais familiar ao consumidor. Nesse sentido, Cherto (1988) coloca que a imagem institucional dos respectivos produtos/serviços chega ao público consumidor envolvida pelo clima que o franqueador considera mais adequado para realçar suas qualidades e estimular o seu consumo. Sob este ponto de vista, Pamplona (1999) coloca que a marca é um instrumento propulsor neste tipo de negócio e pelo sistema de franquia fica mais exposta no mercado.

d) Maior garantia de mercado para os produtos ou serviços: ao estabelecer uma rede de franquias, o produtor tem a oportunidade de criar um ambiente propício para a comercialização do produto, destacando-se frente à concorrência. Para Cherto (1988), o ponto de venda, seus produtos e serviços apenas não estarão dispostos lado a lado com os concorrentes, pois podem ser apresentados ao consumidor final na forma e no ambiente idealizado pelo franqueador.

e) Alta motivação dos administradores: pelo fato de as unidades franqueadas ficarem sobre a responsabilidade dos seus próprios franqueados, em nível administrativo e operacional, elas tornam-se mais eficazes. Cherto (1988) afirma que os franqueados possuem alto grau de motivação porque são

responsáveis diretos sobre a sua rede de franquia, e disto depende seu sucesso, pois cada franqueado é seu próprio patrão, é o dono de seu próprio negócio.

f) Menor envolvimento nos problemas do dia a dia: uma estrutura pequena consegue coordenar uma rede de porte razoável e assim gerar mais lucros. Cherto (1988) aponta que neste modelo de negócio exista menos envolvimento nos problemas do dia-a-dia por parte do franqueador, uma vez que a administração dos pontos de venda fica a cargo dos franqueados.

g) Menos riscos trabalhistas: o franqueador isenta-se de encargos trabalhistas, uma vez que o franqueado é responsável pelos funcionários que operam na sua franquia. Para Leite (1991), a independência jurídica e financeira traz tranquilidade ao franqueador à medida que este não arca com as despesas trabalhistas, impostos, fisco, folha de pagamento e demais encargos.

As maiores desvantagens estão relacionadas com:

a) Redução de controle sobre os pontos de varejo exclusivos: Cherto (1988) relata que uma empresa que distribui seus produtos através de uma rede de lojas próprias tem condições de exercer um controle maior com relação a tudo o que se faz nesses pontos de varejo. A perda do controle leva a uma maior independência dos franqueados, relata Pamplona (1999), mas não pode descaracterizar o sistema. É preciso manter a padronização e a unificação para continuar atuando como franchising.

b) Possibilidade de disputas com os franqueados: o franqueado no começo do negócio é dependente do franqueador e segue a risca suas orientações. Na medida em que vai aprendendo mais o franqueado vai ficando mais confiante, e começa a questionar essa dependência, principalmente, quando o franqueador não oferece o suporte adequado ao franqueado (CHERTO, 1988).

c) Rentabilidade Menor: as unidades próprias operadas diretamente pelo franqueador geralmente geram um lucro maior para o dono da rede do que as unidades franqueadas. No entanto, Cherto (1988) destaca que se levar em conta o risco financeiro menor que os franqueados representam para o franqueador e considerando o capital investido pelos franqueados, verifica-se que o retorno a médio e longo prazo é muito bom na grande maioria dos casos.

d) Retorno a prazos mais longos: Os prazos são mais longos porque um franqueador investe constantemente no planejamento e na formatação da sua franquia. Segundo Leite (1991, p. 52), o franqueador precisa dedicar muita atenção ao processo de recrutamento e seleção à rede de franqueados onde "as características essenciais ao sucesso do empreendedorismo necessitam ser mantidas na sua totalidade, e as qualidades pessoais do franqueado são de vital importância."

Assim como para o franqueador existem vantagens e desvantagens no sistema, para o franqueado também podem ser apontadas algumas vantagens e desvantagens. As maiores vantagens estão relacionadas com:

a) Marca conhecida: geralmente as marcas já são conhecidas; ou devido a esforços cooperados, têm mais chances de se tornar conhecida, ao contrário de um negócio independente. Quando a marca é bastante conhecida do público e possui boa reputação e reconhecimento isso é transferido para o estabelecimento franqueado influenciando o seu público consumidor (CHERTO, 1988).

b) Conceito mercadológico testado e aprovado: uma boa franquia testa exaustivamente com uma ou mais unidades piloto o conceito da operação para então transferir o *know-how* aos seus franqueados o que reduz sensivelmente os riscos a serem enfrentados por eles (CHERTO, 1988). Leite (1991) afirma que o franqueado terá maior chance de sucesso em seu negócio utilizando-se do Sistema de Franquia Formatada do que se lançado por conta própria em um negócio independente.

c) Facilidade na instalação: os franqueadores costumam oferecer serviços que auxiliem na implantação e início da operação da franquia. O franqueador deve prestar aos seus franqueados, orientação e/ou assistência em tudo que seja necessário para sua instalação e início das operações (CHERTO, 1988).

d) Propaganda e marketing cooperados: alguns franqueadores organizam fundos para coordenar a taxa de publicidade que lhes é paga mensalmente. Os custos de propaganda e marketing são rateados entre os participantes da rede franqueada, diminuindo assim os investimentos. Muitos franqueadores realizam, anualmente, por conta própria ou a débito de um fundo especial para

o qual contribuem os franqueados, uma ou várias campanhas promocionais e publicitárias, com efeitos em geral mais amplos e duradouros que qualquer campanha que um indivíduo, isoladamente, pudesse planejar e veicular (CHERTO, 1988).

e) Desenvolvimento contínuo: franquias bem estruturadas coletam informações e sugestões de seus franqueados, processam e posteriormente repassam esses dados para toda a rede. Os franqueadores responsáveis preocupam-se com o desenvolvimento e pesquisa de seus produtos e métodos (CHERTO, 1988). Segundo Coughlan (2002) quase todos os franqueadores possuem um programa contínuo de supervisão, incluindo monitoramento e correção de problemas de qualidade. Este monitoramento é feito através de relatórios administrativos que são solicitados pelo franqueador que objetiva facilitar os vários procedimentos de controle financeiro, operacional e de marketing, pois se tratam da base do *feedback* do franqueador e auxiliam o franqueado.

f) *Feedback*: O franqueador por estar em contato direto e constante com toda sua rede de franquias tem , em princípio, condições de monitorar o mercado e efetuar rapidamente as correções necessárias orientando seus franqueados rapidamente para que também procedam no mesmo sentido (CHERTO, 1988).

g) Sistema de compras cooperadas: conforme o tamanho da rede, o franqueado consegue ter acesso a preços reduzidos, condições de pagamento e entregas diferenciadas, junto a fornecedores com os quais jamais conseguiria fazer uma negociação se estivessem operando sozinho. Dependendo do tamanho da rede de franqueados, o franqueador consegue negociar compra de materiais, descontos junto a fornecedores e repassar isso para seus franqueados (PAMPLONA, 1999).

h) Baixo investimento: o franqueado consegue obter melhor balanceamento dos investimentos inerentes à implantação da sua unidade. Pamplona (1999, p. 28) destaca que “se toda essa estrutura fosse convertida em seus reais custos, esse mesmo empresário poderia ter seu negócio inviabilizado, pois os gastos iniciais poderiam ultrapassar sua disponibilidade financeira, tornando-se inviável economicamente.” O franqueado se favorece por uma estrutura consolidada

equilibrando seu investimento o que lhe proporciona um retorno mais certo em prazos mais curtos do que um empreendedor independente.

As principais desvantagens estão relacionadas com:

a) Pouca liberdade de ação: As franquias exigem padronização, ou seja, existem regras que limitam algumas ações do ponto de vista do franqueado. Cherto (1988) afirma que, franchising requer padronização, por isso não há margem para grandes iniciativas individuais por parte do franqueado, especialmente no que tange a desenvolvimento de novos produtos ou serviços, modificações nos procedimentos e alterações visuais e arquitetônicas em sua respectiva unidade.

b) Risco vinculado à imagem da marca: A imagem da marca é fundamental para a franquia, sendo assim qualquer fato que a altere essa imagem atrapalha toda a rede (PAMPLONA, 1999).

c) Pagamento de taxas: A maioria das redes de franquia requer que seus franqueados o pagamento de uma taxa inicial ou um "*royalty*" periódico, ou ambos. Geralmente os royalties são calculados com base no faturamento bruto do franqueado (CHERTO, 1988). Essas taxas que incidem sobre o franqueado podem tornar o negócio inviável se não forem compatíveis com os preços de mercado. Leite (1991) ressalta que o franqueador, na ânsia de franquear a sua marca, pode cobrar taxas irreais. Outras vezes as taxas exigidas não condizem com o suporte de serviços oferecidos pelo franqueador.

d) Limitações na venda do negócio: a seleção correta do franqueado é um ponto importante para o sistema de franquia. Como existem limitações relacionadas à venda de uma franquia, um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma rede são a seleção e escolha de seus franqueados. Por esse motivo é comum que nos contratos de franquia contenha disposições que limitem o direito de transferir por parte do franqueado o direito de uso da franquia sem a anuência do franqueador (CHERTO, 1988).

Por tudo que foi apresentado sobre o sistema de franquia, percebe-se que é de extrema importância uma rigorosa seleção de empresas que estejam

aptas a vender um bom sistema acoplado a uma marca forte e reconhecida. Da mesma forma, por parte do franqueador também exigem cuidados para com seu negócio, escolhendo de forma adequada seus franqueados e trabalhando no sentido de fortalecer sua marca e imagem, pois essa é a grande força de seu negócio.

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos o estudo está baseado em uma pesquisa descritiva que segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 63) “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática.”

Quanto aos procedimentos de coleta dos dados utiliza-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, através de levantamento sobre um universo específico pesquisado, neste caso, franqueados da Franquia Doutor Resolve.

De acordo com Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituídos principalmente de livros e artigos científicos. Já o estudo de caso é realizado por meio da coleta de informações primárias e secundárias que segundo Yin (2001, p. 135) “o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida-real”. Entende-se, portanto, que o presente estudo trata-se, de um estudo de caso, que Gil (2009) caracteriza como “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Quanto à abordagem do problema utiliza-se a pesquisa quantitativa. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, traduz em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (PRODANOV; FREITAS, 2009). A pesquisa quantitativa traduz em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 04 e 11 de outubro de 2012, através de um instrumento de coleta de dados aplicado aos franqueados da Franquia Doutor Resolve localizados em diferentes estados do Brasil. Os dados foram coletados através de um questionário enviado por email para um cadastro composto por 200 lojas franqueadas. Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário, estruturado com base nos conteúdos apresentados no referencial teórico, a respeito dos seguintes assuntos: perfil dos franqueados, motivo de escolha deste tipo de negócio, serviços, franquia, suas vantagens e desvantagens e satisfação em relação a estrutura oferecida pela empresa franqueadora. O questionário foi aplicado por meio preenchimento via e-mail. Optou-se por esse formato de coleta com o público-alvo da pesquisa devido à facilidade e agilidade na busca das informações.

O questionário foi estruturado contendo questões fechadas e abertas, de escolha simples e múltipla, estruturado da seguinte forma: quatro questões identificando o perfil do entrevistado, estado e cidade de localização da franquia. Em seguida, as questões específicas em relação a franquia Doutor Resolve, motivos de escolha da franquia, vantagens e desvantagens, serviços oferecidos, características mais importantes dos serviços, satisfação em relação ao suporte oferecido pela franqueadora. O questionário também conteve questões abertas que oferece a possibilidade ao respondente de colocar sua própria resposta.

O universo da pesquisa foi composto pelos franqueados da Franquia Doutor Resolve distribuídos pelo território nacional. Para fins da pesquisa estabeleceu-se como universo 200 franqueados da Franquia Doutor Resolve que foram contatados para responder a pesquisa via e-mail. Quanto a amostragem esta pesquisa define-se como amostragem não-probabilística, por acessibilidade, ou seja, dentre os 200 franqueados contatados através de e-mail, 44 (22%) responderam a mesma, e dessa forma, constituíram a amostra desta pesquisa. As informações coletadas estão apresentadas através de gráficos e tabelas resultando em uma análise quantitativa.

A empresa Resolve Franchising Ltda foi fundada no interior de São Paulo, em agosto de 2010 e foi criada para abrir as portas dos serviços de manutenção e pequenas reformas de imóveis residenciais e comerciais, aliando qualidade a um novo conceito de segurança e garantia. Nos primeiros três meses de sua

criação a rede já contava com 17 (dezessete) franqueados e 4 (quatro) másteres espalhados pelo território nacional. Após 9 (nove) meses de atividades, os números já subiram para 150 (cento e cinquenta) franquias em 25 (vinte e cinco) estados. No primeiro ano de vida, a rede atingiu a marca de 300 unidades e terminou o ano de 2011, segundo a ABF – Associação Brasileira de Franchising como a rede que mais cresceu entre as mais de 2 mil marcas presentes no país. Hoje a rede conta com 476 franqueados já formatados, ou seja, ativos no sistema, e outros ainda em fase de andamento. Em seu quadro funcional conta com 70 colaboradores para atender toda a rede de franqueados em todo o território Nacional (MANUAL DO FRANQUEADO DOUTOR RESOLVE).

A empresa está distribuída em todo o território nacional, mantendo franquias e máster franqueados que contribuem com a franqueadora, prestando amparo e apoio técnico e logístico aos franqueados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Esta parte do estudo apresenta os resultados da pesquisa realizada com os franqueados da rede de franquia Doutor Resolve a qual foi encaminha por email para 200 franqueados em diferentes estados do território nacional totalizando uma amostra de 44 respondentes. Para a organização dos dados inicia-se com as questões referentes ao perfil dos pesquisados e, em seguida as questões específicas sobre a franquia, de forma a tecer as relações percebidas entre as informações levantadas nos questionários e os referenciais que embasam o estudo.

Em relação ao perfil dos franqueados que fizeram parte da amostra deste estudo, observa-se que a maioria dos empreendedores é do sexo masculino, com idade entre 26 e 35 anos, casados, com formação superior completa, especialização ou curso superior em andamento, ou seja, indica um perfil de empreendedor que prepara-se e deseja investir em seu próprio negócio. A pesquisa GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2011) revela que há no Brasil cerca de 27 milhões de adultos, entre 18 e 64 anos, que estão envolvidos na criação ou já administram um negócio. Isso representa mais de 1 em cada 4 indivíduos da população adulta do país. Com isso, o Brasil possui, hoje, a 3ª

maior população empreendedora, em números absolutos, entre os 54 países estudados.

Estes empreendimentos são compostos por micro e pequenas empresas, que já são responsáveis por 52% dos empregos e cerca de 2/3 de todos os postos de trabalho do setor privado no país. Os dados apresentados na pesquisa ainda apontam que em relação à faixa etária dos empreendedores no Brasil há um elevado contingente de jovens, entre 25 e 34 anos, que está envolvido com a criação de novos negócios (GEM, 2011). Os resultados do perfil da pesquisa com franqueados da Doutor Resolve confirmam estes dados apontados pelo GEM (2011) onde pode ser observado que concentra-se a idade dos franqueados entre 26 e 35 anos.

Quanto à distribuição pela localização destes franqueados a amostra obteve representação de vários estados tendo uma maior concentração nos estados da região Sudeste e Sul. Salienta-se que existe dentro do sistema de franquias um cálculo feito pelo número de habitantes para a distribuição do número de lojas franqueadas que podem ser instaladas na mesma cidade. Por essa razão, algumas possuem mais de uma loja com proprietários diferentes, ou podem possuir uma loja onde o proprietário adquire mais de uma franquia, impedindo assim que outros franqueados entrem em seu espaço. O cálculo de distribuição do número de lojas é realizado levando-se em consideração o número de habitantes e tamanho da cidade, onde basicamente a cada 100.000 habitantes constitui-se uma unidade franqueada. Novo Hamburgo, por exemplo, possui em torno de 240.000 habitantes e tem a possibilidade de colocação de duas unidades franqueadas.

Na questão sobre se já teve outra franquia pode ser observado que 97,7% dos franqueados estão atuando com sua primeira franquia, ou seja, são empreendedores sem experiência anterior na área de franquias. Portanto, são empreendedores jovens, com formação superior que estão investindo em seu próprio negócio em vez de trabalhar como funcionários dentro de outro tipo de empresa.

Estes resultados remetem aos dados apresentados na pesquisa de empreendedorismo – GEM (2011) que revelam: a maioria dos empreendedores

empreende por oportunidade – a média da taxa por oportunidade foi 7,57% enquanto que a média da taxa por necessidade foi 2,87%. Os empreendedores brasileiros por oportunidade ocupam a 12ª posição, com uma taxa de 10,23%, superior a média de todos os países participantes. Quanto aos empreendedores por necessidade, o Brasil ocupa a 10ª posição, com uma taxa de 4,56%.

Como já visto, o empreendedor por oportunidade, reúne potencialidades e condições para ampliar, diversificar, inovar ou mesmo alterar as configurações de seu negócio, visando sua competitividade (GEM, 2011). Da mesma forma vale ressaltar Dolabela (2000) que coloca que ser empreendedor está relacionado a valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo que estão voltados para atividades e coragem para correr risco, a capacidade de inovar, perseverar e conviver com a incerteza.

Sobre o tempo que possui a franquia Doutor Resolve percebe-se que são franqueados com pouco tempo de empresa, 68,2% tem a loja a menos de 1 ano enquanto que 31,8% possuem há mais de 1 ano. Estes empreendimentos são recentes. A maioria dos respondentes abriu sua franquia a menos de um ano. A própria franqueadora Doutor Resolve é ainda nova, pois possui pouco mais de 2 anos de mercado embora com um crescimento muito rápido neste período, pois já possui atualmente 476 lojas franqueadas em funcionamento em todo o território nacional e outras em processo de implantação e inauguração. Segundo dados da Associação Brasileira de franchising (2012) a franquia Doutor Resolve, ocupa a 19ª posição no ranking brasileiro de franquias.

A franquia tem essa vantagem de ter uma rápida expansão no mercado porque pelo fato de operar coletivamente através dos franqueados ele consegue instalar novas unidades sem utilizar recursos próprios (CHERTO, 1988). Na tabela 1 encontram-se as respostas sobre como os franqueados iniciaram seu negócio. Os dados demonstram que 68,1% iniciaram o negócio com capital próprio, 13,7% utilizaram capital de terceiros. Somente 6,8% utilizaram como recurso o financiamento. Alguns franqueados responderam que utilizaram mais de uma fonte de recursos como capital próprio e financiamento ou mesmo as três formas em conjunto.

Tabela 1 - Como iniciou o negócio

Como iniciou	N° Absoluto	Percentual
Capital próprio	30	68,1%
Capital de terceiros	06	13,7%
Financiamento	03	6,8%
Capital próprio/terceiros	01	2,3%
Capital próprio/financiamento	03	6,8%
Capital próprio/terceiros/financiamento	01	2,3%
Total	**44**	**100%**

Fonte: Pesquisa acadêmica elaborada pelo pesquisadorBase: 44 questionários

Em relação ao investimento inicial está mais concentrado na faixa entre R$ 50.001 e R$ 100.000 com 45,4% de respostas dos franqueados. 25% investiram mais de R$ 100.000 no seu negócio que está relacionado ao número de cotas ou lojas que adquirem de acordo com o tamanho da cidade. Dentro do escopo do sistema Doutor Resolve são disponibilizados diversos tipos de serviços onde o franqueado pode optar por ofertar em sua loja. Dentre os mais oferecidos estão os serviços de pintura, alvenaria, elétrica, hidráulica e jardinagem, embora exista uma lista bastante ampla se serviços.

No que se refere a experiência com este tipo de franquia observa-se que 66% não tinha tido experiência anterior ao negócio enquanto 34% já atuavam na área em questão. Isto indica que estes franqueados dependem muito do suporte oferecido pela franqueadora e de buscar sua forma de aprender com o negócio. Percebe-se que estes empreendedores que iniciam seu negócio na franquia não conhecem como funciona, porém tem interesse pelo tipo de negócio e também por identificar uma oportunidade de ter seu próprio negócio ou pela necessidade de tornar-se autônomo.

Tabela 2 - Motivo pela escolha da franquia como negócio

Motivo	Total	
	N. abs	%
Ser seu próprio patrão	20	45,4%
Segurança pelo tipo de negócio	14	31,8%
Baixo investimento	14	31,8%
Marca conhecida	19	43,1%
Know-how	01	2,3%
Mais uma alternativa de renda	01	2,3%
Oportunidade de negócio	01	2,3%
Taxa de retorno	01	2,3%
Dificuldade de encontrar prof. na área (pouco explorada)	01	2,3%
Já atuava na área	01	2,3%
Algo diferente na cidade	01	2,3%
Pular etapa – receber negócio pronto	01	2,3%
Começou como funcionário e depois adquiriu	02	4,6%

Fonte: Pesquisa acadêmica elaborada pelo pesquisadorBase: 44 questionários

Em relação aos motivos pela escolha da franquia como negócio é possível perceber que o maior motivador, segundo os próprios franqueados, é ser seu próprio patrão. Aliado a isso, a escolha pela franquia Doutor Resolve aparece na resposta “marca conhecida” que é um fator determinante na escolha, onde pesa a segurança pelo tipo de negócio e pela imagem da marca. Isto é o que define o franchising já conceituado por autores como Bernard (1992) e Cherto (1988) que entendem como uma oportunidade de negócio no qual, o franqueador de um serviço ou produto que possui uma marca registrada, concede direitos exclusivos para distribuir/vender, em determinada área, determinado serviço ou produto. É justamente esse sistema que torna a marca mais forte, por consequência, com imagem de mercado também mais forte, fator esse que atraí cada vez mais empreendedores independentes.

Sobre as vantagens na aquisição da franquia destaca-se: a marca ser conhecida com 75% de resposta; o marketing cooperado com 47,7% e; o conceito de mercado testado e aprovado com 45,4%. A resposta sobre a marca ser conhecida confirma as respostas da questão sobre a motivação para abrir o negócio, onde isso também foi apontado pelos franqueados.

Tabela 3 - Vantagem na aquisição da franquia

Vantagem	Total	
	N. abs	%
Facilidade na instalação (assessoria)	17	38,6%
Conceito de mercado testado e aprovado	20	45,4%
Marca conhecida	33	75%
Marketing cooperado	21	47,7%
Desenvolvimento contínuo	19	43,2%
Sistema de compras cooperadas	04	9%
Baixo investimento	15	34%
Know-how	01	2,3%
Parceria com empresas grandes	01	2,3%
Apoio constante do franqueador	01	2,3%

Fonte: Pesquisa acadêmica elaborada pelo pesquisadorBase: 44 questionários

Sobre o marketing cooperado, pode-se afirmar que no sistema de franquia é considerado como uma vantagem para o franqueado, já mencionado por Cherto (1988) onde os custos de propaganda são rateados entre os franqueados reduzindo os investimentos e obtendo resultados mais amplos e duradouros. O conceito testado e aprovado está relacionado à estrutura e suporte que a franquia oferece aos seus franqueados, inclusive pelo *feedback* que serve como um corretor das ações que são testadas e aprovadas entre os franqueados e, posteriormente, repassadas para todo o sistema.

As três **desvantagens** mais apontadas pelos franqueados foram: pagamento de taxas (63,6%), risco vinculado a imagem da marca (40,9%) e limitações na venda

do negócio (27,3%). Estas respostas demonstram que, em primeiro lugar está a preocupação com as taxas de *royalties* que não são baixas neste tipo de sistema. Porém, elas servem, entre outras coisas, para as ações cooperadas apontadas pelos franqueados como uma vantagem (marketing cooperado). Também estão relacionadas ao fortalecimento da marca, fator de extrema importância nesse negócio, pois se a marca não tiver uma boa imagem perante o mercado e o consumidor final, todo o sistema fica prejudicado. Isto vale também para o tipo de atuação de cada franqueado, pois tanto o excelente, quanto o péssimo serviço são amplamente divulgados pelos clientes. Aliás, a insatisfação se propaga de forma muito mais rápida que a satisfação pelo serviço prestado, portanto, cada franqueado também tem a responsabilidade pelo sucesso do sistema.

Da mesma forma em relação a venda da franquia, que é considerado um limitador porque existe uma avaliação de perfil do franqueado para que adquira a mesma, e no contrato existem restrições quanto a venda, onde só pode repassar após avaliação a concordância da franqueadora. Este tipo de restrição é apontada por Cherto (1988) como uma desvantagem para o franqueado, mas de extrema importância para o sucesso do sistema. Normalmente, já consta no contrato de aquisição da franquia e tem o objetivo, de impedir que a marca (imagem da franquia) possa eventualmente ser prejudicada em função de um franqueado estar fora do perfil definido pela franqueadora. Com isso, se protege todo o sistema e os próprios franqueados.

Em relação a considerar a marca importante observa-se pelas respostas que 93,1% dos franqueados consideram a marca da franquia importante para o cliente final na hora da compra. Os franqueados responderam que a marca é importante para o consumidor final e dentre os motivos mais citados estão: segurança, credibilidade, confiança, marca consolidada.

Quando questionados sobre o que consideram mais importante nos serviços observou-se que os franqueados consideram em primeiro lugar a satisfação dos clientes no ato da realização do mesmo. Em segundo lugar vem o controle de qualidade; em terceiro, o treinamento das pessoas que atendem/realizam o serviço; e, em quarto lugar a padronização dos serviços no atendimento ao cliente.

No tocante aos serviços, os franqueados pesquisados apontaram como mais importante a satisfação dos clientes no ato da realização do mesmo. Esta indicação está relacionada à característica de intangibilidade dos serviços destacada por Lovelock (2006) que menciona o fato de que embora seja invisível o serviço é percebido pelo cliente pelo resultado, sendo avaliado em todos os detalhes e no decorrer do processo de atendimento, o que dificulta o controle de qualidade e a padronização.

O treinamento aparece em terceiro lugar e a padronização em quarto. Sobre o treinamento. Esta característica, relacionada à heterogeneidade dos serviços é considerada por Grönroos (2003) como um ponto importante, pois o prestador deve manter o máximo possível uma qualidade uniforme dos serviços produzidos e prestados ao cliente. Quanto ao treinamento oferecido observa-se que 36,4% fazem eventualmente treinamento com seus funcionários enquanto, que 25% disseram que fazem sempre. 22,7% responderam que treinam às vezes seus funcionários e 15,9% nunca realizam/oferecem alguma capacitação para seus funcionários. Pelas respostas dos franqueados em relação ao treinamento percebe-se que ainda falta um investimento maior destes neste quesito. Isso é dificultado por um fator, os serviços muitas vezes são terceirizados para profissionais cadastrados na loja, mas que não fazem parte do quadro funcional da mesma, o que torna mais complicado, pois nem sempre estes, estão dispostos a se submeter ao treinamento oferecido pela loja franqueada ou nem sempre possuem tempo disponível para tal.

Quanto a expectativa em relação à franquia observa-se que 38,7% consideram-se parcialmente atendidos, 27,3% que não atendeu as expectativas o que indica um nível de insatisfação entre os franqueados. Dentre os franqueados, 25% responderam que a franquia atendeu plenamente suas expectativas. Observando-se estes resultados percebe-se que existe alguns indicativos de insatisfação em relação a franquia, o que deveria servir como um sinal de atenção à franqueadora.

Diante de todos os resultados levantados é possível perceber alguns pontos importantes. A franquia como estratégia de negócio é uma boa oportunidade para o empreendedor que está começando. Ela permite uma segurança pelo tipo de estrutura, tem um investimento relativamente baixo, tem uma marca já

estabelecida no mercado que dá um suporte para a alavancagem do negócio. No entanto, durante a realização do estudo, foi possível também identificar que a franqueadora não consegue dar o suporte que os franqueados necessitam, pois estes, não conseguem organizar sua própria estrutura a partir do que a franqueadora oferece. Existe um suporte sobre o sistema da franquia, mas não sobre como gerir seu negócio na prática, no operacional, como por exemplo, o cálculo do ponto de equilíbrio do negócio. Existem planilhas que dão suporte dentro do sistema, mas estas são gerais, e cada loja tem suas peculiaridades em função da região de localização, assim como as tributações e custos operacionais.

Outro aspecto que cabe ressaltar é que a franqueadora dá o suporte no sistema, mas esse suporte não é relacionado ao know-how do negócio de construção e reformas. Na pesquisa isso ficou evidenciado quando os franqueados disseram ter iniciado o negócio sem ter experiência nem em franquia e nem na área da franquia em questão. Por essa razão, torna-se muito mais complicado para o franqueado porque ele tem que aprender tudo.

O setor de franchising está em pleno crescimento o Brasil, ocupa o 4º lugar na posição mundial do setor e teve uma projeção de crescimento de 2010 para 2011 de 16,9%. A franquia Doutor Resolve mesmo tendo pouco tempo de mercado já ocupa a 19ª posição no ranking das franquias no Brasil. Por essa razão, sabe-se que existe uma preocupação em expansão do negócio, para torná-lo bem sucedido e forte. No entanto, entende-se que o suporte oferecido é insuficiente, pois para que o sucesso do negócio aconteça seus franqueados também tem que manterem-se e crescer. A franquia Doutor Resolve, nasceu do modelo de sistema e não do modelo do negócio, ou seja, não partiu da prática de quem atuou na área e expandiu sua rede através da implantação de um sistema de franquia. Ela nasceu da experiência de franquias implantada dentro de uma área específica, neste caso, construção e reformas.

Diante dos resultados obtidos e dos pontos destacados é possível afirmar a validade do estudo que possibilitou uma visão mais ampla sobre o sistema de franquia Doutor Resolve, seus pontos fortes e fracos e com isso identificar através da relação com a prática profissional os pontos a serem trabalhados e fortificados dentro da estrutura de negócio oferecida pela franqueadora. Em suma, o estudo possibilitou compreender e confirmar que, como oportunidade

de negócio o sistema de franquia pode ser uma opção interessante, pois tem um investimento viável, é seguro pelo tipo de estrutura formatada, tem marca e imagem fortalecida pelo marketing cooperado. No entanto, tudo isso precisa estar aliado ao *know-how* do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de franchising vem sendo apontado como uma excelente oportunidade de negócio, um setor que cresce significativamente a cada ano, obteve um aumento em torno de 16% de 2010 para 2011. A franquia é procurada por empreendedores que querem abrir seu próprio negócio com um investimento calculado, que lhes de segurança e confiança por já ter uma marca estabelecida e reconhecida no mercado.

Esse estudo teve a intenção de compreender mais sobre o universo das franquias. identificando as contribuições do modelo de franchising como oportunidade de negócio. Partiu-se do pressuposto de que o modelo de franchising pode propiciar condições favoráveis para a constituição do diferencial do empreendimento, oportunizando seu crescimento no mercado. Realizou-se uma pesquisa com os franqueados, com amostragem não-probabilística, por acessibilidade. A amostra foi composta por 44 franqueados dentro de um universo de 200 empreendimentos contatados por e-mail, distribuídos em todos os estados do território nacional.

A pesquisa revelou alguns pontos importantes que devem ser destacados. Os franqueados possuem um perfil mais jovem, com curso superior indicando que hoje já querem iniciar seu próprio negócio no início de sua carreira profissional aplicando seus conhecimentos através de um negócio com baixo risco e maior segurança. Nesse sentido, o sistema de franchising pode ser uma alternativa, pois oferece oportunidade a partir de um modelo de negócio já testado e formatado, ou seja, com padrões definidos.

No entanto, também foram apontadas algumas desvantagens como o pagamento das taxas e limitações em relação à venda da franquia. Os resultados da pesquisa mostraram que os franqueados sentem-se insatisfeitos com o suporte

oferecido pela franqueadora. Esta lhes dá um suporte sobre o sistema, mas não sobre o *know-how* do negócio. A maioria dos franqueados iniciou seu negócio sem nenhuma experiência anterior, nem com franquia, nem com o tipo de franquia específico da Doutor Resolve que é do ramo de reformas e construções.

E, aliado a isso, o franqueado ainda tem que lidar com as peculiaridades do setor de serviços que só pode ser avaliado pelo cliente no momento em que está sendo realizado, em tempo real. Daí a importância de um bom planejamento de pós-venda que surpreenda positivamente o cliente. O contato após a venda permite avaliar como foi a experiência por parte do cliente e reforçar ainda mais o relacionamento com ele.

Diante do exposto, a partir da retomada do problema do estudo que era de verificar como o modelo de franchising pode contribuir para constituir uma oportunidade de negócio bem sucedida; e, os resultados apontaram o franchising como uma boa oportunidade de negócio com baixo investimento e risco, além de segurança pelo modelo de negócio já testado e formatado. Ressalta-se que, o estudo teve a intenção de conhecer mais sobre o sistema de franchising e, certamente, não termina por aqui. Fica como sugestão para estudos futuros que se investigue de forma mais aprofundada sobre as lacunas que existem entre o suporte oferecido pela franqueadora e o que realmente é a necessidade dos franqueados no que se refere a *know-how* e gestão e oportunidade do negócio.

REFERÊNCIAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>. Acesso em: 10 set. 2012.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising:** avalie este investimento. São Paulo: Atlas, 1992.

BRASIL. Consolidação da Lei da Franquia Empresarial. **Decreto-lei n.º. 8.955, de 15 de dezembro de 1994.** Aprova a consolidação da lei da Franquia Empresarial. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 10 set. 2012.

CHERTO, Marcelo. **Franchising:** revolução no marketing. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988. 178p.

CZINKOTA, Michael R.; et al. **Marketing:** as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.

COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461p.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Cengage Learning, 2009. 641p.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 4ª Ed. Porto Alegre, Bookman, 2005. 564p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2009. 200p.

GRECO, Simara Maria de. et al. (coord**). Empreendedorismo no Brasil:** 2011. Global entrepreneurship monitor. Curitiba: IBQP, 2011. 118p. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/Livro%20GEM%20Brasil%202011.pdf>. Acesso em: 27 out. 2012.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e services. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 482p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9ª edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2003. 593p.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12ªedição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.173p.

LOVELOCK, Christopher H.; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologias e resultados. 5ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 412p.

MICCIELI. Claudio. **Como funcionam os Royalties e o Fundo de Propaganda de rede.** Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=15&codAf=19&codC=3&origem=artigos>. Acesso em: 12 set. 2012.

PAMPLONA, Cláudia. **A Engenharia do Franchising.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 164p.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS. Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009. 288p.

SCHWARTZ, José de Castro. **Franchising:** o que é, como funciona. Brasília: SEBRAE, 1994. 108p.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>. Acesso em: 16 jul. 2012.

YIN, Roberto. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

DOUTOR RESOLVE. Disponível em: <http://www.doutorresolve.com.br/a-empresa-sobre-dr-resolve>. Acesso em 07 out. 2012.

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Franciele da Silva Schneider[1], Clair Wingert Puffal[2] e Daniel Pedro Puffal[3]

RESUMO

A busca pela excelência no atendimento é cada vez mais observada na prestação dos serviços. Isso ocorre pelo fato de que cliente satisfeito tem a maior probabilidade de ser fidelizado pela empresa, podendo isso ser consequência do bom atendimento. Este estudo aborda como a busca da excelência no atendimento e na prestação de serviços se reflete na fidelidade dos clientes. Procurou-se verificar quais aspectos são mais importantes, na percepção dos clientes, assim como quais precisam ser melhorados, a fim de atingir a excelência. Para alcançar o objetivo do trabalho foi realizado um estudo de caso em um escritório de advocacia, comparando a percepção de seus clientes com as estratégias elaboradas pelos gestores da empresa. Para tanto, foi realizada uma entrevista com a gestora da empresa e questionários foram aplicados aos clientes. Os resultados apontaram que atualmente, na visão que os clientes têm da empresa, as formas utilizadas para atendê-los apresentam resultados positivos, entretanto, também sugerem que a empresa deve investir nos aspectos de presteza e segurança para atingir a excelência no atendimento. Observou-se também a relevância de basear-se na expectativa do cliente como forma de compreender os pontos fortes e fracos da organização.

1 Graduada em Administração pela Feevale.

2 Administradora pela Feevale, pós graduanda em Gestão em Empresas na UNISUL.

3 Doutor em Administração, Professor e Pesquisador no Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS.

1 INTRODUÇÃO

O setor de prestação de serviços cresceu nas últimas décadas, superando os demais setores na geração de empregos e na participação no produto interno bruto do país. Esse crescimento tornou o cenário bastante atraente para a entrada de novas empresas acirrando a competitividade entre os concorrentes deste setor. Para diferenciarem-se, as empresas procuram explorar ao máximo as ferramentas de Marketing, embora o propósito desse seja conhecer o consumidor para atender suas necessidades.

Clientes insatisfeitos podem representar vários problemas para as empresas. O ser humano, insatisfeito por natureza, é eventualmente fiel quando se sente seguro e confortável. A primeira abordagem é fator determinante na avaliação do consumidor. Ele possivelmente pensará em alternativas se perceber que pode ser melhor atendido.

Pessoas bem preparadas e que carreguem naturalmente a qualidade do serviço nas suas palavras e ações acarretarão em inquietação por parte do consumidor que acabará por intrigar-se e interessar-se. A continuidade desse processo dar-se-á quando o atendimento passar ao nível da utilização do serviço por parte do cliente.

Por tratar-se de assunto intrigante, analisar o comportamento do consumidor interessa no momento que se pode utilizar disso como ferramenta de fidelização de clientes. As ações de divulgação da empresa não causarão efeito se ao deparar-se com a real situação organizacional o consumidor desanimar-se e decepcionar-se. O atendimento é interessante por carregar todo o poder que a organização possui e ser responsável por causar encantamento no cliente.

Como se pode observar há certa complexidade ao tratar de serviços, especialmente devido a sua qualidade só poder ser percebida após a contratação e uso. Não é algo que se pode visualizar como bom e sim algo que será usufruído e após julgado, podendo causar aprovação imediata. O atendimento, neste momento, carrega a responsabilidade de causar ótima impressão, pois nem sempre um bom serviço é apreciado como tal por ocorrerem alguns equívocos no primeiro contato com o cliente.

O Escritório de Advocacia Alfa, objeto dessa pesquisa, poderá se utilizar dos resultados dessa pesquisa como a remodelação dos métodos de atendimento e futuras modificações que achar necessárias. Além disso, visualizar os fatores agregadores de qualidade aos serviços já prestados, enquanto que outras empresas poderão usufruir da pesquisa como apoio para transformações em relação ao atendimento de clientes.

Considerando a situação apresentada, surge a seguinte questão de pesquisa: como uma empresa de serviços da área de advocacia pode fidelizar seus clientes a partir da excelência no atendimento? Como possível resposta surge a ideia de que a forma de abordagem mais adequada para o Escritório de Advocacia Alfa, prestadora de serviços, é aquela que atende as necessidades individuais dos clientes, visando a excelência no atendimento e fidelização.

Este trabalho tem como objetivo principal identificar como a excelência no atendimento é desenvolvida pelo Escritório de Advocacia Alfa, visando à fidelização de seus clientes.

Como objetivos específicos o trabalho se propõe a analisar como o Escritório de Advocacia Alfa faz o atendimento aos seus clientes e identificar variáveis que afetam a satisfação dos clientes. Este trabalho foi desenvolvido a partir de um estudo de caso em uma empresa de advocacia, tendo como suporte teórico os temas de serviço e atendimento.

2 SERVIÇOS

O setor de serviços demonstra-se em expansão crescente, fato que pode decorrer da necessidade do ser humano sentir-se confortável, agregando valor aos serviços prestados. Com essa evolução é possível perceber que a cada instante surgem novas empresas, baseadas no objetivo de suprir os desejos do consumidor. Quanto maiores, mais importantes, distintos e novos esses desejos forem, mais as organizações precisam aperfeiçoar-se e investir em bom atendimento.

Segundo Rathmell (1966 apud LAS CASAS, 1991 p. 15), o que mais caracteriza a área de serviços é o fato de considerá-la como um ato, um esforço, um desempenho. A prestação de serviços envolve muito além do que uma vitrine com produtos a amostra, envolve encantamento e confiança. É base dos serviços provocar a necessidade no cliente, que no primeiro instante demonstra desinteresse. Vender um bom atendimento difere-se e muito do vender um produto de qualidade. Quando o atendimento é ruim, contudo o produto atende a razão para a qual foi desenvolvido, o consumidor pode vir a repetir a compra, em razão de ter certa necessidade atendida. Entretanto, na área dos serviços isso parece não acontecer. Um bom primeiro atendimento, a preocupação de ter provocado curiosidade com o oferecido, buscar o cliente periodicamente, são fatores básicos para o sucesso de uma empresa do ramo dos serviços, que se torna cada vez mais desafiante em termos de gestão

2.1 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Os serviços demonstram-se difíceis de analisar, em função das suas características próprias e distintas. São mais complexos em se tratando de entendimento, principalmente quando comparados a produtos. Em função de ser algo apenas sentido e contratado, o serviço pode ter várias interpretações a respeito de qualidade, satisfação, apreço, momento do cliente, experiência, qualificação e sensibilidade do atendente Lovelock e Wright (2003) destacam que o serviço, por não resultar em propriedade em nenhum dos fatores de produção, tem um desempenho essencialmente intangível, ou seja, há certa complexidade ao tentar dar uma definição certaOs serviços carregam consigo mais do que os produtos.

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) existem cinco dimensões utilizadas pelos clientes para julgar a qualidade dos serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. Confiabilidade é prestar o serviço prometido de forma confiável, atendendo a expectativa do cliente. Responsabilidade trata-se de dar suporte e fornecer o serviço prontamente. Segurança é a capacidade que os funcionários têm de transmitir confiança e confidencialidade. Empatia demonstra-se pelo interesse e atenção percebidos pelos consumidores, ou seja, é a capacidade do atendente compreender o que

o cliente realmente precisa. E a tangibilidade é percebida pela condição do ambiente e aparências das instalações visualizadas pelo cliente, que também procura organização e limpeza.

Las Casas (1991) comenta que é importante notar que a impressão que o cliente tem do primeiro contato é a que permanece durante a prestação do serviço, nos casos mais comuns. Uma boa forma de inovar e melhorar a qualidade no atendimento é tornar esse primeiro contado especial, que transmita segurança para o cliente, principalmente por ele estar em busca de algo que se enquadre nas suas necessidades.

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Entende-se de forma geral que qualidade é entregar produtos ou serviços consistentes que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes. É muito difícil para o cliente avaliar um serviço antes de esse ter sido concluído. “Essa dificuldade passa pela forma como o serviço é realizado, visto que em razão de sua intangibilidade ele acaba sendo consumido no mesmo momento em que está sendo produzido” (VEPPO, 2006, p. 36). Se houvesse oportunidade de se perguntar a um cliente sobre o que considera mais importante na prestação de um serviço, excluindo o fator preço, a resposta quase unânime seria a qualidade!

A concorrência é cada vez mais assídua na busca de novas formas de encantar os clientes, que demonstram ser a qualidade não apenas subjetiva, mas também, relativa. Essa tentativa constante de aumentar as vantagens competitivas, melhorando os serviços, acaba forçando todos os concorrentes a se enquadrarem a padrões de qualidade mais elevados (VAVRA, 1993). Para cada tipo de serviço, existem inúmeras empresas capazes de atender os consumidores, mas cada uma com suas particularidades. Clarke (2001, p. 31) enfatiza que as expectativas dos clientes estão aumentando e, as pessoas estão se conscientizando de que podem escolher entre pagar mais por um serviço, que ofereça uma qualidade que ultrapasse qualquer risco percebido.

O mau atendimento e a dificuldade da solução de problemas acabam provocando o desencantamento do cliente, que criticam as falhas humanas e os aspectos técnicos dos serviços. A avaliação da qualidade do serviço que o cliente faz dá início no momento em que ele descobre a empresa. “Em decorrência de sua participação e envolvimento transitórios no processo de prestação de serviço, o cliente avalia a qualidade ao longo de todo intervalo de prestação do serviço – antes, durante e depois do momento da venda” (CLARKE, 2001, p. 30). Por fazer parte do que está contratando, o consumidor pode e acaba interferindo no resultado final. O serviço que estará se encaixando no que foi solicitado, continuará sendo avaliado mesmo após ter chegado ao final. O contato para identificar o nível de satisfação do cliente, após a utilização do serviço, faz com que esse pense que a empresa realmente preocupa-se e provoca a iniciativa inconsciente de divulgar o que de bom essa empresa tem a oferecer.

Qualificar um serviço é tarefa árdua e relativa por basear-se em entendimentos subjetivos e, muitas vezes, influenciáveis, de pessoas. Os clientes entusiasmam-se ou decepcionam-se levando em conta fatores momentâneos, ligados a acontecimentos excepcionais ou comuns, mas que acabam interferindo na interpretação e análise pura do serviço prestado. A satisfação é comparada a expectativa do cliente, e como forma de mensuração de algo, então, amplo e abstrato, é possível fazer uso de um instrumento que é a Escala SERVQUAL, assunto abordado na próxima seção.

2.2.1 A Escala SERVQUAL

Existem diferenças sutis nas definições operacionais de satisfação do cliente e da qualidade do serviço. Enquanto a satisfação trata das percepções do cliente em comparação ao que ele esperava, conforme será descrito no próximo capítulo, a qualidade compara as percepções com o que o cliente deveria esperar de uma empresa que presta serviços de qualidade, medindo um padrão mais alto de prestação de serviço (HOFFMAN; BATESON, 2003).

> As organizações conhecidas por fornecer excelente qualidade de serviço são boas para ouvir tanto seus clientes como seus funcionários de frente. Para fazer isso eficazmente, as empresas precisam criar um

> constante processo de pesquisa de serviço que forneça aos gerentes dados úteis e oportunos [...]. A realização de um estudo da qualidade do serviço é semelhante a tirar uma foto: uma observação mais profunda e um entendimento padrão de mudança derivam de uma série ininterrupta de fotos tiradas de vários temas a partir de muitos ângulos (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p. 117).

Em meados de 1980, iniciaram-se estudos da qualidade de serviço e como os clientes a avaliam. Como resultados foram obtidos dez determinantes que caracterizam a percepção que os clientes tem do serviço – confiabilidade/credibilidade, capacidade de resposta/prontidão, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreender/conhecer, tangíveis/visíveis – sendo reduzidas as cinco seguintes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988 apud GRÖNROOS, 1995):

a) Tangíveis/visíveis: determinante relacionada à aparência dos funcionários, atratividade das instalações, equipamentos e materiais usados por uma empresa de serviços.

b) Confiabilidade/credibilidade: a empresa de serviços oferece aos clientes um serviço correto da primeira vez, sem cometer nenhum erro, sempre respeitando os prazos estipulados.

c) Capacidade de resposta/presteza: os funcionários de uma empresa de serviços estão dispostos a ajudar os clientes, bem como informá-los quando o serviço será prestado e executá-lo com presteza.

d) Segurança/domínio: o comportamento dos empregados transmitirá aos clientes confiança na empresa, os empregados são sempre corteses e tem o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes.

e) Empatia: a empresa entende os problemas dos clientes e executa os serviços tendo em vista melhores resultados, dar atenção individual e trabalhar em horários convenientes.

A Escala SERVQUAL[4], baseada nestas cinco dimensões, é um modelo de medição de qualidade de serviços. Dentro de cada dimensão encontram-se vários itens medidos em uma escala de sete pontos, incluindo instruções e cada afirmação vai de "concordo inteiramente = 7" a "discordo inteiramente = 1", para um total de 22 itens, sendo somente os pontos extremos rotulados, não existindo palavras descrevendo os números de 2 a 6 (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). "O primeiro item de cada par identifica o nível de desempenho esperado e o segundo identifica o nível de serviço percebido [...] "(PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY 1988 apud LOPES; HERNANDEZ; NOHARA, 2009, p. 403).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), para utilizar o método SERVQUAL e assim medir a qualidade do serviço, é necessário, calcular primeiramente a diferença entre percepções do serviço e expectativas. Dessa forma, obtêm-se o valor ou *gap* para cada afirmação do questionário, ou seja, as Medidas de Superioridade de Serviço – MSS. Quanto maior for o índice positivo, maior é a superioridade do serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY 1988 apud LOPES; HERNANDEZ; NOHARA, 2009).

2.3 SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS

Em meio a um mercado cada vez mais competitivo, faz-se necessário um diferencial para conquistar novos clientes, preocupando-se com sua satisfação e, assim, tornando-os fiéis a empresa. O consumidor acaba criando uma imagem de como será o serviço antes de contratá-lo e associa sua satisfação ao fato de o serviço prestado ser como ou ser melhor do que havia imaginado, sendo assim, a satisfação normalmente é identificada quando as expectativas foram atendidas.

> A satisfação do consumidor é a chave para a sua retenção. É mais provável que consumidores plenamente satisfeitos tornem-se fiéis ou mesmo defensores da empresa [...]. É menos provável que consumidores satisfeitos procurem outros fornecedores, além de serem menos sensíveis ao preço. [...] Também é mais provável que

4 Parasuraman; Zethaml e Berry, 1985 e 1988, "SERVQUAL".

> consumidores satisfeitos comentem com as pessoas sobre a empresa [...]. No entanto, o modo como os consumidores pensam sobre satisfação cria alguns desafios interessantes para os profissionais de marketing (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 141).

Clientes satisfeitos procurarão a empresa novamente e poderão fazer comentários positivos de forma natural. Hoffman e Bateson (2003, p. 327) observam que "não se pode minimizar a importância da satisfação do cliente. Sem clientes, a empresa de serviço não tem razão de existir [...]". A empresa deve existir com a condição de criar um relacionamento favorável às duas partes envolvidas. O empreendedor vê no consumidor satisfeito o reflexo do trabalho bem desenvolvido e o cliente encara a empresa contratada como aliada para satisfazer suas necessidades.

2.3.1 Expectativas do cliente

Ao perceber a necessidade, vontade ou desejo de contratar um serviço, o cliente o faz apostando encontrar o que imaginou previamente. Seja por indicação de conhecidos, seja através de anúncios, alguma expectativa existe no momento em que o cliente procura a empresa.

> [...] As expectativas das pessoas sobre os serviços são mais influenciadas por suas próprias experiências anteriores como clientes - com um determinado fornecedor de serviço, com serviços concorrentes no mesmo ramo, ou com serviços afins em ramos diferentes. Se não possuírem experiência pessoal relevante, os clientes podem basear suas expectativas pré-compra em fatores como a comunicação boca a boca ou a propaganda (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.103).

Quando o consumidor busca um serviço, ele espera que seja bom ou melhor do que algum fato vivenciado anteriormente. As comparações são inevitáveis, visto que para qualificar um serviço como bom, é necessário outro para servir de referência ou uma necessidade suprida.

> ***Valor entregue ao cliente*** é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. *O valor total para o cliente* é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. *O custo total para o cliente* é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço (KOTLER, 2001, p. 56, grifo do autor).

O cliente procura a empresa com uma ideia do serviço previamente formada. O valor que o cliente recebe é a comparação entre todos os benefícios que ele esperava ter e o quanto é necessário investir para desfrutar desse serviço. Muitas vezes o custo pode ser elevado, mas a valoração positiva permanece no momento em que o cliente se encontra completamente satisfeito, ou seja, pagar mais não o incomodou, visto que obteve o que esperava.

2.3.2 Satisfação do cliente

Novos clientes podem advir de comentários positivos feitos por consumidores satisfeitos com o serviço que lhe foi prestado. Estar atento ás expectativas dos clientes, preocupando-se em atingi-las, sempre mantendo a honestidade, é o início para o contentamento desses. Ser sincero em dizer que a estrutura da empresa não suporta certa necessidade e negar comprometer-se com algo impossível de cumprir pode ser visto como qualidade de empresas preocupadas em manter consumidores satisfeitos. “A percepção do cliente é tudo que existe” (VAVRA, 1993, p. 164), e mantê-la positiva é trabalhoso, mas rentável. Valorizar o cliente também significa dar valor as suas considerações, e essas podem transformar a empresa em um empreendimento de sucesso.

A satisfação supera a percepção do preço. Os consumidores optam por pagar mais, mas serem atendidos por uma empresa que se adéqüe as suas necessidades, ao invés de preocupar-se apenas com preço e receber um serviço falho. “As empresas que detêm altas taxas de satisfação do cliente também parecem ter habilidade de isolar-se de pressões competitivas, principalmente a competição de preços”, segundo Hoffman e Bateson (2003). A concepção de valor torna-se irrelevante quando comparada a satisfação sem preocupação. O cliente que não confia na empresa em virtude de estar vendo-a como falha, pode

acabar interferindo do serviço prestado e piorar a situação futura. Às empresas pode ser relevante manterem-se atentas no envolvimento do contratante durante a execução do serviço, e perceber a necessidade de nova estratégia para não desgastar a relação com o cliente que se inicia.

3 ATENDIMENTO

A excelência no atendimento, como é possível observar, tornou-se um diferencial competitivo no mercado. Ainda encontram-se clientes insatisfeitos e enraivados em função de terem recebido um atendimento desatento e despreocupado. Para Gonçalves (2004) "[...] a maneira como uma empresa atende seu Cliente pode ser a diferença entre obter sucesso ou fracassar nos negócios". Esse é o segredo para a prosperidade da empresa: um atendimento excelente.

Encantar o cliente, fazendo-o sentir-se a vontade e despreocupado, pois percebera que o serviço prestado irá satisfazer suas necessidades é o início de uma relação de confiança, que poderá ser duradora e lucrativa para ambas as partes.

> Se confiarmos apenas nos nossos preços, alcançaremos considerável sucesso. Se aos nossos preços acrescentarmos o constante e cuidadoso cultivo de todas as outras práticas para construir e conservar uma boa reputação, seremos muito mais formidáveis aos olhos dos nossos concorrentes e conseguiremos um resultado muito melhor (LEWIS, 1917 apud BEE; BEE, 2003, p. 11).

Faz-se necessário valorizar a luta para conquista de um cliente, apresentando um trabalho embasado em dedicação e confiança, fidelizando o consumidor. "Um ponto importante a se ressaltar é que, ao perder um cliente, geralmente não se perde somente uma venda, mas potencialmente uma vida inteira de vendas [...]" (BEE; BEE, 2003, p. 13).

Atender pode ser definido como prestar assessoria, quando observado do ponto de vista de quem busca entender o que está acontecendo e encontrar uma solução. Estar disposto a analisar a situação em que o cliente se encontra e buscar, assiduamente, se preciso for, encontrar uma solução para sua necessidade

é ser excelente na forma de atender. Bee e Bee (2003, p. 12) colocam que o "[...] atendimento ao cliente não se resume a um conjunto de tarefas ou a uma lista do que se pode ou não fazer: é um modo de ser". É ser prestativo e interessado, ouvir o que o cliente tem a dizer, sem que isso despenda um esforço muito grande. O bom atendimento deve ser natural em quem o está prestando, podendo ser fator determinante para chegar a clientes, colaboradores e empresa satisfeitos. É preciso oferecer excelência aos clientes para poder mantê-los.

3.1 FIDELIZANDO CLIENTES

As empresas que visam a conquista do cliente valorizam muito os métodos de fidelização e preocupam-se com a real satisfação do consumidor - que acaba transmitindo uma ideia positiva da empresa às pessoas do convívio pelo simples fato de ter apreciado a qualidade do serviço prestado e do atendimento da empresa. Essa propaganda gera propagação incalculável da imagem da organização, que conquista novos clientes diariamente e com qualidade. Conforme Almeida (2001), a divulgação da empresa e buscar clientes eram o foco principal, sem a consciência de que o bom atendimento era prioridade para mantê-los. Sabiam como atrair os clientes, mas ao longo do tempo e das reclamações é que se foi percebendo que apenas tê-los momentaneamente não era suficiente, era preciso fidelizá-los.

É possível observar que a principal tendência é o investimento e aplicação de programas de marketing de relacionamento, visando sempre o encantamento duradouro do cliente. Rocha e Veloso (1999, p.14) comentam que "no cenário atual o Marketing se preocupa com muito mais do que apenas vender. O principal objetivo de seus esforços é desenvolver um relacionamento de longo prazo com o consumidor [...]". No passado era priorizado o acontecimento de negociação em que apenas não ocorressem desgastes, como desentendimentos e conflitos. Negócio fechado e contrato assinado eram sinônimos de "seguir para o próximo cliente".

Segundo Veppo (2006), os clientes devem ser identificados e auditados em relação a sua satisfação, sendo objetivo do pós-marketing, construir relacionamentos duradouros. É necessária a interação com o cliente, que deve sentir-se a vontade em expor o que pode ser diferente, sempre adequando

serviços as suas necessidades e fazendo com que a empresa evolua para atender a novos clientes.

4 MÉTODO

Nesse estudo foi utilizada a pesquisa descritiva, pois de acordo com Andrade (2009, p.114), “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Sendo característica fundamental da coleta de dados através de questionários. Ainda é possível definir esta pesquisa como descritiva, devido à necessidade de coleta de dados com o intuito de averiguar a existência de métodos de atendimento que visem a excelência e a fidelização dos clientes nas unidades da empresa objeto de estudo. Segundo Marconi e Lakatos (1996) as pesquisas descritivas abordam também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Quanto aos procedimentos técnicos, realizou-se uma observação assistemática, pesquisa documental e um estudo de caso no Escritório de Advocacia Alfa, que segundo Gil (2006) trata-se de um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível os outros tipos de delineamentos considerados. O estudo de caso permitiu um conhecimento maior da realidade, sendo rápido e não foi necessário muito investimento, e a quantificação dos dados tornou-se mais prática e visível, ou seja, um complemento às analises descritivas.

Na pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, que possibilitou obter informações da empresa bem como da gestora das unidades de atendimento. Utilizou-se também a pesquisa quantitativa, como forma de obter informações dos clientes, utilizadores dos serviços da empresa analisada. Foram utilizados instrumentos que permitiram uma representação numérica da qualidade do serviço prestado nas unidades de atendimento. Ao referir-se a abordagem de pesquisa quantitativa, Marconi e Lakatos (1996) diz que não deve fazer juízo de valor, mas deixar que os dados e a lógica levem à solução real, verdadeira. É com a utilização dos resultados numéricos e concretos que se obtém uma análise consistente e verídica, conforme a pesquisa demonstra.

4.1 EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

O Escritório de Advocacia Alfa trata-se de uma empresa com quatro unidades de atendimento, sendo a primeira delas inaugurada em 1993, na cidade de Bom Princípio RS. As outras se situam em Estância Velha RS, Ivoti RS e Farroupilha RS. A equipe de atendimento é formada por cinco advogados, quatro recepcionistas, dois responsáveis pelo financeiro, dois auxiliares administrativos e dois estagiários. Os escritórios possuem uma gestora que é também a proprietária e atua como advogada, prestando serviços aos clientes.

Os sujeitos fundamentais para realização dessa pesquisa foram a gestora das unidades de atendimento e os clientes, ambos participando ao responder entrevista e questionários, o que possibilitou a análise.

4.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização desse trabalho, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, executada com a gestora das unidades de atendimento, com o propósito de obter informações desse ponto de vista. Além da entrevista, foi realizada coleta de dados através de questionários com perguntas fechadas, de múltipla escolha e escalonadas aplicados com clientes aleatórios nas unidades de atendimento. Como propósito foi definido observar como o atendimento prestado é qualificado por seus atuais clientes. Foram aplicados 100 (cem) questionários, representando uma amostra por acessibilidade ou conveniência, em razão de terem sido selecionados clientes a que a pesquisadora teve acesso (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 109). Para análise do questionário e da entrevista realizou-se a observação individual, que tem por objetivo final verificar a importância de um atendimento bem estruturado para fidelização de clientes.

A análise de dados se realizou através da tabulação dos dados obtidos da aplicação de questionários, respondidos pelos clientes do Escritório de Advocacia Alfa, com utilização da estatística descritiva para sua análise e interpretação. A entrevista respondida pela gestora da empresa foi analisada para fins de comparação do ponto de vista da administradora e os clientes utilizadores dos serviços.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo do Marketing de Serviços, focando no atendimento ao cliente, não é mais nenhuma novidade. O que se observa hoje é que as empresas estão buscando a melhor forma de administrá-lo dentro da sua realidade, tarefa essa que exige conhecimento e dedicação. Muitas são as organizações que passaram a interessar-se pela satisfação do cliente além do lucro, pois a necessidade de manter o cliente fiel é tão importante quanto administrar a empresa, sendo um dependente do outro. Na linha de pensamento de Rocha e Christensen (1995, p. 68), cada indivíduo tem necessidades que precisam ser atendidas. Ao defrontar-se com uma necessidade não satisfeita, ocasionando o desequilíbrio, o indivíduo é internamente pressionado a buscar uma solução que lhe permita atender àquela necessidade, ou seja, é motivado a resolver o problema.

Na empresa estudada, a gestora vem percebendo que há necessidade de melhoria no atendimento aos clientes, a fim de fidelizá-los. O Escritório de Advocacia Alfa conta com sete colaboradores responsáveis pelo atendimento direto ao cliente e percepção dos seus problemas e necessidades iniciais. Há também os advogados que incrementam as estratégias da empresa, sendo os responsáveis técnicos da prestação do serviço ao cliente no escritório de advocacia. A preocupação da empresa com a qualidade no atendimento é significante, pois compreende quando Vavra (1993, p. 164) afirma que “a percepção do cliente é tudo que existe”. Atualmente a concorrência só cresce e fazer-se perceber diferente é o que provoca no cliente a curiosidade de buscar uma empresa como a possível solução para suas necessidades.

O que mais caracteriza a área de serviços é o fato de considerá-la um ato, um esforço, um desempenho, de acordo com Rathmell (1966, apud LAS CASAS, 1991). Encantar o cliente e nele provocar a sensação de confiança é ser mais do que uma vitrine com produtos amostra, é ser lembrado pela qualidade.

A complexidade dos serviços está na sua definição. Possuem características muito abstratas e Las Casas (1991) afirma que o serviço deve ser vivenciado, ou seja, uma experiência. Não se trata de algo palpável ou visto em sua forma física e sim de algo desfrutado. Como principal fator característico do serviço observa-se a intangibilidade, sendo esse avaliado simultaneamente a sua execução, conforme Fitzsimmons e Fitzimmons (2000).

O cliente é fator determinante para mensurar a qualidade de um serviço. É ele quem dita as regras, deixando claro suas preferências e demonstrando que tudo o que não estiver de acordo com o que deseja, não o conquistará. É difícil para uma empresa visualizar em que nível está a qualidade do serviço que presta. O Escritório de Advocacia Alfa, como empresa objeto do estudo, necessitava de uma ferramenta que disponibilizasse essa informação referente a qualidade do serviço. Diariamente clientes entram e saem e não é todos os dias que uma pessoa descontente expressa seu desgosto; ela pode simplesmente procurar a concorrência.

Como forma de avaliar a qualidade do serviço prestado pela empresa analisada, foi utilizada a escala SERVQUAL (Anexo A) de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988 apud LOVELOCK; WRIGHT, 2003). São apresentados a seguir os resultados da tabulação dos dados da pesquisa, destacando-se a frequência com que cada atributo do serviço aparece na pesquisa. Zeithaml e Bitner (2003) descrevem que para utilizar o método SERVQUAL é necessário calcular primeiramente a diferença entre expectativas e percepções do serviço a fim de obter o valor ou *gap* para cada afirmação do questionário definido como a diferença entre o serviço desejado e o percebido (Medidas de Superioridade de Serviço). Para Parasuraman (1988 apud LOPES; HERNANDEZ; NOHARA, 2009) quanto maior for o índice positivo, maior é a superioridade do serviço.

A escolha dos clientes para aplicação dos questionários foi realizada de forma aleatória, ou seja, não se procurou amostra com características semelhantes quanto à idade e renda, por exemplo, buscou-se verificar diretamente a qualidade do serviço, do ponto de vista daqueles que por alguma necessidade buscaram a empresa. Muitos chegaram a responder que equipamentos modernos já não fazem parte das expectativas, desde que tenham os problemas solucionados. Em algumas conversas informais, seja na hora de explicar o objetivo do questionário ou para agradecer pela presteza em respondê-lo, pode-se perceber que muitos profissionais da área de advocacia parecem deixar de focar o bem estar do cliente para buscar apenas a rentabilidade. Foi possível perceber também um cansaço e certo desânimo dos participantes, em razão de já terem sido atendidos por muitos profissionais da área de mesma atuação do Escritório de Advocacia Alfa e, até chegarem à empresa estudada, não haviam percebido solução alguma. Chegou-se ao ponto de deixar certas “exigências” de lado em troca de um serviço

executado de forma correta. Esses profissionais que executam serviços sem foco no cliente, não demonstram capacidade de fidelizá-los. São esses que revelam, de forma positiva, que, apesar do descontentamento das pessoas com a qualidade no atendimento e no serviço prestado, ainda há um aumento considerável das expectativas dos que buscam satisfação. Para Clarke (2001, p. 31), a consciência das pessoas de que podem escolher está aumentando. Elas estão dispostas a pagar mais desde que percebam a valoração do seu investimento e vantagens que ultrapassem os riscos percebidos.

Gianese e Correa (1994) observam que a avaliação que o cliente faz se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu após o término do processo. Em observância da Tabela 1 e, levando em consideração tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, que são as cinco dimensões de Parasuraman et. al. (1988 apud GRÖNROOS, 1995) que caracterizam a percepção que os clientes têm do serviço, o Escritório de Advocacia Alfa atende suficientemente as expectativas dos clientes nos aspectos primeiro, segundo e quinto, precisando reavaliar os itens presteza e segurança a fim de melhorar a qualidade do serviço prestado e consequentemente buscar um aumento na fidelização de seus clientes.

Tabela 1 - Medidas de Superioridade de Serviço

Aspecto Analisado	**Médias**		**Qualidade observada (Diferença entre as médias do desempenho e da expectativa)**
	Qualidade desejada	Qualidade Percebida	
Tangível	6,04	6,63	0,59
Confiabilidade	6,57	6,60	0,03
Presteza	5,23	4,94	-0,29
Segurança	6,50	5,93	-0,57
Empatia	4,06	4,42	0,36

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Miguel et al (2011) e resultados da pesquisa

A satisfação ocorre em função do desempenho e expectativas percebidos. Para Kotler (2001), se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Um serviço prestado de forma dedicada pode provocar encantamento no cliente, enquanto que, quando os consumidores não percebem o resultado esperado, a insatisfação é inevitável.

O maior problema atualmente é a ausência de consciência do real significado do cliente. É uma herança da época em que a empresa era voltada para o produto (ALMEIDA, 1995, p. 47). Essa questão vem sendo enfrentada por empresas que deram início a compreensão do valor de um cliente fiel. Mudanças na cultura organizacional precisam ser feitas para que a excelência no atendimento e a fidelização de clientes deixem de ser apenas qualidade e passem a ser objetivo principal da empresa.

Com essa crescente consciência de que a melhoria da qualidade é boa para o negócio e necessária para a competição eficaz, as noções tradicionais de qualidade são substituídas por deixar a qualidade ser dirigida pelo cliente, trazendo enormes consequências para a importância do marketing de serviços e o papel da pesquisa junto aos clientes, de acordo com Lovelock e Wright (2003). Estar atento para os desejos das pessoas que procuram a empresa é o início de uma relação que pode ser duradoura, enquanto houver o entendimento entre as partes. Esse entendimento se dá a partir do momento em que a empresa busca compreender o que o cliente realmente precisa e oferece soluções.

Em decorrência da participação no processo de prestação de serviço, o cliente avalia a qualidade ao longo do intervalo – antes, durante e depois. (CLARKE, 2001). A avaliação dá início no momento em que o cliente recebe o primeiro atendimento e passa a julgar cada passo seguinte, para só então qualificar o serviço como de qualidade.

Em entrevista realizada com a gestora das quatro unidades do Escritório de Advocacia Alfa foram questionados métodos de fidelização e atendimento ao cliente, baseados nas dimensões descritas anteriormente, caracterizando a percepção que os clientes tem do serviço, ou seja, as expectativas em comparação com o desempenho da empresa. Primeiramente foram levantadas considerações

quanto as aparências dos colaboradores, ferramentas e equipamentos utilizados no processo de prestação do serviço. A resposta obtida foi:

> Como gestora, tenho consciência de que as instalações estão a contento em três unidades e deixando a desejar na restante. A aparência dos colaboradores e os equipamentos utilizados são voltados com exclusividade aos serviços atualmente oferecidos, nosso carro chefe e motivo de muitos elogios por parte dos clientes de todos os escritórios. Temos efetivado investimentos significativos nas instalações, aparência dos colaboradores e ferramentas de trabalho. Todos trabalham uniformizados e é regra a ótima aparência, tendo as moças que trabalhar maquiadas e os rapazes de terno. Todos os trajes possuem a identificação da empresa. Continuamos investindo em novas instalações e a unidade principal (com maior número de contratações) que é a deficitária em espaço, adquiriu recentemente dois terrenos no centro da cidade onde esta alocada, próximo a Justiça Estadual e do Trabalho e estamos construindo um edifício para acomodar os colaboradores. Hoje, encontram-se em número de 15 num espaço de 80m², em momentos que é necessário agrupar toda a equipe para treinamentos e reuniões, o que dificulta a execução plena das atividades e queremos, principalmente, melhorar o atendimento aos clientes. Estamos com os olhos no futuro, nossa meta é grandiosa!

É possível identificar a preocupação do Escritório de Advocacia Alfa em investir na atratividade das instalações físicas e aparência dos funcionários. De acordo com as respostas obtidas através da aplicação da escala SERVQUAL, obteve-se em aspectos tangíveis média de 6,04, como respostas referentes a expectativas, e média de 6,63, para o desempenho da empresa percebido pelos clientes participantes (sendo 7,00 o limite máximo de ambos). Isso representa que o investimento da empresa em evidências físicas está sendo bem recebido pelas pessoas. Os valores direcionados a equipamentos modernos, entretanto, não precisam ser tão exorbitantes em vista de aproximadamente metade dos participantes entenderem que não é um ponto tão relevante, desde que o serviço prestado esteja de acordo com as necessidades.

Para Ferrell e Hartline (2005) a satisfação do consumidor é a chave para a sua retenção. Consumidores plenamente satisfeitos tendem a tornarem-se fiéis e defensores da empresa e é menos provável que procurem uma concorrente. É possível observar que a empresa em questão preocupa-se com o bem estar das pessoas que a procuram em busca de soluções. A primeira impressão pode marcar, e sendo esta marca positiva, as portas para um relacionamento duradouro podem estar sendo abertas.

Em segundo momento foi levantada reflexão sobre consistência de desempenho e confiabilidade do que é oferecido, com foco na precisão das informações dadas aos clientes.

> Resposta da gestora: Todos os colaboradores sabem que nosso cliente é como um diamante que deve ser resguardado e mantido intacto, não se admitindo falhas no retorno ao cliente. Nessa senda, entendo que o serviço atende aos anseios dos clientes, mas não deixamos de buscar a melhora constante na prestação dos serviços. Trabalhamos a questão do progresso das unidades, baseando-nos nas maiores falhas no atendimento cometidas por empresas deste segmento. Os colaboradores contratados devem atender ao perfil da empresa que preza pela eficiência e dedicação ao trabalho. A equipe é treinada e cursos voltados a excelência no atendimento são disponibilizados aos colaboradores. É de extrema importância, para o correto desenvolvimento do trabalho, que os colaboradores estejam aptos a responder corretamente as dúvidas dos clientes e que os prazos estipulados sejam cumpridos sem desculpas.

A empresa, de acordo com a gestora, definiu como meta o bem atender ao cliente. Essa estratégia abrange oferecer informações corretas e prazos cumpridos. A confiança que o cliente deposita em uma empresa é derivada do que ele pode perceber ao ser atendido. No primeiro contato surgem dúvidas e essas devem ser sanadas assim que questionadas. Obteve-se como média de expectativas um total de 6,57, demonstrando a alta necessidade que as pessoas possuem de confiar. É importante que as empresas que buscam a fidelização de clientes mantenham os registros de forma adequada e prometam o que poderão cumprir, sem desgastar a relação baseada em confiança. O desempenho do

Escritório de Advocacia Alfa foi qualificado em 6,60 de média, estando um pouco além do que o cliente espera em se tratando de confiabilidade. Isso deve ser compreendido como motivação para continuar desempenhando o atendimento e prestação do serviço com foco na qualidade.

A importância da satisfação do cliente não pode ser minimizada, sendo que sem clientes a empresa não tem razão para existir, afirmam Hoffman e Bateson (2003). Sãos os clientes os possuidores da solução para o sucesso da empresa. São eles que determinam como o serviço deve ser oferecido e executado e seguir as suas determinações é o segredo de uma organização próspera. Outro aspecto levantado em entrevista com a gestora foi referente a presteza e desejo de prover serviço de qualidade. A gestora colocou que:

> Os colaboradores são comprometidos e demonstram satisfação na função que exercem. A média de tempo de serviço deles nos escritórios é de mais de quatro anos e apresentam sempre a mesma presteza e disponibilidade. São realizadas reuniões mensais em que tratamos dos erros e acertos do mês, a importância da função de cada um para o desenvolvimento e crescimento da empresa e como isso reflete diretamente em suas vidas. São repassadas reflexões e palavras de estímulo e motivação, sempre para melhor desempenho do colaborador no que lhe for designado. Eles desenvolvem suas atividades em ambientes agradáveis, descontraídos, com espírito de equipe e, principalmente, com a certeza do crescimento da empresa e estão cientes de que trabalham em um local que lhes valoriza e é oportunizado crescimento profissional e financeiro.

Como média da análise da presteza, os respondentes expressaram valor de 5,23 para as expectativas e 4,94 para o desempenho da empresa. Nesse aspecto a organização deixa a desejar quando espera informar exatamente quando os serviços serão contratados e demonstrar disponibilidade imediata dos colaboradores. Os clientes não definiram como totalmente satisfatório o desenvolvimento dessas atividades pelo Escritório de Advocacia Alfa. Trata-se de um ponto a ser revisto pela gestora para buscar maiores resultados na excelência no atendimento. O que faz a diferença é a competência profissional, a eficiência, o entusiasmo, a rapidez e a simpatia de quem atende. É o cliente

sentir-se confortável, a conveniência, praticidade e satisfação ao contratar um serviço (GONÇALVES, 2004). Isso pode representar uma relação favorável às duas partes, gerando satisfação e lucro, podendo ser duradoura, o que caracteriza mais uma vez a fidelização de clientes em consequência de um atendimento excelente.

Em resposta ao questionamento referente ao esclarecimento das dúvidas dos clientes, clareza, segurança e confidencialidade, observou-se que há uma forte preocupação com o sigilo das informações dos clientes. Assuntos tratados em escritórios de advocacia são, em sua maioria, situações delicadas e que exigem descrição por parte dos ouvintes.

> Resposta da gestora: As dúvidas são esclarecidas com clareza e confidencialidade porque a empresa nunca teve problema com sigilo ou reclamação em relação a falta de clareza nas informações prestadas pelos colaboradores. Os que prestam informações são os profissionais habilitados e graduados em Direito, na sua área de atuação/ especialização.
> A empresa disponibiliza cursos de atualização na área de atuação de cada profissional do Direito, inclusive pós-graduação, o que garante ao cliente a orientação que busca, vinda de profissionais qualificados e preparados.

A segurança, avaliada pelos clientes que responderam ao questionário, está representada em sua média de expectativa pelo valor 6,50 e média de desempenho, 5,93. Isso significa que o que os clientes procuram é poder acreditar em quem os está atendendo. Desejam atendentes educados, discretos e que possuam suporte da empresa para execução eficaz de suas tarefas. A qualificação que o Escritório de Advocacia Alfa oferece aos colaboradores representa a base para no atendimento ser transmitido segurança e capacidade de prover soluções. A empresa estudada deve dar continuidade a disponibilização de cursos de atualização aos colaboradores, visando atingir maior nível de qualidade do serviço.

Como último ponto da entrevista foi tratado da educação e respeito no que envolve atendimento personalizado ao cliente, considerando suas necessidades individuais e obteve-se como argumento da gestora:

> Com toda certeza, os clientes são atendidos com educação, respeito e consideração. Os colaboradores são treinados para atender ao cliente, pessoalmente ou por telefone, com presteza e respeito, sendo eles elogiados pelos clientes pelo atendimento que prestam. Treinamento é a palavra de ordem para a prestação do atendimento por excelência.

Bee e Bee (2003) descrevem que o atendimento ao cliente não se resume a um conjunto de determinadas tarefas e sim a um modo de ser. Para bem atender é necessário ter empatia e debruçar-se sobre a necessidade do cliente que está ali para supri-la e não encontrar mais problemas. Os clientes esperam que o aspecto referente a simpatia seja representado pela média de 4,06, o que não representa um nível muito elevado de expectativa. A empresa demonstrou estar atendendo a esses pedidos dos clientes e obteve como média de qualificação do seu desempenho um total de 4,42. Mais uma determinante da qualidade do serviço prestado foi atingida, o que representa que estar engajado a manter o cliente fiel a empresa, abrange estar atento as necessidades e desejos dos clientes. Deixá-los escolher como deve ser o serviço, demonstra-se diferencial competitivo do ramo de advocacia.

Ter como meta a superação das expectativas dos clientes é um ótimo ponto de partida, pois os torna parceiros da empresa e não somente “fregueses” (GONÇALVES, 2004). Atentar para o bem estar do cliente o faz sentir-se a vontade em continuar utilizando os serviços da empresa; o faz fiel. O sentimento de ser acolhido e bem recebido, tendo seu modo de ser compreendido, faz o cliente deixar de lado a necessidade de buscar outras opções de prestadoras de serviços. A comodidade é luxo em momento de grandes e rápidas mudanças, sendo agarrada com força pelos consumidores e os tornando parceiros longínquos da empresa.

As organizações conhecidas pela excelente qualidade em serviços são boas para ouvir seus clientes e seus funcionários de frente. Um estudo da qualidade do serviço é semelhante a tirar uma foto, ou seja, é possível obter uma observação mais profunda e fornecer aos gerentes dados úteis e oportunos (LOVELOCK; WRIGHT, 2003), sendo base para a excelência no atendimento e fidelização de clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há muito tempo o atendimento vem sendo relacionado como diferencial competitivo nas empresas. Conforme essa evidência é necessário atentar para as necessidades individuais de cada cliente, a fim de melhorar a prestação do serviço. Para isso, o estudo da excelência no atendimento, como forma de fidelização de clientes, vem com o intuito que agregar soluções e práticas diferenciadas para as empresas, baseando-se nos aspectos que caracterizam a qualidade dos serviços, buscando a satisfação dos clientes.

Esse estudo foi realizado em um escritório de advocacia, que presta serviços com quatro unidades de atendimento. O objetivo geral do trabalho foi identificar como a excelência no atendimento é desenvolvida pelo Escritório de Advocacia Alfa, avaliando seu impacto na fidelização de clientes. Para o alcance do objetivo principal do trabalho foi aplicada entrevista com a gestora da empresa, para compreensão do ponto de vista organizacional quanto a qualidade do serviço, e questionários com os clientes das unidades, a fim de analisar suas expectativas e como percebem o desempenho da empresa.

De acordo com as respostas obtidas através da entrevista com a gestora, foi possível observar como o escritório de advocacia faz o atendimento. Percebeu-se a preocupação em bem servir e prestar serviço de qualidade, sendo esta definida pelos clientes, que demonstraram muita expectativa e bem qualificaram, de forma geral, o que a empresa lhes oferece. Foram identificadas variáveis que podem afetar a satisfação dos usuários dos serviços, transformando-se em expectativas que os clientes carregam, podendo ser adquiridas em experiências anteriores ou de vivências compartilhadas com pessoas do convívio.

Há uma preocupação na empresa em fazer da fidelização de clientes um diferencial competitivo no ramo da advocacia. Estão presentes na empresa qualidades pouco percebidas no atendimento prestado por empresas dessa área. Revelou que compreende que o cliente estando satisfeito com o serviço que lhe está sendo oferecido faz com que surja a satisfação e encantamento e consequentemente a confiança em manter um relacionamento longo com a empresa. O cliente acaba fazendo da empresa uma aliada para todos os momentos e solução de problemas.

Foi possível identificar que ao melhorar os aspectos relacionados à presteza e segurança a empresa objeto de estudo estará enquadrada na expectativa que os clientes apresentam. Os outros aspectos demonstraram-se positivos, pois o desempenho do Escritório de Advocacia Alfa está além das expectativas dos clientes.

Para novas pesquisas, com propósito de aprofundar o que se refere à compreensão das expectativas dos clientes, sugere-se realizar uma análise das diferenças entre pontos de vista de clientes e empresa, com vistas aos altos investimentos em aspectos tangíveis, como equipamentos modernos, instalações físicas e aparência dos colaboradores. Pode-se perceber que o cliente prefere sentir-se seguro, com suas necessidades compreendidas e promessas cumpridas, mas a empresa estudada entende ser muito importante apresentar boa aparência no que poderia tornar o serviço algo mais visível. As evidências físicas tem sua importante relevância nas organizações, desde que não substituam o objetivo principal que é a excelência ao atender os clientes e fazê-los fiéis a empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, eu não vivo sem você.** 9. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na conclusão. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ATENDIMENTO nota 10: tudo o que você precisa saber para prestar um excelente serviço e fazer com que os clientes voltem sempre. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2008.

BEE, Frances; BEE, Roland. **Fidelizar o cliente.** [1. ed.] São Paulo, SP: Nobel, 2003.

CLARKE, Greg. **Marketing de serviços e resultados:** teoria e prática para ações e campanhas bem-sucedidas. São Paulo, SP: Futura, 2001.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JUNIOR, George H.; LUCK, David. **Estratégia de marketing.** 1. ed. São Paulo, SP: Thomson, 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.

GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes:** mantendo seus clientes por toda a vida : programas eficazes para manter seus clientes. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1994.

GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente . 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Albírio. **Excelência no atendimento** – atraindo, convertendo e fidelizando clientes. [S.l]: jun, 2004. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/excelencia-no-atendimento-atraindo-convertendo-e-fidelizando-clientes/905/>. Acesso em: 23 jun. 2012.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade . Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1995.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços.** São Paulo, SP: Pioneira, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1991.

LOPES, Evandro Luiz; HERNANDEZ, José Mauro da Costa; NOHARA, Jouliana Jordan. Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a servqual e a RSQ. **RAE - Revista de Administração de Empresas,** São Paulo: FGV, v. 49, n. 4, p. 401-416, out./dez. 2009.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

MIGUEL, Paulo A. C. et al. Avaliação da qualidade em serviços em uma livraria utilizando o instrumento SERVQUAL. **Revista Gestão Organizacional**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 217-232, jul./dez. 2011.

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl H. **Marketing:** teoria e prática no Brasil. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A hora da recompensa.** São Paulo, SP: Cobra, 1999.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento:** (aftermarketing) : como usar o database marketing para a retençao de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos ou ser. São Paulo, SP: Atlas, 1993.

VEPPO, Gilberto. **Marketing:** a satisfação do cliente. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2006.

ZEITHAML, A. Valarie, BITNER, Jô Mary. **Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FATORES RELEVANTES NA ADESÃO DE PERFIL EM SITES DE REDES SOCIAIS

Tiessa Gass [1] e Daniel Pedro Puffal[2]

RESUMO

As redes sociais da Internet têm obtido um aumento considerável no que diz respeito a sua utilização. O presente trabalho visa analisar os fatores que levam as pessoas a publicarem seus dados pessoais em um site de rede social. Para atingir os objetivos da pesquisa foi realizado um levantamento (*survey)* e cujas análises quantitativas podem ser caracterizadas como descritivas. A coleta de dados foi realizada por meio de um link do instrumento na *TimeLine* ou mural de um dos pesquisadores em seu perfil na rede social Facebook, permitindo que seus contatos clicassem no respectivo link e acessassem o questionário eletrônico. Como resultados pode-se indicar que os principais motivos para os pesquisados aderirem a um perfil nas redes sociais da Internet são: visualização de fotos e vídeos, busca de informações, troca de mensagens, permanecer em contato com familiares/amigos, conhecer novas pessoas, economizar tempo e ligações, facilidade de resposta instantânea, e para expressar opiniões e acompanhamento de eventos. Além disso, evidencia que a maior parte dos respondentes utiliza, além do Facebook, o Twitter, Orkut, LinkedIn, entre outras redes sociais da Internet.

1 Graduação em Administração de Empresas com Ênfase em Marketing pela Universidade Feevale. Analista de Pesquisa na Empresa UNIMED Vale dos Sinos.

2 Doutor em Administração, Professor e Pesquisador no Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como principal tema de pesquisa o acesso às redes sociais com o uso da Internet, pois trata-se de um assunto que tomou, nos últimos anos, proporções significativas devido ao maior acesso à Internet pela população.

Desde 2007 percebe-se uma crescente aderência do público às redes sociais na Internet, conforme relatam pesquisas publicadas no site da *ComScore*[3], sendo este um assunto curioso e instigante, que faz buscar respostas para as seguintes questões: por que as pessoas publicam dados pessoais por meio da criação de um perfil[4] nas redes sociais? O que as leva a fazerem isto?

O estudo dos fatores que levam o público que utiliza sites de redes sociais a aderir a essas ferramentas é relevante para mensurar a relevância que as mesmas possuem para sua prática pessoal e profissional, identificando quais as redes mais atrativas e o motivo dessa atração para os internautas. Evidenciando-os, é possível identificar pontos a serem melhorados, na visão dos usuários, quanto ao uso destas novas ferramentas, que são acessíveis para as pessoas das mais diversas classes sociais e faixas etárias. Para que seja possível mensurar tais pontos a serem melhorados, é necessário primeiramente identificar qual é o perfil dos usuários que utilizam as redes sociais da Internet.

Por se tratar de um tema relativamente novo e que desperta curiosidade na autora deste estudo no que tange os conhecimentos relacionados às redes sociais, bem como identificar as redes que os usuários mais utilizam, analisando juntamente a este o perfil do público-alvo.

Quanto ao problema de pesquisa, este foi determinado da seguinte forma: Quais são os fatores que levam os usuários da Internet a aderirem às redes

3 Empresa líder mundial na medição do mundo digital e fonte preferida de inteligência digital para marketing. Fonte: www.comscore.com

4 Relato em que se salientam os traços característicos de uma pessoa. Fonte: MELHORAMENTOS: Minidicionário da Língua Portuguesa. P.388. 1.ed. São Paulo: Melhoramentos, 1992.

sociais? Sendo assim, este trabalho possui como objetivo geral: Analisar quais os fatores que levam os usuários dos sites de redes sociais a aderirem a um perfil nessas páginas. Para tanto, os objetivos específicos foram assim formulados:

a) Identificar fatores que levam usuários na utilização das redes sociais;

b) Definir o perfil dos usuários de sites de redes sociais;

c) Verificar a frequência que os usuários utilizam efetivamente a Internet;

d) Apresentar os sites de redes sociais mais utilizadas pelos usuários;

Com a intenção de alcançar os objetivos propostos, o método de pesquisa utilizado foi do tipo descritivo com abordagem quantitativa para que fosse possível mensurar estatisticamente os fatores pontuados pelos usuários das redes sociais da Internet.

Quanto à parte técnica, a coleta de dados sucedeu-se através de pesquisas bibliográficas a respeito do tema abordado, auxiliando na construção e compreensão dos temas a serem desenvolvidos no presente trabalho, com o apoio de um questionário pré-estruturado através de questões fechadas e objetivas, confeccionado pela autora do trabalho com o auxílio da ferramenta *GoogleDocs,* compartilhado entre os contatos que a acadêmica possui em sua mídia social Facebook. Durante esta etapa foi possível identificar o perfil dos usuários, descobrir as opiniões, impressões e seus comportamentos em relação aos serviços, bem como algumas sugestões de melhorias para com as redes, obtendo informações objetivas, que é o que se buscou nesta fase.

Este trabalho, além desta introdução, apresenta o embasamento teórico organizado da seguinte forma: no capítulo um serão apresentados os fatores históricos da Internet, bem como seus conceitos, abordando também o assunto *Web 2.0.* Em seguida no capítulo dois, serão abordados breves aspectos históricos do Marketing, conceituando-o e fazendo uma breve introdução ao Marketing Digital. Em seguida é apresentado o Marketing Digital. O capítulo 3 aborda conceitos relacionados às Mídias e Redes Sociais, além de uma breve apresentação da Geração Internet, a qual faz uso das ferramentas em rede.

A seguir são apresentados breves características de alguns dos sites de redes sociais mais conhecidas no Brasil. O capítulo quatro permite que o leitor conheça os procedimentos metodológicos utilizados na construção do trabalho seguido das análises dos resultados obtidos na pesquisa, complementadas através do referencial teórico e posicionamento da autora da presente monografia.

Finalizando o trabalho, são apresentadas as conclusões derivadas da comparação do estudo bibliográfico com as análises dos dados obtidos através da pesquisa empírica.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING DIGITAL

Inicialmente é importante ressaltar que a Internet esta cada vez mais acessível, e em destaque no que diz respeito à troca e disseminação de informações, fazendo que com que não seja mais possível criar estratégias, ou até mesmo ações isoladas desta ferramenta (TORRES, 2009).

Para GABRIEL (2010, p.104) “vemos que a sociedade, o mercado e o consumidor mudaram. Portanto, o marketing também precisa mudar levando em consideração esse novo cenário e as novas ferramentas e plataformas de ação que com ele se tornam disponíveis”.

Através da Internet, “as pessoas são elas mesmas que se reúnem conforme seus desejos. Elas conseguem encontrar seus pares no meio da multidão e criar redes espontâneas e criativas” (TORRES, 2009. p.63).

Conforme LIMEIRA (2003, p.10):

> O marketing interativo evoluiu para o chamado marketing eletrônico ou e-marketing, conceito que expressa o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos como a Internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida.

Desta forma pode considerar que o foco do marketing digital é desenvolver estratégias utilizando a Internet, de maneira que haja interatividade com os usuários, oportunizando a troca de informações de forma rápida, como ressalta Torres (2009, p.61) "é desenvolver estratégias e ações de marketing, comunicação e publicidade através da Internet".

2.2 MÍDIAS E REDES SOCIAIS

Na opinião de Comm e Burge (2009, p.3):

> [...] a definição de mídia social é um tanto vaga. Em uma visão mais ampla, descreve uma forma de publicação em que as histórias são trocadas, em vez de publicadas, e a troca de conteúdo ocorre dentro da comunidade, como um bate-papo em um restaurante. Na visão mais estreita, descreve uma forma pela qual os editores e profissionais de Marketing podem colocar suas mensagens diante de milhares de pessoas e encoraja-las a desenvolver fortes conexões e uma firme lealdade.

Las Casas (2010, p.24), afirma que "A rede social é um grupo de pessoas, de organizações ou de outros relacionamentos conectados por um conjunto de relações sociais, como amizades, o trabalho em conjunto ou a simples troca de informações".

Para Gabriel (2010, p. 202) "[...] redes sociais relacionam-se a pessoas conectadas em função de um interesse em comum, mídias sociais associam-se a conteúdos (texto, imagem, vídeo) gerados e compartilhados pelas pessoas nas redes sociais".

Castells (2003) considera que os indivíduos estão reconstruindo o padrão da interação social, auxiliados pelos novos recursos tecnológicos criando assim a chamada: sociedade em rede.

2.3 REDES SOCIAIS NA INTERNET

Na visão de Torres (2009, p.114) as redes sociais são “sites ou recursos que permitem a interação e troca de informações entre pessoas, ou melhor, das redes de pessoas formadas por meio dos recursos dos sites que participam”.

Ainda seguindo a linha de Gabriel (2010), a autora considera que um site de rede social on-line é uma plataforma tecnológica que favorece a atuação dos usuários a interagir e compartilhar conteúdos em suas redes sociais.

De acordo com Telles (2010, p.78):

> Os sites de relacionamento ou redes sociais são ambientes que focam reunir pessoas, os chamados membros, que, uma vez inscritos, podem expor seu perfil com dados como fotos pessoais, textos, mensagens e vídeo, além de interagir com outros membros, criando listas de amigos e comunidades.

Vaz (2010, p.433) cita alguns exemplos “atualmente o Orkut, o Twitter, o Youtube, o MSN e o Facebook são as principais ferramentas que trazem em si o conceito de redes sociais no Brasil”, ressaltando que alguns autores, podem considerar estas como mídias sociais.

2.3.1 Orkut

Conceituado por Torres (2009), Recuero (2009) e Santana Filho (2007) o Orkut é um serviço no qual é possível criar perfis e comunidades.

Recuero (2009) e Santana Filho (2007) apontam que a maioria dos usuários do Orkut são brasileiros, e que, da mesma forma, o sistema difundiu-se bastante na Índia, quando foi criada uma ferramenta de idiomas para os falantes de cada língua.

Para Torres (2009) um dos principais motivos do sucesso do Orkut esteja relacionado ao fato de ser uma ferramenta de fácil utilização.

2.3.2 Flickr

Com relação à utilização desta rede, Recuero (2009, p.171) aponta que:

> Flickr é um site que permitia, originalmente, apenas a publicação de fotografias, textos acompanhando-as e comentários, mas que recentemente, acrescentou também a possibilidade de publicação de vídeos. O Flickr permite que as imagens publicadas sejam etiquetadas com palavras-chave que sejam objeto de buscas e organização por essas classificações.

2.3.3 Facebook

Segundo Recuero (2009), o Facebook atua por meio de perfis e comunidades, em cada perfil é possível acrescentar módulos de aplicações, como jogos e ferramentas de interação. Este sistema é muitas vezes percebido como mais privado que outros sites de redes sociais, pois apenas usuários que fazem parte da mesma rede podem ver o perfil uns dos outros.

As empresas também podem usufruir desta ferramenta, Telles (2010) orienta quanto alguns serviços: criação de um perfil (mostra presença na rede e é a página mais procurada em pesquisas on-line); promoção de eventos (leva notícias da organização para o público); envio de mensagens (para conseguir contato com o público-alvo); realização de pesquisas (é possível realizar pesquisa de mercado com seu público-alvo); participação de grupos pertinentes (é interessante utilizar esse recurso para entrar em contato com o público); criação de grupos para seu negócio (como uma comunidade em torno da marca da empresa); contratação de uma agência digital para cuidar da sua página (mantendo a página atualizada); criação de uma estratégia de marketing (atraindo potenciais clientes para a página) e promoção da página (interagir entre as redes, divulgando a página da empresa).

2.3.4 MySpace

Para Recuero (2009), a criação do MySpace foi realizada por um conjunto de empregados da empresa Universe, inspirada no sucesso do Friendster, que foi o pioneiro em redes sociais contemporâneas do gênero.

Ainda Recuero (2009), salienta que uma das apropriações mais notáveis desta ferramenta foi seu uso por bandas para divulgação de gravações, composições e sua interação com os fãs. Por conta disso, o MySpace passou a ser bastante associado com a produção musical, inclusive no Brasil.

2.3.5 Twitter

Vaz (2010, p.336) conceitua o Twitter como "precursor dos microblogs e um dos mais usados, especialmente por sua simplicidade e integração com serviços de mensagens instantâneas".

Como apresentado por Las Casas (2010, p.24):

> Os microblogs são uma mescla de blogs, redes sociais e comunicadoras instantâneas. Um blog é um diário on-line em que as pessoas registram seus pensamentos, opiniões, imagens e vídeos. A grande inovação dos blogs é a possibilidade de interação, comentários, participação e colaboração por parte dos usuários em um site.

Ainda para Las Casas (2010), o microblog está tornando-se uma ferramenta fundamental no que diz respeito a ações de comunicação de empresas, além de uma excelente fonte de feedbacks dos clientes e interatividade.

2.3.6 LinkedIn

O Linkedin é um currículo profissional online, onde consta a posição atual do usuário, os cargos que já exerceu durante suas experiências profissionais, escolaridade, sites das empresas que já atuou, redes sociais que pertence, além

das formas de contato pessoal que podem ser disponibilizadas, ou não, pelo usuário. (TELLES, 2010).

Os autores Telles (2010) e Torres (2009) concordam que esta rede social esta focada em profissionais e seu desejo de construir uma rede de contatos profissionais que de fato possa ser utilizada nos negócios, ou seja, voltada principalmente para a construção online de uma network TELLES (2010).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa foi elaborada um levantamento (Survey) cuja coleta de dados deu-se através da elaboração de um questionário e posterior aplicação, durante o período de 10 a 21 de agosto de 2012. Ressalta-se que a divulgação da pesquisa iniciou-se com a disponibilidade do link do instrumento de coleta na *TimeLine*, ou mural da autora, em seu perfil na rede social Facebook, permitindo que seus contatos clicassem no respectivo link e acessassem o questionário confeccionado com o auxílio da ferramenta *GoogleDocs*. Cabe destacar que os contatos do pesquisador puderam compartilhar o mesmo link com outros amigos, que não são de contato direto do mesmo. Sendo assim, de 1 a 3 vezes por dia foi lançado o link na rede para que as pessoas pudessem acessar nos horários que melhor dispunham para aquela tarefa.

Desta forma foi possível identificar que um dos métodos utilizados, para a coleta dos dados, foi “Bola de Neve”, que na visão de Aaker (2004, p.932) é “muito indicada para quando se necessita atingir populações pequenas e especializadas”.

A técnica de amostragem por Bola de Neve é aquela na qual:

> [...] escolhe-se inicialmente um grupo aleatório de entrevistados. Após serem entrevistados, solicita-se que identifiquem outros que pertençam à população-alvo de interesse. Os entrevistados subsequentes são selecionados com base nessas referências. Esse processo poder ser executado em ondas sucessivas, obtendo-se informações a partir de informações, o que nos leva a um efeito bola-de-neve. Mesmo que

> se use a amostragem probabilística para selecionar os entrevistados iniciais, a amostra final é uma amostra não-probabilística. As referências terão características demográficas e psicográficas mais semelhantes às pessoas que as indicam do que poderia ocorrer ao acaso (MALHOTRA, 2001, p.329).

Com relação aos procedimentos de análise pode afirmar que esses foram desenvolvidos com uma análise estatística descritiva.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Essa seção possui como objetivo principal apresentar aspectos analisados, os quais atendem os objetivos propostos na presente monografia. Através das questões do perfil do respondente nota-se que o gênero feminino se sobressaiu, bem como as pessoas na faixa etária dos 18 aos 25 anos de idade. Foi possível identificar também que a maioria esta cursando o ensino superior. Dentre as cidades com maior adesão à pesquisa ficaram: Novo Hamburgo e Campo Bom, que juntas representam 44,2% da amostra total. A respeito da função, sendo esta uma pergunta de múltipla escolha, grande parte se identificou como sendo funcionário (187 respostas) e estudantes (128 respostas). Encerrando as perguntas sobre perfil, a maioria das pessoas (72,9%) é considerada solteira.

Sobre questões específicas a respeito da Internet, 76,8% acessam todos os dias da semana, 50,0% utiliza-a efetivamente até 5 horas diárias. Em relação aos períodos de maior adesão a Internet, 79,3% acessa no período da noite, 59,6% no período da tarde, e 49,3% durante a manhã. Quanto a esse aspecto, percebe uma diminuição gradativa de acesso podendo ser considerado o tempo ocioso, durante a manhã geralmente as pessoas estão mais ocupadas, resolvendo os problemas, ou adiantando algo, pela tarde os usuários estão mais relaxados quanto seus afazeres, consequentemente dispõem de um tempo maior para utilização da Internet, e no período da noite, que compreende o horário das 18h às 24h, grande parte das pessoas esta mais disponível e aproveita para buscar algo, se atualizar, responder alguma solicitação, ou alguma outra tarefa que dependa da rede.

Sobre os locais que as pessoas utilizam a Internet, a casa e o trabalho foram os que mais se destacaram, pode-se considerar que existem profissões que não dependem da Internet para que o trabalho seja efetuado, sendo assim a casa ainda é o local onde os usuários mais se conectam, até pelo fato da privacidade e, de certa forma, da tranquilidade, por parte daqueles que preferem um ambiente mais aconchegante e calmo para trabalhar e aproveitar os momentos de lazer.

Após encerrar as questões abordando a utilização da Internet, o foco volta-se para os sites de redes sociais, e além do Facebook a maioria dos pesquisados está inserido no Twitter e no Orkut.

Pode-se verificar que grande parte das pessoas que responderam o instrumento de coleta, afirmaram que não aderiram à rede social com o intuito de substituir o e-mail, ou seja, mesmo alguns e-mails estarem ligados com MSN, bate-papo do Facebook, ainda sim existe uma preferência com relação ao uso dessa ferramenta.

Quanto aos motivos profissionais, houve um equilíbrio, a disparidade das respostas foi visível quanto à discordância e a concordância na adesão em sites de redes sociais para este objetivo, de maneira resumida, 114 pessoas discordam e 112 pessoas concordam em aderir à rede social para fins profissionais.

Considerando a faixa etária dos respondentes, e ainda o número de concordâncias, percebe-se que das 112 respostas, 56, ou 50%, são pessoas que possuem idade de 18 a 25 anos, e os outros 50% dividem-se nas demais faixas apresentadas no perfil dos pesquisados. Sendo assim pode ser considerado que os jovens estão buscando informações para manter-se atualizados, de forma que o objetivo desta atualização é o motivo profissional. Parece que as pessoas começam a trabalhar mais cedo a fim de buscar sua independência, os sites de redes sociais também estão inseridos na rede para este fim.

No que tange as demais alternativas do grau de concordância, todas as questões tiveram predominância para a concordância, a visualização de fotos e vídeos postados pelos pesquisados, a busca de informações, a troca de mensagens com usuários, sendo que esta, em particular, atingiu um número significativo, pois de 280 respostas, 269 concordam que aderiram a um perfil

nas plataformas de redes sociais para que fosse possível entrar em contato com outros através da troca de mensagens, em muitas ocasiões, em tempo real.

Cabe salientar quanto à questão "Conhecer novas pessoas", que 128 entrevistados, dos 168 que concordam, se encontram no estado civil de solteiro, ou divorciado/ separado, e 40 encontram-se como união estável ou casados, ou seja, as pessoas que não possuem algum tipo de relacionamento estável utilizam os sites de redes sociais para conhecerem outras pessoas, ampliando seu círculo de relacionamento, seja ele para qualquer fim. Outra característica interessante quanto a esta questão é a faixa etária, 134 pesquisados, dos 168, encontram-se na faixa de 18 a 30 anos, e 34 possuem idade superior a 31 anos.

Outra questão importante para destacar a quantidade de concordância, é em relação ao interesse de manter contato com familiares/amigos, 271 usuários possuem este como um propósito de aderir a perfis em sites de redes sociais. Bem como conhecer novas pessoas, manter ou iniciar seu Network, economizar tempo e ligações, porém não com tanto interesse em relação ao item destacado anteriormente.

Com relação ao Network, dos 152 respondentes que concordaram, 127 são estagiários, funcionários e/ou estudantes, e 25 são autônomos e/ou proprietários. Sendo assim cabe observar que as pessoas que ainda "dependem" de certa forma, de alguém para manter seus estudos, família, e todo o tipo de questão financeira, se preocupam com sua rede de trabalho, ou seja, buscam manter contato com pessoas que podem auxilia-las futuramente em um emprego, ou até mesmo em um empreendimento, dando a oportunidade para que estes, hoje dependentes profissionalmente, possam vir a ser amanhã independentes.

Permanecendo ainda na mesma questão, o grau de instrução também foi considerado como um atributo de relevância, possibilitando destacar que 106 pesquisados do total que concordam, possuem até o Ensino Médio Completo, e apenas 46 estão inseridos no Ensino Superior ou Pós-Graduação. Para a discussão deste dado leva-se em consideração que esta minoria (46 respostas) já possuem um Network estável, e sua preocupação na busca deste em sites de redes sociais não é relevante, em contrapartida, pessoas que ainda não

conseguiram se inserir no Ensino Superior têm uma atenção maior para este lado, e se utilizam das redes sociais para, de certa forma, ampliar sua rede profissional de contato.

Dos 152 respondentes que concordam que economizar tempo é algo que os fez se inserirem em um site de rede social, 129 são estagiários, funcionários e/ou estudantes, e apenas 24 são proprietários e/ou autônomos, devido às responsabilidades dos funcionários e estagiários, alguns são também estudantes, o que restringe o tempo para cada tarefa diária, fazendo com que busquem meios que otimizem seu tempo, para facilitar e efetivar o andamento das tarefas, ou seja, essa otimização de tempo se da também através das redes sociais da Internet, onde a pessoa possui um contato direto e instantâneo com pessoas, empresas, atualização de notícias e informações.

Com relação ainda à economia de tempo, como um dos motivos para adesão de um perfil em redes sociais da Internet, percebe-se que 93, dos 152 pesquisados que concordam, possuem idade entre 18 e 25 anos, já dos 73 que discordam, existe um equilíbrio entre a faixa etária de 18 a 25 anos (39 respostas) e acima de 26 anos de idade (34 respostas). Através deste dado, é possível complementar informações que dizem respeito à demanda de tarefas e escassez de tempo, hoje em dia, principalmente ao jovem, que possui ideias inovadoras, com visão de futuro, e que assim recebe mais oportunidade de “trabalhar” essas ideias, deixando seu tempo, para o lazer, mais restrito e limitado.

A facilidade de respostas instantâneas, nos dias de hoje, tornou-se algo indispensável, com os dias corridos, e pouco tempo para tudo essa necessidade ficou evidente, fato esse que se reflete na pesquisa, pois 237 pessoas (de 280 da amostra) consideram que aderiram aos sites de redes sociais para que posse possível obter respostas em tempo real quanto às suas solicitações e dúvidas.

Outra facilidade que se deu com essas plataformas, foi a de expressar opiniões, pois abrange um número ilimitado de internautas, e assim suas ideias, dicas, feedbacks, ficam registradas na rede, podendo ser vistas inúmeras pessoas.

No que tange o acompanhamento de promoções, eventos e concursos, bem como as demais questões de concordância apresentadas anteriormente,

os mesmos houveram também aderências significativas quanto à concordância na adesão de um perfil em redes sociais da Internet.

Referente ao acompanhamento de eventos, em específico, assimilado à escolaridade dos pesquisados, evidencia-se que dos 165 que concordam com a afirmação, 135 estão inseridos, ou concluíram o Ensino Superior e/ou Pós-Graduação, e 30 possuem apenas o Ensino Fundamental e/ou Médio. Em contrapartida, dos 50 entrevistados que discordam, 46 cursam, ou terminaram o Ensino Superior e/ou Pós-Graduação, e apenas 4 o Ensino Fundamental e/ou Médio. Partindo da ideia de que eventos, sejam qual forem, sempre trazem algo para agregar, seja um aprendizado particular, ou profissional, as pessoas com maior grau de instrução se preocupam mais com isso, e utilizam a rede social para ficarem atualizadas quanto aos eventos que lhes interessam. Podendo participar, ou não, daquele que mais lhe chama atenção, atraindo para aquisições de conhecimentos, e oportunizando demais experiências.

O mesmo pode ser considerado para o acompanhamento de concursos, considerando que 112 concordam que acompanham concursos em sites de redes sociais, 86 estão inseridos, ou concluíram o Ensino Superior e/ou Pós-Graduação, e 26 possuem apenas o Ensino Fundamental e/ou Médio. Dos 74 entrevistados que discordam, 66 cursam, ou terminaram o Ensino Superior e/ou Pós-Graduação, e apenas 8 o Ensino Fundamental e/ou Médio. Como não foram estipulados os tipos de concursos, temos um leque bem amplo destes, no que diz respeito à elaboração de textos, marcas estimulando a criação de músicas, slogans, entre outros. E ainda assim, as pessoas com maior grau de instrução são as que mais se informam e buscam saber sobre esse tipo de “entretenimento” em redes sociais da Internet.

Ao levar em consideração que a ferramenta para a divulgação da pesquisa foi o Facebook, mesmo assim esse não atingiu a totalidade em relação à preferência dos usuários de sites de redes sociais, mas ainda sim foi considerado como preferência dentre as demais plataformas, atingindo 92,1% do total da amostra coletada. Sendo assim, os motivos que mais evidenciaram a preferência pelas redes socais foram: todos os seus contatos estão inseridos ali (65,0%); e não perde contato com as pessoas mais próximas (42,9%).

Para encerrar, quando solicitadas sugestões de mudanças nas redes sociais da Internet, a maioria, ou 53,9%, não mudariam nada, ou não souberam informar algum tipo de alteração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou-se estudar os principais motivos que levam os usuários de sites de redes sociais a aderirem a um perfil nestas ferramentas on-line. Levando em consideração que esta é uma tendência também de utilização profissional, e não somente pessoal.

Partindo deste pressuposto, esta pesquisa objetivou identificar o perfil dos usuários no que tange gênero, faixa etária, escolaridade, cidade que reside e ocupação. Bem como verificar a utilização efetiva da Internet, além de apresentar sites de redes sociais mais utilizados pelo público, permitindo que seja possível analisar os fatores que realmente levam as pessoas a publicarem seu perfil em uma Rede Social.

Ficou evidente, que o uso diário da Internet é praticamente indispensável para a maioria das pessoas que contribuíram com esta pesquisa, pois a utilizam também como ferramenta de trabalho, e considerado o cenário atual, a Internet influencia uma grande diversidade de tarefas desenvolvidas pelas organizações, no que tange ações de marketing, as quais incluem os sites de redes sociais, pois além de um custo baixo, possui capacidade de interatividade, possibilitando comunicações instantâneas e feedbacks, além do poder de personalização de comunicação, e atendimento, o que permite agregar valor ao serviço prestado.

Procurando ainda utilizar uma visão profissional no uso das redes sociais, cases mostram o resultado positivo que estas têm causado em algumas estratégias de marketing, utilizadas para promover um canal mais efetivo de comunicação com o cliente, fornecendo informações objetivas e relevantes, tornando o contato com o público-alvo mais eficaz.

Assim pode-se inferir que os principais motivos para os pesquisados aderirem a um perfil nas redes sociais da Internet são: visualização de fotos e vídeos, busca

de informações, troca de mensagens, permanecer em contato com familiares/ amigos, conhecer novas pessoas, economizar tempo e ligações, facilidade de resposta instantânea, e para expressar opiniões e acompanhamento de eventos.

No que tange o perfil dos pesquisados conclui-se que o gênero feminino se sobressaiu, bem como a faixa de idade de 18 aos 25 anos. Com relação ao grau de escolaridade, o Ensino Superior Incompleto prevaleceu como maioria, e o município onde se concentrou o maior número de respondentes foi Novo Hamburgo. No que diz respeito à ocupação dos pesquisados, os que são funcionários obtiveram maior destaque. Finalizando o perfil com o estado civil, as pessoas solteiras se sobressaíram.

Com relação à frequência que os usuários efetivamente utilizam a Internet, grande parte faz uso desta todos os dias da semana, pelo menos metade dos pesquisados afirmaram que o tempo de utilização da Internet concentra-se entre 1 e 5 horas diárias. Sobre o horário de acesso, a maioria dos respondentes conecta-se no período da noite, e o local em que efetuam mais acessos é a residência dos pesquisados.

A maior parte dos respondentes afirma que, além do Facebook também estão inseridos no Twitter, Orkut, LinkedIn, entre outras redes sociais da Internet. Já os sites de redes sociais que os pesquisados mais gostam são: Facebook, e Twitter. Considerando que o Facebook foi utilizado como forma de divulgação desta pesquisa.

Diante das considerações apresentadas, nota-se que os objetivos propostos foram atingidos, mediante aplicação do questionário de pesquisa, alinhado, sempre que possível, ao embasamento teórico.

As limitações consideradas relevantes durante o processo de análise dos dados desta monografia foram, a falta de algumas questões específicas sobre redes sociais, e talvez o modo de abordagem de algum questionamento.

Sugere-se uma continuação deste trabalho utilizando a pesquisa qualitativa, de maneira que assim, as respostas obtidas possam ser aprofundadas, porém voltando-se mais para o lado empresarial, considerando que as redes sociais são

ferramentas que se encontram, cada vez mais, efetivas dentro das organizações, otimizando processos, ações de marketing, e contato com clientes, potenciais clientes e fornecedores.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo. Atlas 2004.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet:** reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar, 2003.

COMM, Joel; BURGE, Ken. **O poder do Twitter:** estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez. 1. ed. São Paulo, SP: Gente, 2009.

GABRIEL, Martha Carrer Cruz. **Marketing na Era Digital:** Conceitos, Plataformas e Estratégias. 1. ed. São Paulo, SP: Novatec, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing Interativo:** A utilização das ferramentas e mídias digitais. São Paulo, SP: Saint Paul Editora Ltda, 2010.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **E-Marketing:** o Marketing na Internet com casos brasileiros. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de: Nivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre, RS: Sulina, 2009.

SANTANA FILHO, Ozeas Vieira. **Internet:** navegando melhor na Web. 1. ed. São Paulo, SP: SENAC, 2007.

TELLES, André. **A Revolução das Mídias Sociais:** Estratégias de marketing digital para você e sua empresa terem sucesso nas mídias sociais. São Paulo, SP: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2010.

TORRES, Claudio. **A bíblia do Marketing digital:** tudo o que você queria saber sobre Marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar. 1. ed. São Paulo, SP: Novatec, 2009.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google Marketing:** o guia definitivo de Marketing digital. 2. ed. São Paulo, SP: Novatec, 2010.

FORMAÇÃO POR COMPETÊNCIAS NA APRENDIZAGEM INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO COM EGRESSOS DO CURSO MECÂNICO DE USINAGEM

Francieli Schüler, Elisabeth Cristina Drumm e Gabriel Grabowski

RESUMO

A legislação de aprendizagem industrial é baseada no cumprimento de cotas de aprendizagem pelas indústrias. Para tanto, aprendiz é o jovem entre 14 e 24 anos de idade, que está regularmente matriculado em formação técnico-profissional (a qual somente estão habilitados a ministrar o Serviço Nacional de Aprendizagem, as escolas técnicas e as entidades sem fins lucrativos), e que tem por objetivo o desenvolvimento físico, psicológico e social dos jovens através de atividades teóricas e práticas. A proposta deste estudo foi evidenciar a importância e os resultados da legislação de Aprendizagem Industrial para a formação profissional do aluno e para o SENAI, de acordo com a metodologia de ensino por competências. Esta metodologia de ensino baseia-se no desenvolvimento do aluno não somente com aptidões técnicas, mas também com conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam ao aluno entender as situações reais de trabalho. A pesquisa é classificada como exploratória, foram utilizados como recursos o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica, por meio da análise de documentos e da realização de entrevistas com egressos, o que possibilitou alcançar o objetivo deste trabalho de maneira positiva e comprovar que a legislação de aprendizagem auxilia na formação de jovens para o mercado de trabalho.

Palavras-chave: Aprendizagem industrial. Competências. Aprendiz. Lei 11.180. Lei 10.097.

1 INTRODUÇÃO

Aprendizagem Industrial é a formação técnico-profissional de jovens entre a faixa etária de 14 e 24 anos, que tem como objetivo o desenvolvimento físico, psicológico e social dos jovens através de atividades teóricas e práticas, organizadas em tarefas de complexidade progressiva, desenvolvidas no ambiente de trabalho e caracterizadas pela formação e pelos trabalhos voltados para a área industrial. Estão obrigados ao enquadramento à legislação de aprendizagem os estabelecimentos de qualquer natureza, com exceção das microempresas, empresas de pequeno porte e empresas sem fins lucrativos, as quais são obrigadas a contratarem no mínimo 5%, e no máximo 15% do seu número de funcionários que demandem formação profissional como aprendizes. Para a definição das funções que demandam formação profissional, deverá ser considerada a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

O programa de aprendizagem consiste no conteúdo pedagógico desenvolvido por meio de atividades práticas e teóricas, por instituições habilitadas para formação técnico-profissional metódica, as quais precisam contemplar os objetivos do curso, que envolvem as competências a serem desenvolvidas, os conteúdos que serão trabalhados, a carga horária prevista e as estratégias para acompanhamento e avaliação dos alunos. Para tal atividade estão habilitados os Serviços Nacionais de Aprendizagem (compreendidos por Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem Agrícola (SENAR), Serviço Nacional de Aprendizagem (setor) Transporte (SENAT) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP)), as escolas Técnicas de Educação e as entidades sem Fins Lucrativos, que tenham como objetivo a educação profissional e a assistência aos adolescentes, registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

O objetivo deste trabalho é evidenciar a importância e os resultados da legislação de Aprendizagem Industrial para a formação profissional do aluno e para o SENAI, de acordo com a metodologia de ensino por competências. Por meio da pesquisa exploratória busca-se aprofundar os conhecimentos referentes à Aprendizagem Industrial. A aplicação deste método justifica-se em função de ser um tema relativamente novo e pouco pesquisado. Para a realização de

análises das teorias e comparações com a realidade, serão utilizados o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. Quanto à abordagem, a pesquisa será qualitativa e quantitativa, com a análise de resultados obtidos através da aplicação de uma pesquisa aplicada pelo SENAI e com a realização de entrevistas.

Esse estudo está estruturado da seguinte maneira: o primeiro capítulo contempla à contextualização do ensino por competências. O segundo capítulo apresenta a metodologia de pesquisa e análise dos dados. O terceiro capítulo refere-se à Legislação de Aprendizagem e a relação desta com as empresas, com o SENAI e com os aprendizes. É nesse momento que serão apresentados os objetivos estratégicos do SENAI. O quarto capítulo contextualiza a respeito de uma unidade operacional em relação ao ensino por competências e serão apresentadas as análises dos resultados obtidos com as entrevistas com os alunos, o que possibilitará atingir o objetivo deste trabalho. E para finalizar, as considerações finais.

2 O ENSINO POR COMPETÊNCIAS PARA A FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS

O ensino por competência é uma proposta bastante recente quando se fala a respeito da educação brasileira, que está acostumada a formar jovens baseados no ensino dos conteúdos disciplinares. Há algumas décadas, os alunos estudam matérias e conteúdos disciplinares para alcançarem o conhecimento científico, pois a escola baseia-se na ideia de que a educação deriva daqueles que caracterizam o desenvolvimento da ciência e que desta maneira pode garantir uma boa educação formal, onde a formação pessoal do aluno é desenvolvida naturalmente.

Neste contexto, é possível mencionar que “as ciências precisam servir às pessoas e a organização da escola deve visar, primordialmente, ao desenvolvimento das competências pessoais” (PERRENOUD et al., 2002, p. 139). A ciência deve ser vista como um meio, através do qual será possível alcançar os objetivos pessoais. Desta maneira, surge uma reorganização do trabalho escolar, que busca reconfigurar os seus espaços e seus tempos, por meio da utilização das disciplinas como instrumentos para o desenvolvimento das competências.

Ao se tratar da formação escolar dos indivíduos, é necessário evidenciar a dificuldade existente para o desenvolvimento curricular de um ensino baseado em competências. A formação baseada em competências demonstra um resultado esperado na busca por um objetivo e não uma metodologia convencional, de como aprender e chegar ao resultado (RAMOS, 2001).

Para esclarecer esta situação é necessário explicar que a escola continuará a organizar-se basicamente em termos do conhecimento apresentado sob forma de conteúdos disciplinares, o que é preciso entender, é que será através das disciplinas que os professores desenvolverão a capacidade dos alunos de se expressar, argumentar, ter responsabilidades, etc. Como exemplo, é possível trazer o desenvolvimento das competências em disciplinas como matemática ou português, nas quais, por meio da aplicação dos seus respectivos conteúdos, será possível o desenvolvimento da capacidade do aluno de raciocínio ou de expor a sua capacidade de expressão.

2.1 COMPETÊNCIA E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

A pedagogia determinante no período do taylorismo/fordismo tinha como objetivo o atendimento das demandas de educação para trabalhadores. Estes estavam acostumados com a produção em massa, com poucas variações entre produtos e com uma tecnologia estável, não ocorriam muitas mudanças e não se permitiam muitas manifestações de participação ou criatividade por parte dos empregados. Com base nessa realidade, originaram-se as propostas curriculares, que eram organizadas com conteúdos rígidos e padronizados, que buscavam a memorização e o disciplinamento. Este era o aprendizado necessário para todo trabalhador que executava durante toda a sua vida produtiva as mesmas tarefas, com procedimentos padronizados e movimentos memorizados (KUENZER, 2005).

Com o passar dos anos ocorreram inúmeras mudanças no que se refere ao mundo do trabalho. Como fortes influenciadores são possíveis destacar a globalização e os avanços tecnológicos, que reconfiguraram as formas de se trabalhar, pois quanto mais simples é a tarefa, mais se exige conhecimento do funcionário. E em função de toda esta inovação, os trabalhadores precisam

desenvolver uma educação continuada e atualizada, que atenda cada novo momento da organização em que se está inserido. Desta maneira, a memorização que era exigida nas décadas anteriores passa a ser substituída pela capacidade de se utilizar do conhecimento para enfrentar diferentes e novos problemas constantemente (KUENZER, 2005).

A ideia que se tem hoje de que para a inserção no mercado de trabalho é necessário formação escolar é relativamente nova. Tomando como base a década de 70, onde a escola de ensino médio tinha como objetivo a formação de técnicos, em diversas especialidades, como: técnicos em enfermagem, agricultura, torneiro mecânico, eletricista, etc., torna-se inviável relacionar com os dias atuais, onde a transformação no quadro de ocupações ocorre em um ritmo acelerado, em que não basta mais saber operar um determinado tipo de máquina, pois em pouco tempo ela se tornará obsoleta e este conhecimento terá que ser substituído por outro mais atualizado e assim por diante. Para tanto, é necessário desenvolver a capacidade de ler e entender o manual de instruções de um novo equipamento, aprender os padrões gerais de funcionamento de variados tipos de mecanismos, para desta maneira, não ficar completamente desatualizado a cada nova modificação que ocorre em uma máquina, por exemplo.

> Desse modo, a formação escolar deve prover as pessoas de competências básicas, como a capacidade de expressão, de compreensão do que se lê, de interpretação de representações; a capacidade de mobilização de esquemas de ação progressivamente complexos e significativos nos mais diferentes contextos; a capacidade de construção de mapas de relevância das informações disponíveis, tendo em vista a tomada de decisões, a solução de problemas ou o alcance de objetivos previamente traçados; a capacidade de colaborar; de trabalhar em equipe e, sobretudo, a capacidade de projetar o novo, de criar em um cenário de problemas, valores e circunstâncias no qual somos lançados e no qual devemos agir solidariamente (PERRENOUD et al., 2002, p. 151).

No entanto, é de conhecimento geral que estas competências não serão desenvolvidas sem o exercício de atividades concretas e o intermédio de equipamentos. Para tanto, a formação profissional visa o atingimento do universo

de trabalho, tal como ele se apresenta nos dias atuais, e deve ter como foco algo que não é novo, mas que sempre existiu, porém que se modifica rapidamente, nos cenários de produção material e equipamentos.

Neste sentido, o currículo da formação de profissionais por competências deve conter um conjunto de experiências de aprendizagem concretas e práticas, focadas em situações reais, que acontecem no dia a dia do trabalhador.

> Assim como no trabalho o que se privilegia é a competência individual dos trabalhadores posta a serviço da organização e dos clientes-usuários, a formação por competências privilegiaria a aprendizagem em ritmo individual, gradual e o desenvolvimento da capacidade de autoavaliação (RAMOS, 2001, p. 82).

Desta forma, tanto a formação básica quanto a formação profissional justificam-se apenas se tiverem enfoque no desenvolvimento das competências individuais. Isto se deve obviamente ao desenvolvimento conjunto da ciência e da tecnologia que precisam ser utilizadas como meios para o atingimento dos projetos pessoais.

> O destaque aos contextos e às situações reais de trabalho deve-se, dentre outros motivos, ao fato de que a competência envolve a iniciativa, a capacidade de realizar análises para identificar, planejar e propor soluções a problemas, a capacidade de trabalho em equipe, etc.; são competências mais próximas ao comportamento do que a memorização ou a destreza. Portanto, os modelos educativos se defrontam com o objetivo de desenvolver essas capacidades mediante ambientes de aprendizagem que estimulem a busca de soluções e produzam a autonomia do aluno e sua própria determinação em atingir os objetivos de aprendizagem (RAMOS, 2001, p. 83).

Portanto, a principal tarefa do professor é de desenvolver no aluno uma cultura de valores, capaz de cultivar desejos e estimular projetos, possibilitando que o aluno saiba associar os seus projetos pessoais com os do grupo ao qual se insere, sabendo pedir junto com os outros, e desta maneira, sendo, acima de tudo, competente.

3 MÉTODO

Quanto ao ponto de vista dos objetivos deste estudo, trata-se de uma pesquisa exploratória, uma vez que o assunto Aprendizagem Industrial é um tema relativamente novo e pouco pesquisado, além de considerar que é um tema atual e de extrema importância para a sociedade, bem como para as indústrias e para o SENAI. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Foi realizado um estudo aprofundado e detalhado por meio da realização de entrevistas e da análise de documentos do SENAI (2011, 2012), que facilitaram a compreensão da pesquisa e evidenciaram as demais opiniões a respeito do assunto.

Sob o ponto de vista da abordagem, a pesquisa é qualitativa e quantitativa, uma vez que foram utilizados os resultados obtidos em uma entrevista aplicada com 10 egressos, que concluíram o curso de Aprendizagem Industrial - Mecânico de Usinagem. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro semiestruturado de questões nas entrevistas com os egressos formados em 2011, que buscou evidenciar o conhecimento prático e teórico demonstrado pelos alunos a respeito da Aprendizagem Industrial, bem como os seus benefícios e desvantagens, o que representou uma contribuição significativa para este trabalho.

Esta pesquisa foi baseada em uma amostragem do tipo não probabilística, utilizando como unidade operacional estudada o Centro de Educação Profissional (CEP) SENAI Waldemar Strassburger, turma entrevistada Mecânico de Usinagem, que possui 19 alunos que concluíram o curso no ano de 2011, dos quais foram escolhidos 10 de maneira aleatória para a realização das entrevistas.

Para o estudo foram utilizadas algumas técnicas que permitiram obter respostas a respeito do objetivo de pesquisa. Entre elas estão: entrevistas semiestruturadas com os alunos formados, no ano de 2011, no curso de Mecânico de Usinagem; pesquisa documental, através da análise dos resultados do SAPES (questionário aplicado pelo SENAI aos aprendizes que concluíram o curso de aprendizagem, para verificar se o curso lhes possibilitou alguma vantagem competitiva frente aos demais profissionais do mercado de trabalho que não possuem esta formação e cujos resultados foram apresentados nos relatórios do SENAI (2011, 2012) e por meio de observação individual.

Para a análise dos dados foram utilizadas a análise descritiva e a análise e interpretação, por meio da análise lexical, que facilitou o agrupamento e a interpretação das respostas dos alunos. Em função dos dados quantitativos, foi realizada a análise estatística descritiva, a fim de confrontar as informações e verificar se o mesmo que foi descrito nos relatórios do SENAI também ocorreu com a amostra entrevistada. Estas comparações serviram como embasamento e ferramenta de estudo para a autora responder ao objetivo de pesquisa proposto neste trabalho.

4 APRENDIZAGEM INDUSTRIAL NO BRASIL

No Brasil, a aprendizagem passa a ser reconhecida como parte do processo de industrialização a partir de 40 do século XX, em função de duas medidas políticas; a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem, a começar pelo SENAI, através do Decreto lei n° 4.048 de 1942, com enfoque nas indústrias; e a obrigatoriedade legal de contratação e matrícula de aprendizes, pelas empresas industriais, a partir de 1942. No ano de 1988, a Constituição da República ressalvou o ingresso de jovens a partir de 14 anos no mercado de trabalho, desde que contratados na condição de aprendiz. E a partir do ano 2000 a obrigatoriedade foi estendida a todos os estabelecimentos produtivos. Foi neste momento que o Brasil historicamente, iniciou os processos de modernização da aprendizagem que é regulada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) com a promulgação das Leis de números 10.097, de 19 de dezembro de 2000, com a 11.180, de 23 de setembro de 2005, e com a 11.788, de 25 de setembro de 2008.

Desde então, a aprendizagem vem crescendo e evidenciando para todas as partes a real importância do SENAI na transformação do aluno para profissional e da necessidade de formação para obtenção de melhores empregos. A aprendizagem trata-se de uma valiosa oportunidade, mesmo que não garanta a efetiva contratação após a conclusão do curso, de inserção de jovens no mercado de trabalho formal. Conforme Arboite (2008), cada indivíduo é responsável por desenvolver a sua empregabilidade, e o mercado de trabalho busca pessoas que estejam em atualização contínua e que possuam a capacidade de fazer uso de sua personalidade para administrar situações não previstas.

Com o objetivo de ampliar as possibilidades de inserção de jovens e adolescentes no mercado de trabalho e, desta maneira, tornar mais promissor o futuro das novas gerações, o Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE) impõe a formação técnico-profissional para os empresários, que além de cumprirem sua função social, devem contribuir para a formação de profissionais mais capacitados para as atuais exigências do mercado de trabalho e com visão mais ampla da própria sociedade. “Mais que uma obrigação legal, portanto, a aprendizagem é uma ação de responsabilidade social e um importante fator de promoção da cidadania, redundando, em última análise, numa melhor produtividade” (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2011, p. 9).

Neste contexto, a aprendizagem industrial pode ser definida como a formação técnico-profissional que propicia o desenvolvimento físico, psicológico e social do jovem através de atividades teóricas e práticas, organizadas em tarefas de complexidade progressiva, desenvolvidas no ambiente de trabalho e caracterizadas pela articulação entre formação e trabalhos voltados para a área industrial.

> Regulamentada pelo Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, e com as diretrizes curriculares estabelecidas na Portaria MTE nº 615, de 13 de dezembro de 2007, a aprendizagem proporciona a qualificação social e profissional adequada às demandas e diversidades dos adolescentes, em sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento, dos jovens, do mundo de trabalho e da sociedade quanto às dimensões ética, cognitiva, social e cultural do aprendiz (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2011, p. 9).

Aprendiz é o jovem maior de 14 anos e menor de 24 anos de idade, que possui contrato de aprendizagem conforme os termos do artigo 428, da CLT. O aprendiz é obrigado a cursar ,o ensino Fundamental ou Médio, concomitantemente com os estudos oferecidos pelo SENAI. Ele somente será isento desta possibilidade em caso de já possuir certificado de conclusão no Ensino Médio.

Com relação ao contrato de aprendizagem, ele possui características específicas e por isto é considerado um contrato de trabalho especial, além de possuir prazo determinado para encerrar, de no máximo dois anos. Além disto,

o aprendiz será remunerado pela empresa com o valor de no mínimo um salário mínimo/hora, por todas as horas-aula em que ele estiver presente, sendo assim, o aprendiz que faltar aos trabalhos escolares do curso de aprendizagem, sem justificativa aceitável, perderá o salário dos dias em que as faltas ocorrerem.

Os estabelecimentos de qualquer natureza, com exceção das microempresas, empresas de pequeno porte e empresas sem fins lucrativos, são obrigadas a contratarem no mínimo 5%, e no máximo 15% do seu número de funcionários que demandem formação profissional como aprendizes[1]. Para a definição das funções que demandem formação profissional, deverá ser considerada a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

Cabe às Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego, MTE, por meio de fiscalização do trabalho, supervisionar e garantir o cumprimento das cotas de aprendizes de cada empresa, bem como esclarecer qualquer dúvida de qualquer uma das partes envolvidas neste processo.

Vale ressaltar que os cursos de aprendizagem ministrados pelos Serviços Nacionais de Aprendizagem (SENAI, SENAC, SENAR, SENAT e SESCOOP) não necessitam de nenhum tipo de pagamento adicional por parte da organização, já que as empresas participantes do "Sistema S" já contribuem compulsoriamente para o seu financiamento, através do recolhimento da alíquota de 1%, incidente sobre a folha de pagamento de salários dos seus empregados. Sendo assim, a empresa arcará somente com os custos previdenciários e trabalhistas referentes ao contrato de aprendizagem (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2011). Conforme as Diretrizes de Aprendizagem (SENAI, 2010, p. 21),

> no SENAI, a aprendizagem constitui objetivo regimental e estratégia prioritária de atendimento às cotas de aprendizes das empresas industriais contribuintes. Na relação contratual de aprendizagem, são partes a empresa empregadora e o aprendiz; nessa relação, o SENAI é uma instituição provedora de formação.

1 Informações retiradas das Diretrizes de Aprendizagem, escritas pelo SENAI (2010).

O que evidencia a relação que esta pesquisa pretende abordar, ressaltando a sistematização existente entre o SENAI, que possui a aprendizagem como um objetivo regimental e estratégico, a empresa, que necessita cumprir a lei, e o aprendiz, que pode ser representado como o elemento integrador entre os outros dois componentes já mencionados anteriormente.

5 ESTUDO DE CASO

Em 22 de janeiro de 1942, criado pelo então presidente Getúlio Vargas, através do decreto-lei 4.048, o SENAI surgiu para atender a necessidade de formação de mão de obra para a indústria-base. Desta forma, atendendo à solicitação do Governo, os empresários assumiram os encargos e a responsabilidade pela organização e direção de um organismo próprio, porém subordinado a CNI em âmbito nacional e às Federações das Indústrias de cada estado em nível regional[2]. Por isto, o seu funcionamento é diferenciado em relação as outras instituições, pois se trata de uma empresa privada, mantida pela indústria, sem fins lucrativos e que presta contas ao Tribunal de Contas da União.

Atualmente, a rede conta com 696 unidades operacionais no Brasil, onde são oferecidos mais de 2200 cursos de formação profissional, além das demais modalidades de cursos que são realizados para atender necessidades específicas de empresas e pessoas. De acordo com Ramos (2001), existe a necessidade de modernização das instituições de formação profissional, para, desta maneira, utilizar-se da competência profissional para sair de um mercado baseado na oferta, em direção ao atendimento das demandas do mercado de trabalho.

Como uma resposta as necessidades das indústrias, o SENAI concebeu o Projeto Estratégico Nacional "Metodologias para Formação com Base em Competências", que busca formar profissionais cada vez mais capacitados para atender as novas demandas do mercado de trabalho (SENAI, 2009a). De acordo com as definições de Parry (1996, apud FLEURY; FLEURY, 2007), para os dias atuais, é de conhecimento comum que a tarefa do trabalhador não está mais

2 Informações retiradas do site do SENAI, História do SENAI.

somente vinculada ao seu posto de trabalho e aos seus conhecimentos técnicos. O mundo do trabalho exige cada vez mais um profissional completo, que possua além de aptidões técnicas, a capacidade para gerir seu próprio trabalho, possua autonomia, criatividade, consiga solucionar problemas e que tenha habilidade para se relacionar em equipe, o que ressalta a necessidade de integração na formação do aluno com base nas competências básicas, específicas e de gestão em uma qualificação. Desta maneira, o SENAI busca desenvolver uma metodologia capaz de traduzir, para o mundo da educação, as competências profissionais demandadas pelo mundo do trabalho (SENAI, 2009b, p. 9).

O CEP SENAI Waldemar Strassburger, fica localizado na cidade de Sapiranga, é uma das 64 unidades do SENAI no Rio Grande do Sul. Dentro de uma característica de autonomia administrativa e atuação como Unidade de Negócio, possui liberdade de trabalho na sua área de jurisdição, respeitando as orientações do Departamento Regional e o negociado no Plano de Ação anualmente.

Em 2012, o SENAI Sapiranga possuía 412 aprendizes em formação profissional, os quais estavam vinculados a 45 indústrias. Entre os cursos na modalidade de Aprendizagem Industrial oferecidos pela escola, estão disponíveis os cursos na área de Gestão, com o curso de Assistente Administrativo, na área Calçadista, com o curso de Confeccionador de Calçados e na área Metalmecânica, com os cursos de Auxiliar de Produção, Mecânico de Bancada e Mecânico de Usinagem. Além disto, esta unidade do SENAI oferece cursos nas modalidades de iniciação, qualificação e aperfeiçoamento profissional, nas categorias de cursos abertos, *in company* ou gratuitos, como é o caso da parceria estabelecida entre o Governo Federal e o SENAI com o projeto Pronatec. Estes cursos são oferecidos nas áreas: automotiva, calçadista, eletricidade, gestão, informática, metalmecânica e segurança do trabalho.

No que se refere ao curso de Mecânico de Usinagem, busca-se apresentar algumas informações a respeito do plano deste curso, devido à amostra escolhida para a realização das entrevistas realizadas pela autora terem sido de egressos de turmas com esta formação. De acordo com Ramos (2001), a formação profissional por competências deve conter em seu plano de curso um conjunto de atividades teóricas e práticas focadas nas situações reais de trabalho, que propiciem a aprendizagem do aluno com foco no dia a dia do trabalhador. E foi com o

objetivo de possibilitar o desenvolvimento do jovem profissional para o mercado de trabalho que se estruturou o curso de Mecânico de Usinagem, que possui como carga horária total 1.600 horas, baseadas na formação do profissional para atuação na área Metalmecânica. Esta área é abrangente e compreende todos os segmentos responsáveis pela transformação dos metais nos produtos desejados, tanto para a produção de equipamentos, veículos, materiais de transporte até a produção de bens e serviços intermediários. Busca-se o desenvolvimento do aluno com base nas definições de Fleury e Fleury (2007), priorizando o ensino correto do trabalho, as relações humanas no trabalho, os métodos de trabalho e o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem na vida de um profissional.

A estruturação do curso Mecânico de Usinagem foi baseada na Metodologia por Competências do SENAI, cujo objetivo é o atendimento das necessidades das indústrias do setor metalmecânico em relação ao desenvolvimento e otimização dos seus processos produtivos, para assim gerar a cooperação com o desenvolvimento do país, buscando zelar pela segurança dos trabalhadores e pela redução dos impactos ambientais decorrentes desta atividade. Desta forma, os alunos necessitam de uma educação continuada e atualizada, para que sejam capazes de se utilizar dos conhecimentos para enfrentar as situações e problemas não previstos (KUEZER, 2005).

Como perfil profissional de conclusão dos aprendizes do curso de Mecânico de Usinagem, espera-se que o aluno apresente as competências necessárias para preparar e operar máquinas-ferramenta convencionais e CNC, aplicando normas técnicas, de segurança e higiene, ambientais e ferramentas da qualidade, para usinagem de peças. Associado ao desenvolvimento e aprimoramento integrado das capacidades pessoais, organizativas, metodológicas e sociais, a fim de desenvolver um profissional que após a conclusão de curso esteja apto para enfrentar as realidades apresentadas pelo mercado de trabalho. De acordo com Ramos (2001), os modelos educativos que se propõem a vincular as situações reais de trabalho ao desenvolvimento de competências acabam por atribuir aos futuros profissionais capacidades para solucionar os problemas cotidianos, autonomia e determinação na busca de seus objetivos.

Por meio da análise das respostas dos egressos à entrevista e da comparação destes resultados com a pesquisa SAPES (SENAI; 2011,2012), que foi divulgado pelo SENAI, evidenciou-se o alto nível de satisfação dos mesmos com relação ao curso de aprendizagem, que em sua maioria, atribuem a sua situação profissional atual à maneira positiva como as indústrias recebem os egressos do SENAI, destacando-se que, na percepção dos aprendizes, as maiores dificuldades na conquista de emprego devem-se à falta de experiência e baixa escolaridade dos alunos. Em relação à formação por competências, é possível identificar que quando os alunos são desafiados a avaliá-las separadamente, eles atribuem uma pontuação entre boa e muito boa para o desenvolvimento de cada capacidade e para a utilização da mesma no trabalho, ressaltando assim a importância que cada uma representa nas suas atividades profissionais do dia a dia.

Porém, quando os alunos são questionados a respeito da existência de diferenças entre as escolas de ensino regular (ensino por conteúdos) e o SENAI (ensino por competências), a maioria dos aprendizes demonstra perceber que existe diferença entre as maneiras de ensinar, mas quando questionados sobre qual é esta diferença, eles alegam desconhecer tal informação.

No que se refere à identificação das competências nas organizações, foi possível perceber a dificuldade dos alunos nesta percepção, quando eles foram questionados a respeito de como é a identificação das funções nas empresas onde estão atuando, em sua maioria, os alunos demonstraram desconhecer tal informação, o que representa um ponto a ser avaliado pela equipe docente do SENAI, se a informação da forma de ensino dos aprendizes não deveria ser mais divulgada, o que possibilitaria que o aluno reconhecesse tais capacidades mais facilmente.

Vale destacar ainda a rápida absorção e boa aceitação dos aprendizes no mercado de trabalho, que em sua maioria atuam em indústrias e utilizam do aprendizado que foi proporcionado pelo SENAI, que conforme Carbone et al. (2009), através do desenvolvimento dos alunos por competências é possível proporcionar uma ampliação do conhecimento dentro da organização e a geração de competências coletivas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados das entrevistas e as comparações das respostas, realizadas pela autora, com os documentos emitidos pelo SENAI e com as considerações apresentadas pelos autores, repercutiram de maneira positiva, agregando valor e maior confiabilidade à pesquisa. Neste sentido, é possível destacar que na maioria dos aspectos, a aprendizagem é bem vista pelos egressos e é capaz de proporcionar para os alunos uma série de benefícios.

Quanto à contextualização do ensino e a aprendizagem para a formação de profissionais para o mercado de trabalho, no SENAI, observou-se que o SENAI possui como objetivo estratégico o atendimento das demandas das indústrias e prioriza a metodologia de formação profissional que atenda às novas demandas do mercado de trabalho, através do ensino baseado em competências.

No que tange a avaliação dos resultados a partir de um curso de uma Unidade Operacional do SENAI, em relação ao ensino por competências, evidenciou-se que através desta metodologia de ensino foi possível desenvolver profissionais que atribuem a sua atual situação de trabalho a formação que foi adquirida no CEP SENAI Waldemar Strassburger, que descreveram que obtiveram vantagens na conquista de emprego em função de possuírem tal certificação e que demonstraram-se satisfeitos com o que aprenderam e com a aplicabilidade destes conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Em função disto, pode-se destacar a importância deste trabalho para o meio acadêmico, como meio de instigar novas pesquisas a respeito do assunto, além de apresentar para a comunidade esclarecimentos a respeito da aprendizagem industrial e ampliar os conhecimentos da pesquisadora, a fim de proporcionar aperfeiçoamento profissional.

REFERÊNCIAS

ARBOITE, Maria Rejane da Silva. **Gestão por Competências:** políticas e práticas de RH. 1. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2008.

BRASIL. Lei n°. 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivo da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1° de maio de 1943. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 19 dez. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10097.htm>. Acesso em: 18 out. 2012.

BRASIL. Lei n°. 11.180, de 23 de setembro de 2005. Altera a Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968 e a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 set. 2005. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/2005/lei-11180-23-setembro-2005-538611-norma-pl.html>. Acesso em: 22 ago. 2011.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

História do SENAI. Disponível em: <http://www.senai.br/br/institucional/snai_his.aspx>. Acesso em: 20 out. 2011.

KUENZER, Acacia Zeneida. Exclusão includente e inclusão excludente: a nova forma de dualidade estrutural que objetiva as novas relações entre educação e trabalho. In: SAVIANI, D.; SANFELICE, J. L.; LOMBARDI, J. C. (Org.). **Capitalismo, trabalho e educação**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2005. p. 77-96. Disponível em: <http://www.pedagogia.seed.pr.gov.br/arquivos/File/semanas_pedagogicas/2009/exclusao_includente_kenzer.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2012.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (Brasil). **Manual da Aprendizagem**: O que é preciso saber para contratar o aprendiz. Brasília: Assessoria de Comunicação do MTE, 7. ed. rev. e ampliada, 2011, p. 84. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A31190C1601311F8633B62F14/manual-aprendizagem-MTE-web2.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2012.

PERRENOUD, Philippe et al. **As competências para ensinar no século XXI:** a formação dos professores e o desafio da avaliação. Tradução Cláudia Schilling; Fátima Murad. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências:** autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001.

SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO NACIONAL. **Diretrizes de aprendizagem.** Brasília, 2010.

_____. **Programa de Acompanhamento de Egressos do SENAI: avaliação triênio 2008-2010.** Brasília, 2011.

_____. **Metodologias SENAI para formação profissional com base em competências: elaboração de perfis profissionais por comitês técnicos setoriais.** 3. ed. Brasília, 2009a.

_____. **Metodologias SENAI para formação profissional com base em competências: elaboração de desenho curricular.** 3. ed. Brasília, 2009b.

SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. DEPARTAMENTO REGIONAL – Rio Grande do Sul. **PCA_Mecânico de Usinagem.** Porto Alegre, 2007.

_____. **Resumo de Resultados – Sistema de acompanhamento permanente de egressos - triênio 2009/2011.** Porto Alegre, 2012.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: O USO DA INTRANET NA EMPRESA ARTECOLA

Bruna Schuck Nunes[1] e Raquel Engelman[2]

RESUMO

O artigo tem como objetivo discutir a relação entre a utilização de sistemas de informação, mais especificamente a intranet e a Gestão do Conhecimento, utilizando como base duas dimensões: a tecnológica e a organizacional. Trata-se de um estudo de caso simples que tem como unidade de análise a empresa Artecola. A escolha da unidade de análise foi feita por conveniência, devido à sua potencialidade de contribuir com *insights* para o assunto em questão e por atender diversos critérios. A dimensão tecnológica, no caso a intranet, funciona como uma estrutura de apoio à Gestão do Conhecimento, geração de inovações de produtos e processos. A dimensão organizacional está explicitamente voltada à Gestão do Conhecimento, como exemplificam sua missão e ações voltadas especificamente para a criação e compartilhamento de informações e conhecimento, sugestões de melhorias de processos e novos produtos. Implicitamente, percebemos através de seus processos de trabalho, de treinamento de recursos humanos, endomarketing e comunicação interna, entre outros, esta ênfase da gestão. Contudo, faz-se necessário maior alinhamento entre as dimensões, direcionando-as a uma perspectiva mais colaborativa, visando integração e criação de novos conhecimentos.

1 Pós-Graduanda no curso de MBA em Comunicação Estratégica e Branding pela Universidade Feevale, Graduada em Relações Públicas pela Universidade Feevale. *E-mail:* brunasn@feevale.br.

2 Doutoranda e Mestre em Administração pela UFRGS, Graduada em Comunicação Social e especialista em Marketing pela PUCRS. Membro do NITEC/UFRGS. Professora na Universidade Feevale. *E-mail:* raqueleng@feevale.br.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado por mudanças aceleradas, caracterizado em grande parte pela revolução tecnológica e informacional, a inovação é importante para assegurar a competitividade das empresas. Mais do que terra, capital e trabalho – os fatores de produção da economia clássica – o que realmente irá diferenciar uma firma da outra, será sua capacidade de inovar. Neste sentido, o conhecimento útil ao processo inovativo tornou-se um recurso necessário e disputado, talvez o ativo mais importante para as empresas.

Davenport e Prusak (1998) constatam então que atividades baseadas no conhecimento, como o desenvolvimento de novos processos e produtos, estão se tornando as funções primordiais para as empresas. As corporações estão se diferenciando umas das outras pelo que sabem. Os aspectos intangíveis que adicionam valor aos produtos e serviços são todos baseados em conhecimento: habilidade técnica (*know-how*), projeto de produto, estudo de marketing, criatividade e inovação. Ao contrário de ativos tangíveis que se depreciam à medida que são utilizados, o ativo do conhecimento é ilimitado, pois cresce quando é estimulado.

Neste contexto, a tecnologia da informação desempenha um papel de infraestrutura para a gestão do conhecimento, que envolve também aspectos humanos e gerenciais. Davenport e Prusak (1998) afirmam que a gestão do conhecimento é muito mais do que tecnologia, mas certamente a tecnologia faz parte da gestão do conhecimento. Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) em muitas organizações, o interesse legítimo pela criação do conhecimento tem sido reduzido pelo excesso de ênfase na tecnologia da informação. Essa ênfase inadequada tem gerado fracassos em projetos de Gestão do Conhecimento (GC) que primam pelo aspecto tecnológico, mas relegam ao segundo plano, questões ligadas aos recursos humanos. Muitos sistemas de informação não funcionam ou funcionam de modo inadequado devido à falta de consideração dada aos aspectos sociorganizacionais. Segundo o autor, como lidar com pessoas é sempre algo complicado e não-determinístico, algumas empresas desviam o foco das pessoas para a tecnologia (THIOLLENT, 1992).

Embora o impacto dos sistemas de informação na codificação, armazenamento e distribuição da informação seja inegável, a criação do conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico. Para Cassiolato (1999) cada vez mais os gestores percebem que investir apenas em novas tecnologias e sistemas não é suficiente, uma vez que o conhecimento e o aprendizado estão diretamente ligados às pessoas. Neste sentido, o investimento em recursos humanos passa a ser fundamental, pois quanto maior o investimento nestes recursos, maior a possibilidade de acelerar o processo de inovação, e quanto mais forte o potencial para inovação, maior a probabilidade de a empresa absorver pressões competitivas.

Aspectos humanos da gestão do conhecimento como a imaginação, a criatividade, a dimensão tácita da criação do conhecimento, a construção de sentido, capacidades de interpretações múltiplas, e o caráter construtivista da criação e renovação do conhecimento, são difíceis, para não dizer impossíveis, de serem substituídos pelos sistemas de Gestão do Conhecimento (MALHOTRA, 2000). Contudo, é importante destacar que ao se posicionar as pessoas em primeiro plano e a tecnologia em um papel coadjuvante, não constitui uma abordagem antitecnológica, mas sim de compreender o que realmente é necessário para lidar com conhecimento e inovação.

Neste sentido, a Gestão do Conhecimento é uma combinação complexa de pessoas, processos e tecnologias. Com base no exposto, este artigo tem como objetivo discutir, a partir de um estudo de caso na empresa Artecola, a relação entre a utilização de sistemas de informação, mais especificamente a intranet, e a Gestão do Conhecimento. Tal objetivo pode ser desdobrado na análise de duas dimensões: a organizacional e a tecnológica. A dimensão organizacional está relacionada às estratégias e práticas de gestão da organização. Já a dimensão tecnológica trata dos sistemas de informação, ou seja, as funcionalidades do mesmo.

Para atender ao objetivo, as demais sessões tratam de detalhar as dimensões organizacional e tecnológica relacionadas à Gestão do Conhecimento, o método utilizado nesta pesquisa, bem como a apresentação e análise dos dados e as conclusões.

2 A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIA E RECURSOS HUMANOS

Empresas que possuem conhecimento superior são capazes de coordenar seus recursos e capacidades tradicionais de novas maneiras, fornecendo valor maior para os clientes do que o oferecido pelos concorrentes (PETERAF, 1993, TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A criação, armazenagem, transferência e uso do conhecimento são vistos como aspectos estratégicos importantes no âmbito das organizações, uma vez que o valor de produtos e serviços depende, cada vez mais, do grau de inovação e inteligência que a eles são incorporados (ZACK, 2003). Assim como os indivíduos buscam novas formas de manter a eficiência de sua atividade em um ambiente em permanente evolução, a empresa também adquire tal característica de comportamento. Nesse contexto, cada organização é o que é por conta do conhecimento que possui e a criação de conhecimento, por sua vez, é um reflexo de suas habilidades e competências, de suas rotinas e de sua aprendizagem (NELSON; WINTER, 1982).

A criação de conhecimento organizacional representa a capacidade que uma empresa possui de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas e é um processo em espiral, onde o conhecimento tácito e o conhecimento explícito interagem continuamente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Entretanto, a inovação não está limitada à esfera técnica; as inovações mais promissoras em termos de competitividade procedem do uso que a empresa faz de seus recursos tangíveis e intangíveis, bem com dos relacionamentos que existem entre as áreas e a expertise técnica (GIGET, 1997).

Tanto, a informação e o conhecimento se afirmam como recursos centrais na economia do conhecimento, acarretando uma preocupação crescente com o seu gerenciamento. Para atender às demandas dessa nova economia, a reflexão teórica e a prática empresarial em matéria de gestão do trabalho e das organizações desenvolve novos conceitos e modelos, notadamente a Gestão do Conhecimento. Assim, é importante diferenciar informação e conhecimento:

A informação é o dado inserido em um contexto, transmitindo assim uma mensagem. Davenport e Prusak (1998) definem a informação como os dados que fazem diferença e, como acontece com qualquer mensagem, a informação

tem um emitente e um receptor. Já o conhecimento pode ser definido como uma crença verdadeira justificada. Nonaka e Takeuchi (1997) comparam os dois termos da seguinte maneira: O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento pode ser classificado na sua dimensão epistemológica em conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é físico, subjetivo, o conhecimento da experiência, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento da racionalidade e ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Os autores destacam que uma organização não pode criar conhecimentos sem indivíduos. Portanto, a organização deve apoiar os indivíduos criativos e lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento. Assim, a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia para a esfera organizacional o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da empresa.

O ambiente de trabalho é constituído pelas características físicas e sociais da organização, que são atributos que influenciam as atitudes em relação à informação, os tipos requeridos de informação, o fluxo e a disponibilidade de informação. O estilo e a cultura da organização, inclusive seus objetivos e sistemas de recompensa e reconhecimento, ajudam a moldar as percepções de seus membros sobre o papel e a importância da informação. Assim, a empresa oferece um contexto físico, social e cultural para que a prática e o crescimento do conhecimento adquiram significado e propósito, sendo que o conhecimento é também o resultado dos relacionamentos que a organização constrói ao longo do tempo com seus clientes, fornecedores e parceiros (CHOO, 2003).

Na literatura são encontradas diversas propostas de modelos para a Gestão do Conhecimento organizacional, marcados, mais pela complementariedade do que pelos antagonismos. As principais diferenças entre os modelos estão em sua ênfase, já que alguns priorizam a geração do novo conhecimento, a criatividade, a inovação, enquanto outros destacam a preservação e a codificação do

conhecimento já existente; alguns enfatizam o conhecimento interno à empresa e a percepção do conhecimento como estoque, outros o conhecimento como fluxo.

De acordo com Choo (1998), Davenport e Prusak (1998), Ehms e Langen (2002) a dimensão organizacional do conhecimento pode ser analisada partir de vários elementos como: (a) se a organização possui procedimentos para comunicar sua missão, valores, significados comuns e crenças compartilhadas; (b) se a cultura organizacional estimula a criatividade, experimentação, inovação, colaboração e compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores; (c) se a organização cria condições facilitadoras para a colaboração entre membros de um projeto que trabalham em locais distintos; (d) se a organização promove a criação de comunidades de práticas; (e) se a organização estimula os funcionários mais experientes a transferirem seus conhecimentos para os novatos ou menos experientes; (f) se a organização documenta seus projetos, disponibilizando o acesso às essas informações de maneira fácil; (g) se a organização mantém informações atualizadas e organizadas sobre boas práticas de trabalho e lições aprendidas. (h) se a organização identifica defasagens (*gaps*) de competência e desenvolve estratégias de treinamento para preencher essas lacunas; (i) se a organização estimula os funcionários a participarem de cursos; (j) se atitudes de criação e compartilhamento do conhecimento são aspectos muito importantes na avaliação do desempenho dos funcionários; (l) se a organização possui uma estratégia escrita de GC alinhada com os objetivos empresariais; (m) se a organização mensura os resultados de suas iniciativas de GC através de indicadores qualitativos e quantitativos.

3 A DIMENSÃO TECNOLÓGICA: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O papel principal da tecnologia da informação na Gestão do Conhecimento é auxiliar no processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando este conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização. Para tanto, a tecnologia da informação oferece soluções de infraestrutura, como as redes de computadores para os fluxos de dados e as bases de dados para os estoques (CARVALHO, 2006). Segundo Rollett (2003) o objetivo da gestão do conhecimento orientado à tecnologia é auxiliar o

trabalhador na execução de suas tarefas diárias, o que exigirá uma integração adequada entre as ferramentas de gestão e os sistemas relacionados aos processos de negócios.

De acordo com Carvalho (2006) a intranet é o ambiente de trabalho ideal para o compartilhamento de informações dinâmicas e interligadas. Davenport e Prusak (1998) afirmam que essas tecnologias baseadas na web são muito intuitivas, pois lidam facilmente com representações do conhecimento. Segundo Benett (1997) a intranet pode ser considerada uma rede privativa de computadores que se baseia nos padrões de comunicação da internet pública. Os sistemas baseados na intranet privilegiam a informação interna à organização e tem sido utilizados pelas empresas para divulgar informações sobre os departamentos, resoluções da diretoria, jornal interno com notícias selecionadas (*clipping*) e outros tipos de informações.

As vantagens da intranet podem ser classificadas em três categorias: (a) ser plataforma universal, ou seja, uma plataforma comum para localizar, recuperar, exibir e atualizar uma variedade de informações, que abrangem dados numéricos em bancos de dados relacionais, documentos compostos de texto, imagens e objetos multimídia; (b) ter modo de exibição unificado, que ajuda a organizar as informações através da apresentação de diversos tipos de dados em um estilo padrão; (c) a linguagem franca, que baseia-se em padrões flexíveis e universalmente aceitos. Por isso, as intranets podem acessar informações armazenadas em sistemas já existentes sem implicar uma programação de alto custo. Isso valoriza o investimento atual na intranet, o que constitui uma vantagem em relação às tecnologias proprietárias, que costumam exigir a substituição integral das ferramentas existentes (BENETT, 1997).

Entretanto, Benett (1997) enfatiza que as intranets funcionam melhor quando a cultura corporativa estimula o trabalho em equipe e recompensa o compartilhamento de informações. Nota-se que os funcionários de uma empresa só estarão preparados para a intranet se confiarem uns nos outros o suficiente para compartilhar informações.

O termo portal também tem sido utilizado para designar um novo enfoque sobre os sistemas baseados na intranet e internet. Os portais são sites que

oferecem a funcionalidade de busca e uma biblioteca de conteúdo classificado, agregam características como comunidades de interesse, grupos de discussão em tempo real, personalização do conteúdo de acordo com a especificação do usuário e acesso direto a funções especializadas. Devem ser projetados como sistema de informação centrado no usuário de forma a permitir acesso às informações corporativas através de uma única interface (CARVALHO, 2006 *apud* DELPHI GROUP, 1999).

Segundo Carvalho (2006) na literatura da Ciência da Computação, são mais frequentes os estudos voltados para a arquitetura interna dos sistemas de informação, abordagem denominada de "caixa-branca", pois se concentra no entendimento técnico dos componentes dos sistemas. Por outro lado, no campo da Ciência da Informação predominam os estudos do estilo "caixa preta" que enfatizam a averiguação do uso efetivo do sistema e dos atributos de qualidade percebidos pelo usuário. A maioria desses estudos busca principalmente avaliar se o sistema é útil ou não do ponto de vista do atendimento das necessidades de informação do usuário, sem entrar no mérito de quais recursos são oferecidos. Apesar da ênfase deste trabalho ser a perspectiva dos usuários, uma avaliação mais abrangente dos portais deve levar em consideração também alguns elementos da abordagem da "caixa-branca", pois a existência de um componente técnico pode afetar a percepção de utilidade do sistema.

De acordo com Goodhue e Thompson (1995), Alavi e Leidner (2001), Carvalho (2006) a dimensão tecnológica do conhecimento pode ser analisada a partir de vários elementos como: (a) a intranet é usada como ponto de entrada unificado para todos os sistemas de informação da organização; (b) se a evolução da intranet é guiada por um projeto escrito que prevê a implantação contínua de novas funcionalidades, com base nas necessidades dos usuários e da organização; (c) há integração, classificação e busca de conteúdo; (d) há *Workflow* para monitoração dos processos organizacionais e execução de transações de negócio; (e) há aplicativos de colaboração (*groupware*), criação de listas de discussão e/ou comunidades de prática; (f) realiza notificação dos usuários; (g) possibilita *login* unificado e controle do nível de acesso; (h) possui informações exatas, atualizadas e em nível apropriado de detalhamento para que os usuários realizem suas atividades diárias; (i) é fácil determinar qual informação está disponível na intranet bem como localizá-la; (j) permite que

os usuários realizem tarefas mais rapidamente, aumentando a produtividade; (l) permite que os usuários melhorem a qualidade de seus trabalhos; (m) se os usuários consideram a intranet fácil de usar.

4 MÉTODO

Esta pesquisa buscou em Yin (2005) orientação para sua execução. Trata-se de um estudo de caso simples, pois tem como unidade de análise a empresa Artecola, que será analisada em profundidade, buscando um maior detalhamento na descrição desta realidade. A escolha da unidade de análise foi feita por conveniência, devido à sua potencialidade de contribuir com *insights* para o assunto em questão e por atender aos seguintes critérios: ser uma empresa de grande porte, reconhecida por ser inovadora e uma das mais internacionalizadas do Brasil, tendo recebido diversos prêmios entre 2009-2012; ter explícito em seus objetivos e estratégias o foco em inovação, baseado na Gestão do Conhecimento e desenvolvimento de recursos humanos.

A coleta de dados adotou procedimentos multi-métodos, utilizando fontes primárias (entrevistas semiestruturadas) e fontes secundárias (consulta a materiais sobre processos e gestão organizacional, intranet e *website* da empresa). As entrevistas em profundidade foram realizadas com representantes da gestão da empresa: a Analista de Desenvolvimento de Negócios (ANAL-NEG) que é responsável pela Gestão do Conhecimento na empresa; e a Coordenadora de Endomarketing (COORD-ENDOMKT) que é responsável pela comunicação interna com os funcionários. A fim de complementar a pesquisa realizada sobre a utilização da intranet, bem como o seu uso para a gestão do conhecimento na Artecola, também foram entrevistados um funcionário representante de cada setor envolvido diretamente com a temática em questão. Este funcionário foi indicado pelo próprio setor da empresa.

A análise dos dados foi feita através do método análise de conteúdo, confrontando os elementos das dimensões organizacional e tecnológica identificados na literatura com os dados coletados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Artecola foi fundada no ano de 1948 no Rio Grande do Sul, através de uma fábrica de tintas e colas da família Kunst. Sua missão é "entregar soluções inovadoras e integradas às cadeias de valor onde atuamos, gerando retornos superiores para todas as partes interessadas".

Além das plantas no Brasil, a Artecola expandiu seus negócios para mais cinco países: Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru. Atualmente conta com 1.836 colaboradores, sendo que 1.520 atuam no Brasil e 316 no exterior. De acordo com o website da Artecola, a empresa é considerada hoje 11 ª empresa mais internacionalizada do Brasil, processo que iniciou no ano de 1998, a partir da aquisição em uma unidade na Argentina (ARTECOLA, 2012).

A Artecola atua em mercados como o moveleiro, calçadista, automotivo, construção civil, têxtil e de papel e embalagens. O mercado calçadista, onde a empresa iniciou, é o principal negócio da Artecola, visando à inovação e atualização com tecnologias em adesivos, além de laminados, couraças, contrafortes, palmilhas e forros.

Nos mercados moveleiro e industrial a empresa é voltada para soluções em adesivos em diversas aplicações. O mercado de papel e embalagem vem ganhando muito destaque, de acordo com a empresa, a partir da busca pelo aprimoramento tecnológico. Além disso, a empresa oferece compósitos para o mercado automotivo e de transportes. Possui a linha Ecofibra, um produto inovador, no qual são utilizados compósitos 100% recicláveis e fibras naturais de madeira, cana-de-açúcar e coco entre as principais matérias-primas. De forma geral, utiliza-se esse produto nas partes internas de automóveis, reduzindo o peso e custo. Ainda, atua na área de construção civil através de selantes, silicones, adesivos, espumas de PU, entre outros (ARTECOLA, 2012).

Além dos produtos que a Artecola dispõe, possui dois grupos de serviços, buscando agregar valor para o cliente. Os serviços visam disponibilizar soluções e novas estratégias em ramos competitivos. Estão divididos em dois grupos:

os serviços comerciais, que visam prestar apoio para clientes no processo de compra e pedidos, e os serviços técnicos, que prestam apoio na eficiência e eficácia nas aplicações de adesivos e laminados da Artecola.

Em vários materiais internos da empresa é possível verificar a estratégia da empresa voltada à inovação e desenvolvimento tecnológico. A empresa respeita as certificações aplicadas mundialmente na gestão de empresas e busca atuar dentro desses princípios internacionais de qualidade e sustentabilidade, sendo a primeira indústria química da América Latina a obter a certificação ISO 9001, e em 2010, obteve a recertificação já pelos padrões da ISO 9001/2008.

Uma das características da empresa baseia-se na captação de conhecimento individual, que pode acarretar em grandes ideias e novas estratégias. Nesse sentido, a Artecola busca captar recursos pessoais capazes de desenvolver ações e melhorias que impactem na redução de custos, agilização de processos, diferencial no mercado, qualidade dos produtos, comunicação interna e externa, satisfação pessoal, entre outras características significantes. Segundo a própria empresa, em relação ao desenvolvimento humano:

> A Artecola Química assim como as demais Empresas Artecola tem comprometimento com a inovação e acredita que para ir além, precisamos trabalhar com a melhor das soluções: o elemento humano. Por isso estamos sempre buscando parcerias, investindo em tecnologia e valorizando novas ideias, mas acima de tudo depositando nossa confiança em pessoas que façam as coisas acontecerem e que mantenham o novo sempre presente no nosso cotidiano (ARTECOLA, 2012).

São constantes as preocupações e ações para viabilizar a estratégia da empresa com base em inovação e conhecimento, sempre atenta ao mercado e em busca de recursos humanos capacitados e motivados.

5.2 PERSPECTIVA DA ARTECOLA

Segundo a Analista de Desenvolvimento de Negócios a Gestão do Conhecimento na Artecola “sempre esteve presente, mas nunca por meio

de um processo mais sistematizado, acho que desde o ano de 2010 que ele foi implantado". Assim, buscou-se qualificar o conhecimento através do desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, das inovações tecnológicas e do desenvolvimento de suas ferramentas de comunicação interna, como a intranet.

A intranet é utilizada na Artecola desde o início do ano 2000. Todos os colaboradores possuem acesso a ela e ao realizarem a integração na empresa, possuem informações sobre sua utilização. Com o tempo, a intranet foi sendo reformulada, a partir das necessidades e da busca por inovações (ANAL-NEG; COORD-ENDOMKT). A analista comenta que em 2004 e 2005 se pensava em ações que hoje não servem mais, ou ao menos precisaram ser revistas e reelaboradas. Antes diversos processos eram manuais e não envolviam tantas pessoas, a cada ano tudo deve ser repensado visando melhorias. Segundo ela, novamente a empresa precisa de mudanças e a comunicação e a intranet passam atualmente por atualizações para acompanhar este processo.

A Gestão do Conhecimento tem forte influência no desenvolvimento da intranet, pois ela é eficaz para desenvolver e compartilhar o conhecimento da empresa. Pensando nisso, foram implementadas novas funcionalidades ao longo do tempo. A intranet foi repensada para organizar a Gestão do Conhecimento, mas de forma geral a Artecola trabalha este tema diariamente, a partir de sugestões dos funcionários, que buscam, trocam e armazenam conhecimento em vários momentos e ferramentas diversas. Com esta ferramenta é possível compartilhar informações com facilidade e agilidade, promover a troca de conhecimentos, registro de fluxos de trabalhos e situações, padronização das informações e atividades. Além disso, facilita a sugestão de ideias e o envolvimento de todos os colaboradores em inovar nos processos, produtos e serviços (ANAL-NEG; COORD-ENDOMKT).

A intranet proporciona diversas funcionalidades, que partem desde consultas relacionadas aos colaboradores, ao compartilhamento de informações e sugestões de ideias. Além das funcionalidades, o colaborador tem as informações de acesso, indicando a hora, data, usuário e tempo de acesso à intranet. Cada função é representada por um ícone para ilustrar (ARTECOLA, 2012). Segundo a Analista de Desenvolvimento de Negócios nem todos os funcionários possuem o mesmo tipo de acesso, que varia de acordo com a área de trabalho e cargo.

Na função *Boletim Técnico* encontra-se a ficha técnica do produto, qualificação e preço. Essa opção é utilizada pela área de consultoria técnica e auxilia na análise de faturamento (ANAL-NEG; COORD-ENDOMKT).

A função *Biblioteca* tem como principal funcionalidade o armazenamento de informações. Os colaboradores podem adicionar arquivos que julgam importantes e que podem contribuir com as atividades de outros colaboradores. É uma biblioteca virtual, com trabalhos de conclusão, arquivos de treinamentos, entre outros. Esse sistema de publicação possui bastante material informativo, mas está desatualizado, devido às mudanças que a intranet está passando e acaba caindo em desuso (ANAL-NEG; COORD-ENDOMKT).

A função *Boletim Board* foi implantada em 2006 e é semelhante a um fórum de discussão com conversações de grupos específicos a fim de solucionar problemas. Atualmente está em desuso, pois com a urgência em se resolverem os problemas, não há tempo hábil para debates online. Assim, também está passando por modificações.

A opção *SGQ Docs* está relacionada ao sistema de gestão da qualidade. Nela estão armazenados documentos que dirigem os processos da Artecola. Esses documentos dizem respeito a fluxos, funcionalidades, normas e procedimentos da empresa. Tais documentos são sigilosos, pois possuem informações específicas e criações exclusivas. Apoiada por estes documentos, a empresa foi premiada com o ISO 9001.

O *Sistema de Melhorias* recebe os registras de ações corretivas (RAC) e registras de ações preventivas (RAP). Com a qualificação da intranet da Artecola, nota-se também um aumento da importância a prevenção, ou seja, não só resolver problemas e erros que já ocorreram, mas evitá-los, reduzindo custos e riscos à imagem.

As *Ocorrências* são os registros de reclamações dos clientes. Todas as reclamações e contatos são realizados na central de relacionamento com o cliente, que está separada por setor de mercado. As pessoas recebem as ligações, identificam, e registram as ocorrências. A análise destes registros é feita pelos analistas da consultoria técnica, que darão encaminhamentos para

os ajustes de erros e retorno ao cliente. O retorno será realizado pela central de relacionamento com o cliente. Para isso, as pessoas encarregadas por estes contatos devem, além de conhecer a empresa, seus produtos e serviços, ter empatia e saber dar o *feedback* de forma adequada ao cliente, valorizando e demonstrando preocupação em resolver o problema.

Na opção *Consulta* de ramais e e-mails, os colaboradores podem ter acesso aos contatos das pessoas, tanto do Brasil quanto dos outros países. Esta opção auxilia na agilidade da comunicação, visto que a empresa está em constante crescimento e é uma opção prática e rápida Há, ainda, a possibilidade de consulta por palavras-chave e assuntos de interesse. Digitando uma palavra o sistema também realiza a busca sobre as pessoas que já escreveram sobre este tema, assim, os interesses comuns podem ser percebidos (ANAL-NEG; COORD-ENDOMKT).

Os *Comparativos Técnicos* são registros de avaliação de produtos concorrentes, bastante utilizados pela área comercial e consultaria técnica, responsável pela pré e pós venda. Para isso, cria-se um registro, com o nome e dados do produto e do concorrente. Após os registros, são avaliados os materiais, custos e mão de obra. Nesse sentido, pode-se também aprimorar os produtos atuais da empresa ou ainda gerar novos.

A função *Meu Perfil* possibilita consultar informações referentes ao perfil profissional, constando dados pessoais, profissionais e cursos realizados. O intuito da Artecola é que os colaboradores atualizem sempre o perfil. O que auxilia tanto o departamento de Desenvolvimento Humano, na busca do tipo de conhecimentos e vivências dos colaboradores, visando promover ou readequar os funcionários em outras áreas, conforme as vagas disponíveis internamente (ANAL-NEG; COORD-ENDOMKT).

O mais recente implemento nesta função é o *Programa de Ideias*, onde também é disponibilizado um extrato da pontuação e brindes já obtidos pelos participantes. O programa é voltado à geração de ideias pelos colaboradores, que podem ser de qualquer área da empresa. Conforme as contribuições feitas, o colaborador soma pontos, que poderão ser trocada por brindes. A pessoa que adiciona uma ideia é chamada de autor e ao descrever a sugestão, designará pessoas para acompanhar o processo, que também poderão ganhar pontos. Este

analista é responsável por avaliar e colocar em prática se a ideia for aprovada. Como atualmente existem filiais em diversos locais, quanto mais locais aderirem a ideia, maior será a pontuação. Ainda é possível consultar as pendências, para que os colaboradores lembrem-se de acompanhar as ideias compartilhadas e dar continuidade ao processo. Tanto a pessoa que sugeriu uma nova ideia, como a pessoa responsável em avaliar e por em prática, acompanham o processo pela intranet (ANAL-NEG; COORD-ENDOMKT).

No caso dos colaboradores que trabalham na produção e não acessam a intranet com frequência, são disponibilizadas folhas impressas para a sugestão de ideias e o gestor da área cadastrará no sistema, visando instigar todos os colaboradores (ANAL-NEG; COORD-ENDOMKT).

Toda a ideia deve ser registrada na íntegra, desde suas ações iniciais, até as observações e avaliação feitas pelo analista. Além disso, para sua conclusão é necessário descrever a aplicação. De forma geral, são indicadas as reduções de custos a partir de uma ideia. A Artecola verifica mensalmente as ideias e as pontuações alcançadas, realizando a entrega dos brindes.

Já as ideias classificadas com insucesso, ou seja, que não foram colocadas em prática, também devem ser registradas. Assim, caso não seja viável implementar a ideia, o autor receberá a informação do analista com o comentário e descrição dos motivos. As ideias que são avaliadas como positivas, mas por algum motivo não serão implementadas no momento por falta de matéria prima, verbas ou outros motivos, serão armazenadas e serão novamente avaliadas em outro momento. São realizados também acompanhamentos e contatos com os colaboradores que possuem ações pendentes, indicando-os a concluir ou dar andamento e informando que ele poderá ganhar prêmios (ANAL-NEG; COORD-ENDOMKT). Para Coordenadora do Endomarketing, é preciso cuidado com este processo e a Artecola busca trabalhar a forma de fornecer *feedback*, para não desmotivar os funcionários e valorizar a sua participação.

Atualmente tem-se 5.577 ideias registradas e, segundo a Analista de Desenvolvimento de Negócios, dos registras concluídos 80% obtiveram sucesso. Mas por se tratar se um novo projeto, ainda passa por nova fase de teste. A Analista de Desenvolvimento de Negócios salienta que a mudança de cultura

organizacional não é feita de um dia para o outro e é preciso o envolvimento dos gestores. São realizadas reuniões de diretorias que avaliam os indicadores de quantidade e qualidade das ideias. Quando os indicadores estão baixos, os coordenadores conversam e discutem com as áreas. Mas atualmente não há ações específicas ou metas desenvolvidas pelos líderes para instigar a indicação de novas ideias. Os trabalhos realizados nesse sentido, sejam formais ou informais, não são realizados de forma contínua e sistêmica, apenas quando se percebe a necessidade, se realizam ações pontuais para que os colaboradores contribuam mais (ANAL-NEG; COORD-ENDOMKT).

Já a função *P&D* (Pesquisa e Desenvolvimento) é divida em módulos e é possível fazer sugestões de melhorias e inovações mais voltadas ao desenvolvimento tecnológico de produtos. Este projeto já existe há bastante tempo, porém, seu registro era manual ou em planilhas eletrônicas e a partir de 2006 passou a ser desenvolvido na intranet. As opções e formas de acompanhamento são semelhantes ao Programa de Ideias, mas como os dados são sigilosos, o acesso é mais restrito (ANAL-NEG; COORD-ENDOMKT).

Desde 2006 foram realizados 861 registros de projetos. Cada área informa a viabilidade e o detalhamento que lhe diz respeito, por exemplo, a área comercial indica preços e a análise técnica pode avaliar o impacto ambiental e recursos a serem utilizados. Após todas as pessoas envolvidas avaliarem a sugestão, é enviada uma amostra para o cliente testar. Todo o processo e informações são registrados para compartilhar as informações e também servir de exemplo para outros. De acordo com a Coordenadora de Endomarketing:

> Isso evita a perda de informações e conhecimento, caso o colaborador que registrou essas informações, saia da empresa. Mas isso nem sempre é fácil, é preciso ter tudo isso claro na cultura da empresa para que todos possam agir da mesma forma. Em geral, as pessoas pensam que se repassarem seu conhecimento, outras pessoas podem estar querendo ocupar seu cargo. Essa troca de informações deve sinalizar uma parceria e não uma rivalidade.

A intranet também disponibiliza informações sobre os cargos e sua subordinação, a área, a missão, a visão, formação, competências técnicas e

comportamentais. As vagas internas disponíveis na empresa são divulgadas aos funcionários pela intranet. Para a Coordenadora de Endomarketing é imprescindível que todos os colaboradores tenham ciência das informações organizacionais e conheçam de fato a empresa, seus objetivos e funções.

A pesquisa de clima organizacional é divulgada na intranet. Segundo a Coordenadora de Endomarketing, é importante que todos estejam cientes dos resultados e, assim, pode-se pensar em como melhorar o ambiente de trabalho. É essencial que todos estejam satisfeitos e motivados a trabalhar, e acredita que ao sentirem-se bem no ambiente de trabalho os colaboradores executarão suas tarefas de forma qualificada, o que trará benefícios à empresa.

A Coordenadora de Endomarketing complementa que “no início era mais fácil compartilhar conhecimento, pois eram menos unidades. Com o crescimento constante da organização é importante sistematizar e planejar ações de incentivo para que todos compreendam que se utilizarem seus conhecimentos visando o crescimento organizacional, todos sairão ganhando”. Para a Analista de Desenvolvimento de Negócios “através de bom planejamento e desenvolvimento se obtém as mudanças, a evolução e as melhorias que tornam-se diferenciais estratégicos. A partir das pessoas, que devem estar engajadas e preparadas para administrar as mudanças e melhorias, se consegue ter retornos os positivos”.

De acordo com a Coordenadora de Endomarketing, visando qualificar e capacitar aqueles que fazem parte do grupo Artecola, foram criados programas e ações internas, possibilitando a troca de experiências e o aprendizado. Assim, além da utilização de ferramentas de comunicação interna, como a intranet, para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, várias outras ações da empresa são importantes e contribuem com este fim. Segundo a mesma, a empresa percebe a necessidade de ações para seus públicos internos, contribuindo para a socialização de seus colaboradores, além de desenvolver habilidades, descobrir potencialidades e motivar seu pessoal.

As ações voltadas para os funcionários são:

- Programa de integração de novos colaboradores: Recepção e integração de um novo colaborador em seu primeiro dia de trabalho. Os principais objetivos

são conhecer a Artecola, suas unidades, produtos, planos de benefícios e os programas internos.

• Programa Boas vindas: É o primeiro encontro do ano para os colaboradores, com as palavras do Presidente e dos gestores. É uma ação de integração, fechamento dos acontecimentos do ano, metas, resultados da empresa.

• Artemais: Os estagiários são treinados e desenvolvem um trabalho de conclusão e acompanhamento em sua área. Quando a empresa oferta vagas de trabalho, o primeiro aproveitamento é interno e os estagiários devem estar preparados. No ano de 2011 houve 67% de aproveitamento de pessoal.

• Fábrica de Líderes: Visa o desenvolvimento de pessoas bem como a percepção da empresa sobre colaboradores aptos a ocupar cargos de liderança ou ainda desenvolver ações de liderança em suas áreas.

• Equipes de Alta Performance: Busca desenvolver competências governamentais, comunicação, criatividade, aproximação nas equipes de trabalho.

• Conexão total: Jornal mensal eletrônico que contém assuntos da alta direção e da empresa voltados aos colaboradores.

• Chimarreando com nossa gente: São grupos de discussões mensais de 24 pessoas e chimarrão. São conversas informais dos colaboradores com o Presidente da Artecola. O intuito principal é que os colaboradores que não possuem cargos de liderança conheçam e questionem o Presidente sobre questões da empresa. É uma forma de aproximação, compreensão e melhoria no clima organizacional.

• Programa de ideias: Os colaboradores podem contribuir com sugestões de melhorias para todas as áreas na empresa. Cada ideia é avaliada e, se possível, viabilizada, envolvendo as áreas envolvidas. Os colaboradores que obterem sucesso em suas ideias, ganharão pontos que são transformados em brindes.

• Pesquisa de clima: Através desta pesquisa é possível avaliar o clima da organização e identificar de que forma seus funcionários percebem a empresa.

A partir de seus resultados, a diretoria, junto aos gestores, analisa e planeja ações de melhorias.

Entre os pontos positivos, as representantes da empresa citaram a grande quantidade de informações e agilidade que a intranet possibilita. A Coordenadora de Endomarketing ainda salienta que mesmo fora da empresa os funcionários podem acessar a ferramenta. Como ponto a ser melhorado apontaram treinamentos adequados a cada perfil de usuário e incentivo ao uso da intranet para a criação e compartilhamento de conhecimentos.

5.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Os entrevistados representam diferentes setores da matriz da empresa envolvidos mais diretamente com a Gestão do Conhecimento a partir da intranet: Desenvolvimento Organizacional, Marketing, Consultoria Técnica, Planejamento e Desenvolvimento, Qualidade e Tecnologia da Informação.

Quatro colaboradores entrevistados trabalham na Artecola entre 1 e 4 anos, um deles trabalha há mais de 10 anos e um há menos de um ano. A maioria dos entrevistados não atua há muitos anos na empresa, o que pode ter significado tanto positivo, como negativo. Positivo porque as pessoas quando entram em uma organização trazem suas experiências e conhecimentos e contribuem com visões externas, agregando muito para a empresa. Entretanto, o pouco tempo de empresa pode estar relacionado à alta rotatividade, o que pode prejudicar a retenção do conhecimento organizacional, entre outros.

Sobre as ferramentas de comunicação interna utilizadas para a realização de atividades, 5 colaboradores citaram a Intranet, 4 Capacitação, 4 Mural, 3 Manual padrão e 3 Newsletter. Nesse sentido, nota-se que a intranet foi citada pela maioria dos entrevistados, o que demonstra que a sua utilização é intensa nas ações realizadas nas rotinas de trabalho. Em relação à eficiência das ferramentas para o compartilhamento de conhecimento e informação, 4 escolheram o E-mail disponível na intranet, 4 responderam Reunião, 3 assinalaram o Telefone, 3 assinalaram a Capacitação e 3 assinalaram o Mural, 2 escolheram a Newsletter.

Mesmo que a maioria utilize a intranet para se comunicar, pode-se constatar que meios mais pessoais ainda são muito valorizados.

A maioria dos entrevistados (5) costuma utilizar a Intranet para a consulta de informações e arquivos, 3 para contribuir com melhorias, sugerindo novas ideias, 3 utilizam para armazenar arquivos e informações que são úteis para outros funcionários e 1 entrevistado não costuma utilizar a intranet. Percebe-se que as funções mais utilizadas dizem respeito à disponibilização e consulta de informações e que metade dos entrevistados contribui com ideias. Quando questionados se quando sugeriram uma nova ideia, receberam retorno das pessoas responsáveis por analisá-la, 3 responderam que eventualmente, 2 colaboradores responderam que sempre e 1 indicou que nunca.

Sobre a satisfação com os acessos disponíveis na intranet, percebe-se uma variação grande nas respostas: 1 pessoa está totalmente satisfeita, 2 dizem que sim, embora existam opções disponíveis que eu não utilizo, 2 dizem que não, acreditando que deveriam ter acesso a outras opções de consulta, e 1 não costuma utilizar a intranet. Em relação à intranet possibilitar participação e interação dos funcionários, 1 entrevistado respondeu que sempre, 3 entrevistados acreditam que eventualmente, 2 deles que raramente.

Todos os colaboradores entrevistados acreditam que é importante compartilhar conhecimentos, salientando que facilita e qualifica as atividades, otimiza o tempo e minimiza erros. Entretanto, apenas metade afirma que a Artecola administra e estimula a Gestão do Conhecimento frequentemente entre seus funcionários, e metade que somente de forma eventual.

Os entrevistados sugeriram melhorias no sentido de Gestão do Conhecimento e intranet estarem mais alinhadas: intranet mais dinâmica e com conteúdos mais atraentes; todos os processos devem ser registrados e o fluxo de informações na intranet precisar ser melhor organizado; possibilitar maior interação entre processos e pessoas através da intranet; rotatividade de funcionários entre setores, para que em caso de mudanças as informações não se percam; todos os funcionários deveriam ter o seu PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), que está disponível somente para as gerências; repassar e registar informações obtidas externamente como feiras, benchmarking e treinamentos; incluir na

avaliação de funcionários a participação em cursos, eventos e repasse dos conhecimentos; avaliação dos treinamentos internos pelos funcionários.

6 CONCLUSÃO

O artigo tem como objetivo discutir, a partir de um estudo de caso na empresa Artecola, a relação entre a utilização de sistemas de informação, mais especificamente a intranet, e a Gestão do Conhecimento, utilizando como base duas dimensões: a tecnológica e a organizacional.

Em relação à dimensão tecnológica, mais especificamente à intranet, é possível verificar que a mesma vem sendo utilizada desde muito antes de um planejamento de Gestão do Conhecimento. Contudo, este enfoque já existia informalmente, e desde a criação formal a intranet tem sido reformulada visando apoiar e dinamizar estes processos. Em relação à dimensão organizacional, com base nos resultados, percebe-se que a cultura e estratégias organizacionais estão explicitamente voltadas à Gestão do Conhecimento, como exemplificam sua missão e ações voltadas especificamente para a criação e compartilhamento de informações e conhecimento, sugestões de melhorias de processos e novos produtos. Implicitamente, percebemos através de seus processos de trabalho, de treinamento de recursos humanos, endomarketing e comunicação interna, entre outros, esta ênfase da gestão.

Assim, é possível perceber que a dimensão tecnológica, no caso a intranet, funciona como uma estrutura de apoio à Gestão do Conhecimento, geração de inovações de produtos e processos. Somente as funcionalidades do sistema não são suficientes para que a estratégia da empresa seja colocada em prática com efetividade, sendo necessário que o planejamento da empresa esteja voltado para este fim, que a cultura organizacional esteja adequada e que as ações de desenvolvimento humano estejam também direcionadas neste sentido.

A empresa demonstra estar ciente da importância da relação entre as duas dimensões analisadas e ao longo de sua trajetória, apresenta estar em constante revisão de suas ações e do uso da intranet, sempre com ênfase na melhoria

de seus processos, criação de soluções inovadoras para seus clientes e em alta competitividade.

Sobre os pontos onde é possível melhorar, observam-se as ferramentas mais direcionadas à integração e criação de conhecimento, que possam realmente proporcionar maior proximidade entre os setores e entre as diversas filiais, trabalhos e discussões em grupos, ou seja, em uma perspectiva um pouco mais colaborativa. Por enquanto o foco tem sido em compartilhamento de informação. A intranet é percebida como importante para as rotinas de trabalho, acessada com frequência e os trabalhadores não demonstraram dificuldades consideráveis no seu uso. Mesmo assim, para que o uso da intranet seja mais efetivo para a Gestão do Conhecimento, é necessário um foco maior nos colaboradores de toda a empresa, reavaliando as necessidades de acessos, treinamento e motivação constante no uso do sistema, agilidade nos *feedbacks*, bem como em estratégias de colaboração.

A pesquisa empírica proporcionou maior esclarecimento sobre a relação entre as dimensões tecnológica e organizacional da Gestão do Conhecimento. Como apontam alguns autores apresentados na literatura, é importante que os sistemas de informação apoiem este processo, mas que o foco principal seja na estratégia voltada aos recursos humanos, real fonte de conhecimento e inovação. Por se tratar de estudo de um único caso em uma grande empresa referência em inovação, sugere-se que mais estudos sejam realizados em organizações e contextos diversos, visando verificar se existem elementos mais importantes neste processo, bem como a forma de mensurá-los.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M. LEIDNER, D.. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, v. 25, n. 1, p. 107-136, março 2001.

ARTECOLA. Disponível em: < http://www.artecola.com.br > Acesso em: 25 nov. 2012.

BENETT, G. Intranets: Como Implantar com Sucesso na sua Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CARVALHO, R. B. Intranets, Portais Corporativos e Gestão do Conhecimento: análises das experiências de organizações brasileiras e portuguesas. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CASSIOLATO, José Eduardo. A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: LASTRES, Helena, ALBAGLI, Sarita (org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, C. W. The Knowing Organization. New York: Oxford University Press, 1998.

CHOO, C. W. A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo, SP: Editora Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H. Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EHMS, Karsten; LANGEN, Manfred. Holistic development of knowledge management with Knowledge Management Maturity Model, Siemens AG, 2002. Disponível em: http://www.kmmm.org.

GIGET, M. Technology, innovation and strategy: recent developments. International Journal of Technology Management, v. 14, n. 6/7/8, 1997.

GOODHUE, D.; THOMPSON, R.. Task-technology fit and individual performance. MIS Quarterly, v. 19, n. 2, p. 213-236, junho 1995.

HURST, Berenice. Manual de técnicas de comunicação. São Paulo, SP: Littera Mundi, 2003.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. Facilitando a Criação do Conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

MALHOTRA, Yogesh, Knowledge Management for the new world of business. Disponível em: <http://www.brint.com/km/whatis.htm>. Acesso em: 10 out. 2012.

NELSON, R.; WINTER, S. An evolutionary theory of economic change. Cambridge: Harvard University, 1982.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view. Strategic Management Journal, v. 14, 1993.

ROLLETT, Herwig. Knowledge Management: processes and technologies. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003.

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática . 2. ed., rev. ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

TEECE, D. J,; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, Aug.1997.

THIOLLENT, M. Organização do trabalho intelectual e novas tecnologias do conhecimento. Revista Ciência da Informação, v. 21, n. 1, p. 110-114, maio/ago. 1992.

USHMAN, M L; NADLER, D. Organizing for innovation. Califórnia Management Review, v.28, n. 3, 1986.

UTTERBACK; J. M. Mastering the dynamics of innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACK, M. H. Rethinking the Knowledge-Based Organization. MIT Sloan Management Review, v. 44, n. 4, Summer, 2003.

GESTÃO DO TURISMO PARA TODOS: SENSIBILIZAÇÃO POR MEIO DE REGISTRO FOTOGRÁFICO DA ACESSIBILIDADE TURÍSTICA NO CENTRO DE NOVO HAMBURGO, RS

Mary Sandra Guerra Ashton[1], Paulo Ricardo Antoniolli[2] e Tatiane Fetter[3]

RESUMO

O presente trabalho versa sobre a temática da gestão do turismo para todos e tem como objetivo a sensibilização para o turismo inclusivo no centro de Novo Hamburgo, a partir do registro de imagens fotográficas dos ambientes destinados ao lazer e turismo. Parte-se da hipótese de que o número de pessoas com problemas de locomoção e mobilidade reduzida vem aumentando significativamente, sendo necessário melhorar as condições de acessibilidade e adaptação desses locais para o livre acesso de todos. Para tanto, será utilizado o método exploratório descritivo com abordagem qualitativa com pesquisa bibliográfica para a sustentação teórica acerca das noções de gestão do turismo, acessibilidade e turismo inclusivo e pesquisa de campo com registro fotográfico dos ambientes públicos do centro de Novo Hamburgo, para avaliar a situação atual e a necessidade de adaptação desses espaços, visando a utilização dos mesmos por todos. Esse trabalho revelou que em alguns locais estão sendo tomadas medidas visando aumento da mobilidade e acessibilidade, porém, ainda

1 Doutora em Comunicação Social. Professora no Curso de Turismo, atua no ensino, pesquisa e extensão. Universidade Feevale. E-mail: marysga@feevale.br

2 Acadêmico do Curso de Turismo da Universidade Feevale. Bolsista de Iniciação Científica no Grupo de Desenvolvimento Regional.

3 Acadêmica do Curso de Turismo da Universidade Feevale. Bolsista de Iniciação Científica no Grupo de Pesquisa em Gestão.

existe a necessidade de adoção de estratégias de gestão do turismo acessível, melhorias na infraestrutura em geral como passeios públicos, sinalização, revitalização das calçadas nas praças, faixas de segurança, sendo necessários atenção e investimento da gestão pública municipal, além da sensibilização da comunidade para a inclusão.
Palavras-chave: Gestão. Acessibilidade. Turismo. Registro fotográfico. Novo Hamburgo.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo integra a pesquisa intitulada “Turismo e acessibilidade: uma análise dos espaços de lazer no Vale do Rio dos Sinos” que está sendo desenvolvida no grupo de pesquisa em Desenvolvimento Regional, na Universidade Feevale com fomento CNPq.

Esse trabalho versa sobre a temática da gestão do turismo acessível, ou seja, o turismo para todos. Sabe-se que o número de pessoas com necessidades especiais e mobilidade reduzida vem aumentando significativa e diariamente no mundo, impondo a necessidade de mudanças em diversas instâncias: estruturais nos municípios, de comportamento da parte dos cidadãos e de gestão do poder público.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo contribuir para a sensibilização dos gestores públicos e da comunidade em geral sobre as necessidades para o turismo inclusivo no centro de Novo Hamburgo, por meio do registro de imagens fotográficas dos ambientes municipais destinados ao turismo, a fim de avaliar a atual situação desses espaços públicos centrais. Para tanto, será utilizado um referencial teórico, baseado em autores consagrados na área de estudo e atenderá a seguinte estrutura: inicialmente, busca compreender o turismo como um direito de todos e sua relação com as novas formas de consumo e de consumidores, em seguida, trata da necessidade de infraestrutura municipal adequada para a livre mobilidade de todos, entre outras questões que envolvem a acessibilidade no espaço urbano de todos e para todos e, por último, as propostas de gestão para a inclusão e acessibilidade urbana, apresentando as políticas públicas e programas governamentais em andamento, bem como a situação atual do cento de Novo Hamburgo em relação a acessibilidade.

Para o desenvolvimento desse trabalho foi adotado o método exploratório descritivo com abordagem qualitativa divido em dois momentos distintos: pesquisa bibliográfica para a sustentação teórica buscando compreender as noções de gestão do turismo, cidade acessível e turismo inclusivo e, pesquisa de campo por meio de registro fotográfico dos ambientes públicos, no centro de Novo Hamburgo, no intuito de se obter a situação atual desses espaços.

Apreende-se que esse estudo se justifica, pois partiu-se da constatação do crescente número de pessoas deficientes ou mobilidade reduzida, muitas vezes impedidas de frequentar os espaços públicos citadinos, devido a carência de infraestrutura adequada, falta de informação da população prestadora de serviços, além de problemas de gestão da mobilidade turística municipal.

2 TURISMO DIREITO DE TODOS: NOVAS FORMAS DE CONSUMO E DE CONSUMIDORES

O turismo se funda na relação entre bens e serviços e consumidores, sendo os bens e serviços de consumo os recursos e atrativos de interesse para o turismo e os consumidores os turistas que visitam determinado destino e efetuam o consumo turístico. Desse modo, para que aconteça o turismo deve haver o encontro entre os produtos e serviços com os consumidores.

O turismo movimenta milhões de pessoas em todo o mundo e possui entre suas características, fundamentais, o consumo de bens e serviços no local onde ele é produzido. Nesse sentido, quem se desloca é o consumidor e não o produto. Portanto, para que haja o consumo turístico é necessário que o turista deixe o seu local de residência para um destino e lá efetue o consumo (De La Torre, 1997). Assim, os espaços públicos urbanos, destinados ao turismo e lazer como parques, praças, museus, teatros, vias de acesso e passeios públicos do centro da cidade, devem ser acessíveis a toda população, sem exceção.

O turismo se acha inserido num processo social e busca satisfazer os desejos e necessidades da população, entre elas, a interação com o meio visitado, priorizando os atrativos turísticos planejados para um público heterogêneo – o turista – aceitando e promovendo a inclusão, tendo em vista a diversidade humana (Ashton, 2004).

A partir dessa ideia se tem que o destino turístico deve oferecer condições suficientes aos consumidores (turistas), ou seja, deve ser assegurada a livre locomoção dos visitantes nos espaços onde se localizam os atrativos disponíveis.

Na mesma proporção em que os visitantes têm o direito de livre acesso aos espaços para o consumo turístico os residentes também se beneficiam com as melhorias na infraestrutura, usufruindo das áreas de lazer e da experiência turística. Nota-se que para o desenvolvimento turístico municipal é importante considerar a diversidade existente na sociedade e propiciar a apreciação e consumo dos atrativos por todas as pessoas, conforme a Constituição Federal vigente que no art. 244 assegura: "a Lei disporá sobre a adaptação dos logradouros [...] a fim de garantir o acesso adequado às pessoas portadoras de deficiência" (artigo, 227, §2º), promovendo, ainda, um turismo mais humanizado. O turismo inclusivo, humanizado tem como característica, fundamental, oferecer espaços físicos acessíveis e recursos humanos capacitados para atender às necessidades de todos. Para Silva e Boia (2006) os espaços físicos turísticos devem seguir as normas internacionais (Kèroul – Canadá; Amsca – Argentina; Alpe – Espanha) para a adequação das dimensões e medidas.

Assim, a proposta turística municipal merece ser reavaliada, considerando que o turista pode ser um deficiente físico, uma criança, idoso ou outras pessoas com mobilidade reduzida. Os espaços de lazer acessíveis são um direito de residentes e visitantes e deve ser assegurado pelo poder público, por meio da implantação de projetos que deem conta de tornar acessíveis os locais públicos e a infraestrutura destinada à sociedade.

Cabe destacar que a partir da democratização do turismo passa a surgir novas demandas para os produtos e serviços turísticos, emergem novos públicos interessados no consumo turístico, formando novos nichos de mercado, tornando-se urgente a criação de propostas e programas governamentais adequados a toda população, especialmente, aos que atualmente são consumidores em potencial. Soma-se a isso a necessidade de se fazer cumprir a Lei ou elaborar legislação própria e políticas públicas compatíveis com a questão de um turismo inclusivo e que regulamente a formatação e a oferta dos produtos e serviços turísticos acessíveis a todos, ou seja, adaptados (Sassaki, 1999). Observa-se, assim, a necessidade de novas propostas de projetos turísticos diante da importância

da acessibilidade e das questões que envolvem o turismo para todos e que contemplam o direito de todos os cidadãos, o denominado turismo inclusivo.

Atualmente, grande parte da população tem problemas de locomoção e enfrentam barreiras no seu cotidiano para efetuar os mais simples deslocamentos, mesmo dentro do próprio município. Para o desenvolvimento do turismo inclusivo, impõem-se uma série de mudanças políticas, sociais, de infraestrutura e de atitude, democratizando a experiência turística ao oportunizá-la a uma maior fatia da sociedade (Molina, 2004). A criação de novos produtos e o surgimento de serviços turísticos acessíveis tem como base atender a demanda da sociedade atual, portanto, deve adotar como princípio a satisfação da mesma (Urry, 2001).

Os espaços públicos, bem como os atrativos turísticos são organizados para o uso da população, assim, devem estar disponíveis e acessíveis para que possam atender às necessidades e expectativas da sociedade que os utiliza, assumindo um compromisso com a inclusão das minorias (Canejo, 1998).

Nesse contexto, torna-se urgente que o turismo seja redimensionado e as atitudes sociais sejam repensadas, garantindo espaços adequados para todos, priorizando as questões sociais às econômicas (Silva; Boia, 2006). O turismo inclusivo deve ser compreendido como o turismo que apresente como proposta a inexistência de barreiras físicas ou de atitudes. Nesse sentido, torna-se urgente pensar nas propostas de inclusão e de acessibilidade, tornando os espaços destinados ao turismo adaptados, ou seja, acessível à população exigindo, desse modo, um repensar na organização dos espaços urbanos destinados à população (Gonzales Viana, 2006).

As cidades, por sua vez, são espaços de convivência e lugar onde o homem vive, trabalha e se relaciona com o ambiente e com as pessoas (Castells, 1999). É o espaço da casa, da família e da identidade. É também o espaço da rua, da praça e do público. É hospedeira e abrigo de residentes e de visitantes nas suas diferenças (Barros, 2004).

Desse modo, a cidade compreende uma série de elementos que formam o seu patrimônio cultural urbano, no qual as particularidades se perdem no coletivo

como fruto da vivência social que irá caracterizar determinado município. O estilo de vida se esboça a partir de hábitos e costumes próprios, complexos, conflituosos, formando um ambiente de todos, portanto para o uso de todos.

Para Montejano (1999), a cidade é um bem público da sociedade e o Estado é responsável pelo conjunto de atividades e operações realizadas por indivíduos ou grupos a ela relacionadas. Assim, Lickorish e Jenkins (1997) destacam a necessidade da gestão no planejamento municipal dos espaços públicos urbanos, considerando as características econômicas, sociais e culturais da sociedade municipal, já que o ambiente público citadino é destinado aos moradores e visitantes que devem ser atendidos com serviços e equipamentos (Gutiérrez Brito, 2007). Nesse sentido, a cidade foi construída por uma sociedade que tem direitos iguais sobre os seus bens (Gonzales Viana, 2006).

Para Kliass (1993) os espaços urbanos públicos devem contemplar a cultura local contendo aspectos lúdicos para o uso de todos, destinados à recreação, lazer e conferir nível de qualidade de vida aos habitantes e visitantes. Os espaços urbanos surgem com novos contornos sociais e culturais, devendo ser adaptados para os diferentes tempos, funções e usos (SCALISE, 2002).

3 ACESSIBILIDADE E INFRAESTRUTURA NO ESPAÇO URBANO

No Brasil, o Decreto Lei nº 3298 de 20 de dezembro de 1999, artigo 3º, parágrafo 1, faz saber que a pessoa com deficiência é aquela que “apresenta perdas ou anomalias de sua estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, que gerem incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano”. Esse conceito revela a dificuldade das pessoas deficientes realizarem o exercício pleno de atividades diversas e necessárias no dia a dia.

Fávero (2004) apresenta reflexões quanto à melhor terminologia a ser utilizada e refere que embora na Constituição Federal seja utilizado o termo portador de deficiência, este não é o mais indicado. Na atualidade, o termo utilizado é pessoa com deficiência. Miziara e Azevedo (2006) sublinham que o mais importante ao se reportar às pessoas com deficiência é fazê-lo sem preconceitos.

Para Sassaki (1999, p.3) a inclusão social é “um processo bilateral no qual as pessoas, ainda excluídas, e a sociedade buscam, em parceria, equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidades a todos”. A sociedade precisa se adaptar para poder incluir e as pessoas com necessidades especiais precisam preparar-se para serem incluídas.

A partir disso, observa-se a necessidade de uma mudança profunda de mentalidades e de comportamentos, inclusive das pessoas deficientes, aliada a uma mudança na infraestrutura municipal que dê conta de adaptar os espaços públicos ampliando o acesso e as facilidades de mobilidade para todas as pessoas.

Inclusão é um processo de mudança do sistema social comum para acolher toda a diversidade humana, envolve a adaptação do espaço físico e a atitude humana e deve ser considerada no âmbito da educação, lazer, transporte, trabalho, entre outros (Sassaki, 2011; 2006).

Conforme estudo desenvolvido por Ross (1998) existe sete princípios para a inclusão: celebração das diferenças sem preconceitos; direito de decidir e tomar decisões; valorização da diversidade; direito de contribuir; promoção do aprendizado cooperativo; promoção da solidariedade humana; valorização da cidadania e da qualidade de vida. É correto observar sobre a necessidade de uma avaliação dos espaços públicos por profissionais preparados e especialistas nessa área. As várias formas de deficiências demandam diferentes tipos de adaptações para garantirem a segurança e a facilidade na locomoção dos deficientes e de pessoas com mobilidade reduzida.

Sassaki (2011) considera em seus estudos a existência de seis barreiras excludentes: Arquitetônica (não permite a acessibilidade da pessoa com dificuldade de locomoção), comunicacional (a linguagem verbal ou visual utilizada não alcança todas as pessoas), atitudinal (atitude preconceituosa), metodológica (métodos de ensino, trabalho e lazer homogêneos), instrumental (instrumentos utilizados para trabalhar, brincar que não atendem as limitações), programática (leis, portarias, regulamentos e políticas que perpetuam a exclusão).

Entre as medidas corretivas sublinha-se o Desenho Universal, lido como requisitos fundamentais para melhorar a qualidade de vida e ampliar o potencial

de inclusão social propondo o espaço com uso democrático, para diferentes perfis de usuários (Ely e Dischinger, 2003). O Desenho Universal dá conta de que todas as pessoas, sem exceção, de crianças a idosos, dos que possuem limitações físicas temporárias ou permanentes, tenham condições igualitárias na qualidade de uso do espaço público urbano no âmbito da cidade (Tilley, 2005). Nesse contexto, torna-se urgente e necessário adotar modelos e estratégias de gestão rumo a novas atitudes em que a dimensão social desde a elaboração do projeto seja a norteadora da futura ação.

O Design Inclusivo é uma prática democrática, de respeito pelos direitos humanos e de defesa de condições de igualdade de oportunidades, contribui na busca de soluções com a construção do meio, para a não discriminação e inclusão social de todas as pessoas (Simões; Bispo, 2006).

O Decreto-Lei 5296 de 2 de dezembro de 2004 define acessibilidade como sendo a condição para utilização, com segurança e autonomia total ou assistida, dos espaços, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação por pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida. A acessibilidade compreende a possibilidade de acesso a um lugar e/ou o uso de equipamentos de maneira independente (Brasil, 2004).

Segundo Ely e Dischinger (2003), a acessibilidade é fundamental para a inclusão e participação de todas as pessoas na sociedade, independente de suas limitações ou restrições. Costeira (2008) defende que o ambiente em que se vive deve, necessariamente, ser compatível com as preferências pessoais e necessidades específicas, tendo na acessibilidade a equiparação de oportunidades, proporcionando o acesso democrático ao espaço urbano.

4 GESTÃO DO TURISMO: POLÍTICAS E PROGRAMAS DE ACESSIBILIDADE URBANA

A acessibilidade nas cidades se encontra inserida no processo de inclusão social e deve ser contemplada pelas políticas públicas municipais e regionais, promovendo o respeito e a liberdade de locomoção, na medida em que favorece o exercício da cidadania. “O principal objetivo de uma política é elevar

o bem estar de seus cidadãos" (Kadt, 1991, p.52). Portanto, as políticas públicas devem traduzir as decisões governamentais com relação às necessidades da sociedade civil local e voltadas para o bem estar e melhoria da qualidade de vida da população. No entanto, é necessário compreender que os espaços urbanos destinados ao turismo e ao lazer dependem das políticas públicas, de um planejamento de turismo municipal e da adoção de um modelo de gestão.

O governo federal, através do Ministério das Cidades, disponibiliza aos municípios brasileiros um programa de orientação para a implantação de propostas de acessibilidade. O Programa Brasileiro de Acessibilidade Urbana tem como objetivo "estimular e apoiar os governos municipais e estaduais a desenvolver ações que garantam acessibilidade para pessoas com restrição de mobilidade aos sistemas de transportes, equipamentos urbanos e a circulação em áreas públicas" (Brasil Acessível, 2004, p.5).

Para tanto, o programa é composto de seis publicações temáticas, disponíveis *on line* ou em material impresso, a saber:

Caderno 1, apresenta conceitos e definições sobre a deficiência e a restrição de mobilidade, com o objetivo de capacitar gestores e operadores públicos ou privados para o atendimento no sistema de transporte coletivo.

Caderno 2, é destinado aos profissionais que irão elaborar os projetos urbanísticos e de mobiliário urbano no espaço público. Atendendo ao decreto Lei 5.296/04 e à Norma NBR 9050:2004 para a construção da cidade acessível.

Caderno 3, estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida. Traz orientações para implementação do Decreto nº 5.296/04, que regulamenta as Leis nº 10.048/00 e a de nº 10.098/00 com enfoque na mobilidade urbana, construção dos espaços e nos edifícios de uso público e legislação urbanística.

Caderno 4, traz orientações para a elaboração de uma Política Municipal de acessibilidade de forma permanente com informações para a criação de um órgão ou uma coordenação municipal para o desenvolvimento de normas, instrumentos e ações integradas do poder público e também com a iniciativa

privada para o atendimento às pessoas com deficiência. Apresenta procedimentos para a implantação e a fiscalização de projetos, obras e soluções para o acesso e o atendimento das pessoas com deficiência, idosos ou pessoas com mobilidade reduzida.

Caderno 5, é voltado aos gestores municipais, com orientação de programas e obras visando a implantação de Sistemas de Transporte Acessível, incluindo a infraestrutura urbana, combinação de todos os modos de transporte coletivo, os respectivos equipamentos de apoio ao usuário, em especial, as pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, bem como os procedimentos operacionais adequados.

Caderno 6, trata das Boas Práticas em Acessibilidade. Voltado aos gestores municipais, tem como objetivo o registro de práticas inovadoras ou consagradas já em desenvolvimento nas administrações municipais, visando a construção de uma cidade acessível, considerando os espaços públicos e os serviços de transporte coletivo.

Conforme apresentado, o Programa Brasileiro de Acessibilidade Urbana visa disponibilizar um modelo de gestão da acessibilidade por meio de orientações para o desenvolvimento de ações voltadas à facilidade de mobilidade, a fim de garantir o direito de ir e vir, de forma independente, às pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, tornando a cidade acessível. Busca, ainda, sensibilizar a população sobre o direito do livre acesso e inclusão social, por meio do cumprimento da Lei. Portanto, trata-se de um direito de todos.

Assim, as questões que envolvem a acessibilidade das cidades devem estar em conformidade com a lei pré-estabelecida, além das prioridades municipais e regionais para a implantação das melhorias em termos de infraestrutura e até na promoção de mudanças sociais na cidade. Os princípios para a construção de uma cidade acessível passam pela utilização do desenho acessível (Brasil Acessível, 2004, p.57), “compreendido a partir da concepção de espaços, artefatos e produtos que visam atender simultaneamente todas as pessoas, com diferentes características antropométricas e sensoriais”, defende a ideia de proporcionar autonomia, segurança e conforto nos elementos criados com a intenção primeira de solucionar os problemas que impedem a mobilidade das pessoas que possuem alguma deficiência.

5 SITUAÇÃO ATUAL DO CENTRO DE NOVO HAMBURGO

Para que fosse possível estabelecer a situação atual do centro de Novo Hamburgo, foram realizadas visitas técnicas entre os meses de setembro a novembro de 2012. Os dados foram compilados em relatório e apresentados em forma resumida, conforme segue:

Praça do Imigrante – no dia 17 de outubro foi realizado um percurso para levantamento e registro fotográfico da atual situação da Praça do Imigrante, localizada na Rua Primeiro de março, esquina Rua Lima e Silva, no centro Novo Hamburgo. Foram mapeados problemas de barreiras e impedimentos para a livre mobilidade, mesmo para pessoas com autonomia. Entre elas pode-se listar: calçadas de concreto, paralelepípedo e *petit-pavè* com buracos, desníveis e raízes de plantas que danificaram as calçadas ocasionando ondulações. As rampas localizadas no local são de difícil acesso, sendo impossível utilizá-las por causa de sua acentuada inclinação e logo em seguida existem degraus e buracos. Em alguns pontos da praça não existem rampas e é necessário dar a volta para se chegar onde se quer. Observou-se a inexistência de corrimão nas escadas. Seu piso em alguns locais é feito com pedras criando relevos que dificultam a passagem de perdestes, cadeirantes e pessoas com carrinhos de bebês. Não há pisos táteis na Praça do Imigrante ou sinaleiras sonoras nas proximidades.

Figura 1 - Detalhes do calçamento da Praça do Imigrante

Fonte: pesquisa própria

Receptivo Turístico – situado na Rua Lima e Silva 333, no centro de Novo Hamburgo: existência de estacionamento para pessoas com deficiência, rampa na entrada, elevador adaptado, banheiro nas dimensões corretas e barras para apoio. Possui guia turístico em braile.

Figura 2 - Estacionamento e elevador adaptado

Fonte: pesquisa própria

Praça 20 de Setembro – localizada na Rua Bento Gonçalves, esquina Rua Joaquim Nabuco no centro de Novo Hamburgo: possui calçadas em *petit-pavè*, apresentando imperfeições (buracos), inapropriado para cadeiras de rodas, pessoas usando muletas ou conduzindo carrinhos de bebês, e afins.

Centro Municipal de Cultura - Rua Pinheiro Machado esquina Rua Inácio Christiano Plangg, 66 no centro de Novo Hamburgo: estacionamento prioritário para deficientes, rampa de acesso e facilidades de acesso no seu interior.

Igreja Matriz São Luiz – Rua Joaquim Nabuco, esquina Rua Encruzilhada do Sul: Possui escadaria na parte da frente e rampa de acesso pela rua lateral, vaga de estacionamento na calçada com dificuldade de acesso, o estacionamento fechado não apresenta condições de acesso para pessoas com deficiência.

Igreja Evangélica da Ascenção – Rua Bento Gonçalves, ao lado do Calçadão Oswaldo Cruz. Estava em reforma, fechada para visitação.

Biblioteca Pública Machado de Assis – Rua Julho de Castilhos s/n, no centro de Novo Hamburgo: calçadas em mau estado, quebradas, com buracos ou bloqueadas. Rampas de acesso à calçada com degraus e cantos quebrados ou inexistentes. No interior da biblioteca tem uma escadaria e não possui elevador impedindo o acesso ao segundo piso, porém, foi informado sobre uma entrada lateral, mas estava fechada sendo necessário solicitar a chave a algum atendente da biblioteca.

Calçadão Oswaldo Cruz – Localizado no centro de Novo Hamburgo entre as Ruas Bento Gonçalves e Pedro Adams Filho: possui calçada escorregadia, com falhas e buracos em toda sua extensão.

Espaço Albano Hartz – Localizado no Calçadão Oswaldo Cruz. Possui uma escadaria na entrada e a pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida pode ter acesso dando a volta no quarteirão e entrando pelos fundos.

Desse modo, foi feito o percurso visitando os principais atrativos, circulando pelos passeios públicos de acesso aos mesmos, nos seus interiores e registrando por meio de fotografias as condições atuais do trajeto. Assim, foi possível observar

no piso, de todo o percurso realizado, imperfeições e barreiras impeditivas de vários tipos como: buracos, falta de lajes, lajes soltas, escorregadias, ondulações causadas pelas raízes das árvores, enfim barreiras impeditivas da locomoção. Observou-se, também problemas de sinalização como: carência de placas, placas em mau estado (ilegíveis, enferrujadas, amassadas), delimitação e pintura de faixas de segurança, demarcação de rampas de acesso nas calçadas, rampas de acesso fora das normas, rampas de acesso com degraus e cantos quebrados, inexistência de sinaleiras sonoras, inexistência de pisos táteis, entre outros.

Numa avaliação geral foi considerado que o centro de Novo Hamburgo não possui acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Mesmo que a pessoa possua autonomia de locomoção não conseguirá realizar um trajeto ou visitação sem auxílio, ajuda ou acompanhamento. As barreiras impeditivas estão em diversos pontos do centro de Novo Hamburgo nas vias de acesso, passeios públicos, sinalização, praças, museus, casa de cultura, igreja, calçadão, acesso aos prédios (biblioteca, museus, outros), mobilidade no interior dos prédios (biblioteca, museus, casa de cultura, outros), carência de rampas, corrimãos, condições de travessia, entre outros.

6 METODOLOGIA

Para a realização dessa pesquisa adotou-se o método exploratório descritivo com abordagem qualitativa. Inicialmente, foi realizada a revisão bibliográfica para a compreensão das noções de acessibilidade, inclusão social, gestão do turismo inclusivo, políticas e programas de acessibilidade. A seguir, se buscou informações por meio de observação e registro fotográfico da situação atual dos principais atrativos turísticos localizados no centro de Novo Hamburgo, com o objetivo de investigar a acessibilidade no centro da cidade.

7 CONSIDERAÇÕES

A partir da sustentação teórica desenvolvida com base nos autores utilizados para a realização deste trabalho, foi possível refletir sobre a relação que pode existir entre o turismo e a acessibilidade nos destinos turísticos com ênfase

nos espaços urbanos públicos, bem como sobre a importância da gestão para a implementação de políticas públicas. Ainda, revelou a cidade como lugar do indivíduo, para morar, para o trabalho, para o lazer.

Considerando o elevado número de pessoas com deficiência e/ou mobilidade reduzida, torna-se imperativo que o planejamento dos destinos turísticos esteja inserido em propostas de gestão pública e privada inovadora, fazendo uso das novas tecnologias e que possam contemplar essa parcela da população nas atividades de turismo e lazer citadinos.

Observa-se que existem políticas públicas e programas de acessibilidade que podem orientar para uma gestão do turismo acessível resultando em ações eficazes para as medidas de acessibilidade e de inclusão, porém, na prática pouco se observa. A consequência é a carência de uma infraestrutura em condições de acessibilidade ou adaptadas que possam receber ou atrair turistas cadeirantes ou com outra deficiência. Conforme mencionado anteriormente, passando a dificultar até mesmo a circulação de carrinhos de bebês ou de pessoas da terceira idade.

A democratização do ambiente público citadino e turístico é perpassada pelas condições de acessibilidade e cidadania. Logo, as ações de inclusão social por meio dos programas de governo pode ser uma importante ferramenta que favoreça o comportamento e a atitude da sociedade em relação às pessoas com deficiência física, eliminando preconceitos, um dos grandes entraves para a formação de uma sociedade igualitária. Projetos adaptados à utilização acessível dos espaços destinados a todos podem tornar-se grandes motivadores dos deslocamentos de pessoas que possuem deficiência.

Resta destacar a importância que recai na responsabilidade individual de cada um na sociedade, como cidadão e como profissional. Sabe-se que existem muitas ideias louváveis, muitas iniciativas e documentos formais estabelecendo leis, regras e normas, mas se percebe uma lacuna no cumprimento às leis no que tange a implementação dos projetos de acessibilidade. O Brasil possui legislação em âmbito nacional, regional e municipal, mas percebe-se uma lacuna no processo de readaptação, principalmente, no que diz respeito a eliminação de barreiras que impeçam a mobilidade das pessoas com deficiência. Observou-se

que os espaços de uso coletivo, edificações de uso público, igreja, museu, praças e espaços de lazer não se encontram adaptados, não estão proporcionando o livre acesso para pessoas com mobilidade reduzida conforme proposto na legislação vigente.

Estas ações demandam de articulação entre diversos segmentos como a administração pública, a iniciativa privada e a própria comunidade. Cabe a cada setor assumir a responsabilidade no exercício da plena cidadania. A busca por uma cidade acessível deve ser um objetivo municipal, que envolve toda a população. As cidades são espaços públicos, portanto de todos. Quando se fala em cidades acessíveis deve-se ter a clareza de que o espaço urbano é o local de produção e consumo, assim, de locomoção e deslocamentos acessíveis a todos, sem exceção, inclusive aos parques e espaços destinados ao turismo e lazer.

Logo, por meio dessa reflexão buscou-se destacar a importância da gestão do turismo acessível, a partir de ações inclusivas e propostas que atendam a legislação vigente em termos de acessibilidade.

REFERÊNCIAS

ASHTON, M. S. Guerra. Sustentabilidade e turismo: reflexões para o desenvolvimento. P.67-84, in **Sustentabilidade uma Abordagem Social**. (orgs: Araújo, Russo, Zottis). Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

BARROS, Rinaldo. Uma Nova Ética na Gestão Urbana. p.259-273. In: Mendonça, F. Cidade, **desenvolvimento e meio ambiente:** abordagem interdisciplinar de problemáticas socioambientais urbanas. Curitiba, PR: UFPR, 2004.

BRASIL ACESSÍVEL. Ministério do Turismo. **Turismo e acessibilidade:** manual de orientações / Ministério do Turismo. Brasília: Ministério do Turismo, 2004.

CANEJO, E. Cegueira Adquirida: reintegração social. In: **Anais**, III Congresso Ibero-Americano de Educação Especial. Foz do Iguaçu. p.309-313, 1998.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede.** São Paulo, SP: Paz e Terra, 1999.

CORRER, R. **Deficiência e inclusão social** – construindo uma nova comunidade. Bauru, SP: Edusc, 2003.

COSTEIRA, Nathalia Santos. Elimine as armadilhas. **A Tribuna.** v. 4 – ed. 171 Sessão – Sua Casa – 9 mar. 2008. Disponível em: 2008<http://www.espaco.com/design/elimine-as-armadilhas/comment-page-1/> Acesso em: 20 out 2011.

DE LA TORRE, Óscar. **El Turismo** – fenómeno social. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.

ELY, V. H. Bins; DISCHINGER, Marta. [*on line*] **Desenho universal:** projetando para a diversidade de usuários. 2003. Disponível em: <http://www.iabrs.org.br/artigo/?art=37> Acesso em: 24 abr. 2011.

FÁERO,E.A.G. **Direito das pessoas com deficiência:** garantia de igualdade na diversidade. Rio de Janeiro: WVA. FGV, 2004.

GONZALEZ VIANA, Maria del C. **Turismo y ciudad:** nuevas tendencias. Buenos Aires: Turísticas, 2006.

GUTIÉRREZ BRITO, Jesús. **La Investigación Social del Turismo.** Madrid: Thomson, 2007.

KADT, Emanuel. **Turismo:** passaporte al desarrollo. Madrid: Endymion, 1991.

KLIASS, Rosa G. **Os Parques Urbanos de São Paulo.** São Paulo: Pini, 1993.

LICKORISH, L.; JENKINS, C. L. **Una introducción al Turismo.** Madrid: Síntesis, 1997.

MIZIARA, C.S.M.G e AZEVEDO, A.C.L. **Atualização sobre aspectos médico-legais da pessoa com deficiência**, en SENNYEY, A.L.; MENDONÇA, L.I.Z. 2006.

MOLINA, Sergio. **O Pós Turismo.** São Paulo, SP: Aleph, 2004.

MONTEJANO, Jordi M. **Estructura del Mercado Turístico:** gestión turística. Madrid: Síntesis, 1999.

ROSS, P. R. Necessidades educacionais em projetos de educação inclusiva. In: **Anais** III Congresso Ibero-Americano de Educação Especial. Foz do Iguaçu. 1998. p.243-247.

SASSAKI, R. K. **Inclusão:** construindo uma sociedade para todos. 3ª edição, Rio de Janeiro: WVA, 1999.

_____. **Inclusão** – construindo uma sociedade para todos. 7ª ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

_____. **Matéria de entrevista:** 2011. Disponível em: http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=6891 Acesso em: 04/06/11

SCALISE, Walnyce. Parques Urbanos – evolução, funções e usos. **Revista da Faculdade de Engenharia, arquitetura e tecnologia** – Universidade de Marília - UNIMAR. Vol 4, n° 1, outubro, 2002.

SILVA, Y. F. e BOIA, Y. I. Turismo e Responsabilidade Social: uma reflexão sobre os direitos das pessoas com necessidades especiais. In RUSCHMANN; SOLHA. **Planejamento Turístico.** Barueri, SP: Manole, 2006.

SIMÕES, Jorge F.; BISPO, Renato. **Design inclusivo acessibilidade e usabilidade em produtos, serviços e ambientes.** 2ªed. Centro Português de Design, 2006. Disponível em: <http://acessibilidade.cmlisboa.pt/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/DASNA/Biblioteca/Design_Inclusivo/manual_formacao_design_inclusivo_CML_CPD.pdf&t=1255981609&hash=10db870523f97b27a812dafebfe2c5db> Acesso em: 20 abr. 2010.

TILLEY, Alvin R. Henry Dreyfuss Associates. **As medidas do homem e da mulher.** Porto Alegre, Bookman, 2005.

URRY, J. **O Olhar do Turista.** São Paulo: Nobel-SESC, 2001.

INOVAÇÃO DE PRODUTO ATRAVÉS DO MÉTODO *STAGE-GATE*: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ELETROELETRÔNICA

Eliana Andréa Severo[1], Julio Cesar Ferro de Guimarães[2], Cláudio Rotta[3], Adriano Tacca[4] e Eric Charles Henri Dorion[5]

RESUMO

A globalização dos mercados ampliou a importância da inovação, atender as demandas da sociedade de forma inovadora e ágil tem sido uma preocupação das organizações. A formalização e organização sistemática do desenvolvimento de novos produtos (DNP) é uma forma eficiente de otimizar os recursos nas organizações. Neste sentido, emerge o método de *Stage-Gate* entre as diversas técnicas auxiliares, que trata do estabelecimento de estágios no DNP que avalia as informações, analisa os resultados, os custos de produção e estabelece um cronograma para cada fase do estágio. O objetivo deste estudo consiste em descrever a metodologia de DNP utilizada por uma indústria do Setor Eletroeletrônico, abordando os aspectos inerentes a organização DNP sob a ótica do *Stage-Gate,* bem como identificar os elementos que propiciaram maior competitividade. A metodologia utilizada trata-se uma pesquisa qualitativa,

1 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).

2 Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul UCS (PPGA/UCS).

3 Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (2011).

4 Mestre em Direitos Fundamentais pela Universidade Luterana do Brasil – ULBRA (2008).

5 Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Sherbrooke (Canadá), Professor Adjunto da Universidade FEEVALE.

descritiva, de caráter exploratório, sob a forma de um estudo de caso. Como principais resultados identificou-se que o DNP através do método de *Stage-Gate* ampliou a capacidade de inovação de produto e de pesquisa de novas tecnologias, tornando-se um recurso chave para a competitividade da empresa. O DNP trouxe soluções únicas a nível nacional e/ou segue tendências de tecnologias/design internacional criando barreiras para a entrada de novos *players*.
Palavras-chave: Inovação de produto. *Stage Gate.* Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados ampliou a importância da inovação em atender as demandas da sociedade de forma inovadora e ágil tem sido uma preocupação das organizações. Quando se pretende analisar o desempenho do negócio a partir do lançamento de inovações, geralmente se considera o desempenho econômico-financeiro, por meio de indicadores de geração de caixa, lucro e rentabilidade, assim como o desempenho tecnológico, a ênfase no processo de inovação e velocidade de introdução de novos produtos, o volume de vendas, a participação e a abertura para novas oportunidades de mercado (DOSI, 1990; CHANEY; DEVINNEY; WINER, 1991; GRIFFIN, 1997b; GRIFFIN; PAGE, 1996; LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; TIDD; BODLEY, 2002; JOSHI; SHARMA, 2004).

Para Schumpeter (1942) as grandes organizações, mesmo em menor número, dominavam o mercado, pois possuíam maiores recursos financeiros, físicos e humanos que poderiam ser investidos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), gerando as mais prováveis inovações. Contudo, tanto nas grandes organizações como nas pequenas e médias empresas (PMEs) a inovação é um instrumento vital à sustentação e ao crescimento dos negócios da empresa (SCHUMPETER, 1934; 1942).

Para Chaney, Devinney e Winer (1991), a inovação é um elemento vital para as organizações, ocorre uma relação consistente entre indicadores relacionados à inovação, tais como gastos com P&D, e o desempenho das empresas. Besanko, Dranove e Shanley (2000), destacam a importância da inovação para a criação de vantagem competitiva. Para os autores a vantagem competitiva origina-se na habilidade de uma empresa para explorar as oportunidades criadas por

choques de mercado, tais como a introdução de novos produtos ou serviços, ou de produtos ou serviços similares a preços inferiores, suportados por custos de produção menores, fomentando assim o crescimento e a performance da organização.

Produto tecnologicamente novo é aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela organização. A inovação de produto também pode ser progressiva, ou seja, por meio de um significativo aperfeiçoamento tecnológico de produto previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aprimorado (OECD, 2005; OSLO, 2005, PINTEC, 2010).

Neste contexto, a formalização e organização sistemática do desenvolvimento de novos produtos (DNP) é uma forma eficiente de garantir a otimização de recursos nas organizações (SCHILLING; HILL, 1998; CRAWFORD; DI BENEDETTO, 2008; COOPER, 2009). Para facilitar a implantação do DNP, as organizações vem utilizando diversos métodos e técnicas de projeto auxiliares, tais como o *Stage-Gates, Quality Function Deployment* (QFD), Gestão de projetos baseada no *Project Management Institute* (PMI), entre outros (GRIFFIN, 1997b; ROZENFELD, et al. 2006; CLARK; WHEELWRIGHT, 1993; COOPER, 2008).

O método de *Stage-Gate* destaca-se entre as diversas técnicas auxiliares, pois trata do estabelecimento de estágios no DNP que avalia as informações, analisa os resultados, os custos de produção e estabelece um cronograma em cada fase do estágio. Segundo Cooper (2008) o *Stage-Gate* visa a melhorar a performance do DNP, por meio de alcance dos resultados esperados, da diminuindo dos ciclos de processo, do aumento da interação entre as equipes, potencializando o sucesso esperado com o novo produto.

Apesar da extensa investigação sobre a importância da inovação para a competitividade das organizações, a literatura existente apresenta, ainda, lacunas relacionadas aos estudos. Numa perspectiva mais prática falta, por exemplo, a indicação de um caminho que possa ser seguido por empresas de diversos portes e setores, para a identificação de métodos e técnicas de DNP que levem a melhor performance de negócio e uma melhor capacidade de inovação. Consoante isso, o objetivo deste estudo consiste em descrever a metodologia

de DNP utilizada por uma indústria do Setor Eletroeletrônico, abordando os aspectos inerentes a organização DNP sob a ótica do *Stage-Gate*, bem como identificar os elementos que propiciaram maior competitividade, contribuindo assim para a disseminação da metodologia de *Stage-Gate* no DNP.

Além desta seção introdutória, o artigo está organizado nas seguintes seções: referencial teórico, abordando os temas inerentes à inovação de produto, ao método de *Stage-Gate*; metodologia utilizada; estudo de caso; resultados e discussões e considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO DE PRODUTO

Schumpeter (1934) foi o precursor na discussão do conceito de inovação, na obra intitulada de Teoria do Desenvolvimento Econômico deu uma abordagem de destaque na economia. Schumpeter destacou que o desenvolvimento econômico, nas economias capitalistas, é conduzido pelo impacto das inovações tecnológicas, as quais ocorrem através de um processo dinâmico, denominado de destruição criadora, no qual as novas tecnologias substituem as antigas, contrapondo a ideia do equilíbrio geral da economia, tal como descrito na teoria neoclássica.

A partir das primeiras definições de Schumpeter referente a inovação, diversos autores e pesquisa se concentraram na definição dos conceitos de inovação, assim como na sua importância para as organizações (DAMANPOUR, 1991; GATIGNON; XUEREB, 1997; DOSI, 1998; GOPALAKRISHNAN, 2000; DRUCKER, 2002; OSLO, 2005; PINTEC, 2010; DORION et al., 2011).

Conforme Gopalakrishnan (2000) há uma diferenciação entre a visão dos economistas e dos teóricos organizacionais. Consoante isso, os economistas visualizam a inovação como sendo um produto, processo ou prática nova para a indústria, enquanto os teóricos organizacionais visualizam a inovação como um produto, processo ou prática nova para a empresa.

A inovação se trata da busca e descoberta, experimentação e desenvolvimento, podendo ser um novo produto ou serviço, uma nova estrutura ou sistema administrativo, um novo processo tecnológico, um novo plano ou um programa relacionado aos membros da organização (DAMANPOUR, 1991; DOSI, 1998). A inovação visa melhorias de desempenho organizacional, incidindo em mudanças nos produtos e serviços, e na forma como o produto ou serviço passa a ser produzido ou oferecido (DRUCKER, 2002).

De acordo com o Manual de Oslo (2005) a inovação de produto ocorre a partir da introdução de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado no que diz respeito as suas características ou usos previstos dos produtos previamente produzidos pela empresa. Para Porter (1986) a inovação de produto é vista como uma importante fonte de mudança estrutural na indústria que pode ampliar o mercado e, consequentemente, promover o crescimento da indústria como um todo, bem como acentuar a diferenciação do produto.

Dorion et al. (2011) ressaltam que no empreendedorismo brasileiro é, na maioria dos casos, um processo de imitação de produtos já existentes nas empresas, abrange um número pequeno de inovações, caracterizando o empreendedorismo brasileiro como algo que é muito criativo, porém pouco inovador. No que tange o âmbito de pesquisas, a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) visa a construção de indicadores setoriais, nacionais e regionais das atividades de inovação tecnológica nas empresas brasileiras. Na sua edição referente ao período de 2006/2008, as estratégias de inovação adotadas pelos setores mostram que em todos prevalece o padrão de realizar a inovação primordialmente em produto e processo (PINTEC, 2010).

A inovação de produto visa o desenvolvimento das organizações, para competir em mercados globalizados, torna-se uma forma ferramenta eficiente para o crescimento e a prosperidade das empresas, porém a velocidade de introdução de novos produtos está diretamente relacionada à posição de mercado que a empresa possui, considerando os custos e o lucro. Coerentemente, a inovação de produto deve conter uma forte orientação para o mercado, contemplando as necessidades do consumidor (GATIGNON; XUEREB, 1997).

Neste cenário, as organizações estão se vendo obrigadas a inovar, tanto sob uma perspectiva mercadológica quanto por uma operacional (HUANG; SOUTAR; BROWN, 2002). Contudo, há uma estimativa de que aproximadamente 46% dos recursos que as empresas investem na concepção, no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos são mal alocados, não surtindo os efeitos desejados (JOSHI; SHARMA, 2004). Para tanto, ha busca de melhorias nos processos de desenvolvimento de novos produtos (DNP) para torná-lo o mais eficiente possível (KRISHNAN; ULRICH, 2001; GUIMARÃES; MOSNA, 2009).

O desempenho do DNP está fortemente determinado pela estratégia de produto da empresa, por suas capacidades e habilidades gerenciais, assim como pela orientação para o mercado e a organização do processo como um todo (GRIFFIN; PAGE, 1996; SALOMO; WISE; GEMÜNDEN, 2007). Para facilitar à gestão do DNP as organizações vem empregando o *Stage-Gate* como métodos e técnicas de projeto auxiliares, que primam para a performance da organização (GRIFFIN, 1997b; SCHILLING; HILL, 1998; COOPER, 2008; NODARI, et al., 2012).

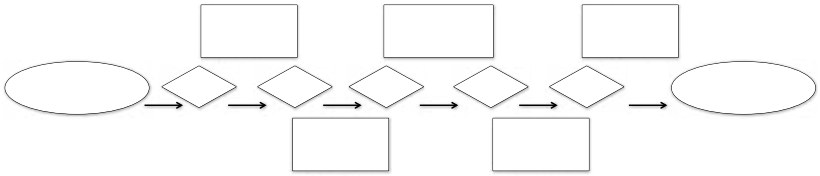
2.2 O MÉTODO DE *STAGE-GATE*

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2005) definem que perspectiva de processo, o método de *Stage-Gate* é um mapa conceitual e operacional para transferir os projetos de novos produtos a partir da ideia de lançamento. Assim, este método é usado como um projeto para gestão do processo de DNP, no intuito de melhoria da eficácia e da eficiência operacional (GRIFFIN, 1997a; AJAMIAN; KOEN, 2002).

Em uma perspectiva micro ambiental, muitos desafios enfrentados no emprego do *Stage-Gate* estão relacionados a governança, burocratização dos processos e sistemas errôneos de aplicação de corte de custos à inovação de produto. Neste sentido, Cooper (2008) ressalta que para a organização se ajustar ao *Stage-Gate* é essencial que ocorra: i) redimensionamento de acordo com diferentes projetos de nível de risco; ii) utilização um processo flexível; iii) um processo adaptável; iv) um sistema eficiente e rápido; v) administração de forma eficaz; vi) aceleração dos *gates;* vii) prestação das contas, revisando o pós lançamento e Melhoria Contínua; e, viii) utilização de um sistema aberto.

Conforme Cooper (1996; 2008) o *Stage-Gate* consiste em uma série de etapas, onde a equipe do projeto compromete o trabalho, obtém a informação necessária, e faz a integração de dados, para uma posterior análise (Figura, 1). Em cada *gate* são tomadas as decisões para continuar a investir no projeto, cancelar ou retornar a etapa anterior. Cada etapa é composta de um conjunto de atividades necessárias ou melhores práticas recomendadas para o andamento do projeto para o próximo *gate*. No processo de DNP os *gates* devem estar em pontos do processo que tragam benefícios às decisões de projeto (COOPER, 2008; 2009).

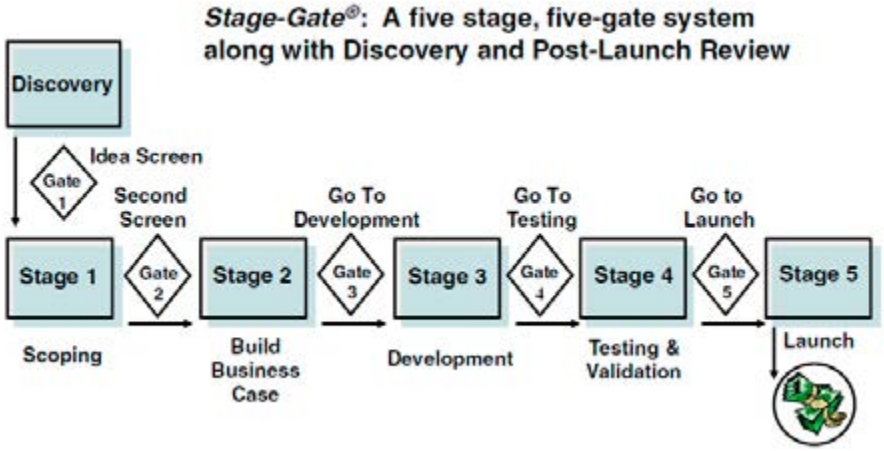
Figura 1 - As fases do Método *Stage-Gate*



Fonte: Adaptado de Cooper (1996)

Para Cooper (2008) o método *Stage-Gate* tradicional tem cinco fases e cinco portas. Os estágios são: i) escopo; ii) construção do caso de negócio; iii) desenvolvimento; iv) teste e validação; v) lançamento do produto. Neste cenário, cada estágio tem um *gate* ou um ponto de decisão. Os *gates* servem como pontos de verificação de controle de qualidade e pontos de decisões de priorização. A estrutura de cada *gate* é semelhante, conforme consta na Figura 2.

Figura 2 - Sistema de *Stage-Gate*



Fonte: Cooper (2008)

Conforme Nodari et al., (2012) os benefícios do *Stage-Gate* são claros à medida que se estabeleça apropriadamente as etapas do processo estruturado. O processo de inovação e de DNP 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. Conforme os autores, 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.

Coerentemente, o método de *Stage-Gate* através da implementação de seus estágios e *gate*s podem fortemente contribuir nas melhores práticas para DNP. Neste sentido, é propício cada organização, em virtude de seu porte e setor de atuação, adaptar o método a sua realidade ambiental e econômica de negócio.

3 METODOLOGIA UTILIZADA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva, de caráter exploratório, sob a forma de um estudo de caso. Pretende-se descrever a metodologia de DNP utilizada por uma indústria do Setor Eletroeletrônico, abordando os aspectos inerentes a organização do DNP sob a ótica do *Stage-Gate*, bem como identificar os elementos que propiciaram maior competitividade, contribuindo assim para a disseminação da metodologia de *Stage-Gate* no DNP.

Conforme Yin (2009), o estudo de caso trata-se de uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Neste sentido, utilizou-se o estudo de caso único, pois se trata de uma organização de grande porte, que tem importante representatividade na região da Serra Gaúcha, seja pela sua abrangência de mercado, pelo número de inovações, e pela liderança no mercado brasileiro de luminárias residenciais e comerciais.

Primeiramente, por meio de uma revisão bibliográfica, buscou-se uma base conceitual para a consolidação do referencial teórico a ser utilizado no desenvolvimento do estudo. Os meios de investigação, utilizados para o

levantamento de dados, envolveram a pesquisa em periódicos, livros, documentos, assim como a entrevista individual, semiestruturada em profundidade, através de um roteiro de questões abertas.

Segundo Malhotra et al. (2005), a entrevista individual semiestruturada utiliza uma técnica de interação face a face com o entrevistador, possibilitando haver *feedback* e esclarecimentos acerca das perguntas, tendo como propósito descobrir questões implícitas, visto que o entrevistado é induzido a comentar sobre informações subjacentes ao tema em estudo. As entrevistas ocorreram no mês de dezembro de 2012, onde foram entrevistados: o Gerente de Engenharia de Desenvolvimento de Produto, o Coordenador da Engenharia de Processo, e o Coordenador de Marketing. Compondo uma amostra não probabilística por conveniência. O tempo médio de cada entrevista foi de 57 minutos.

Para análise e interpretação das entrevistas individuais, semiestruturadas em profundidade, o método utilizado se deu de acordo com a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2004). Consoante isso utilizou-se as categorias *a priori* embasadas no referencial teórico e nos objetivos dessa pesquisa: i) segurança de viabilidade comercial e técnica; ii) as etapas de planejamento de produto, desenvolvimento e comercialização; iii) as fases de seleção de ideias, validação do projeto, pré-projeto do produto, desenvolvimento do produto, testes de validação do produto, lançamento e vendas; iv) cargo responsável pela aprovação do *gate*; v) *gate*; vii) benefícios e implicações do DNP com o método de *Stage-Gate*.

Na validação dos dados coletados realizou-se a triangulação entre as entrevistas e os documentos fornecidos pelos gestores da empresa, sendo estes: desenho de DNP, relatórios de vendas de novos produtos e formulários utilizados no DNP. Vale ressaltar que para manter a confiabilidade os entrevistados verificaram a transcrição das entrevistas, seguindo as recomendações da metodologia de pesquisa qualitativa proposta por Gibbs (2009) e Flick (2004). Com relação ao aspecto de confidencialidade e por questões estratégicas, a empresa reserva-se ao direito de não divulgar o nome, portanto doravante será denominada Alpha.

4 ESTUDO DE CASO

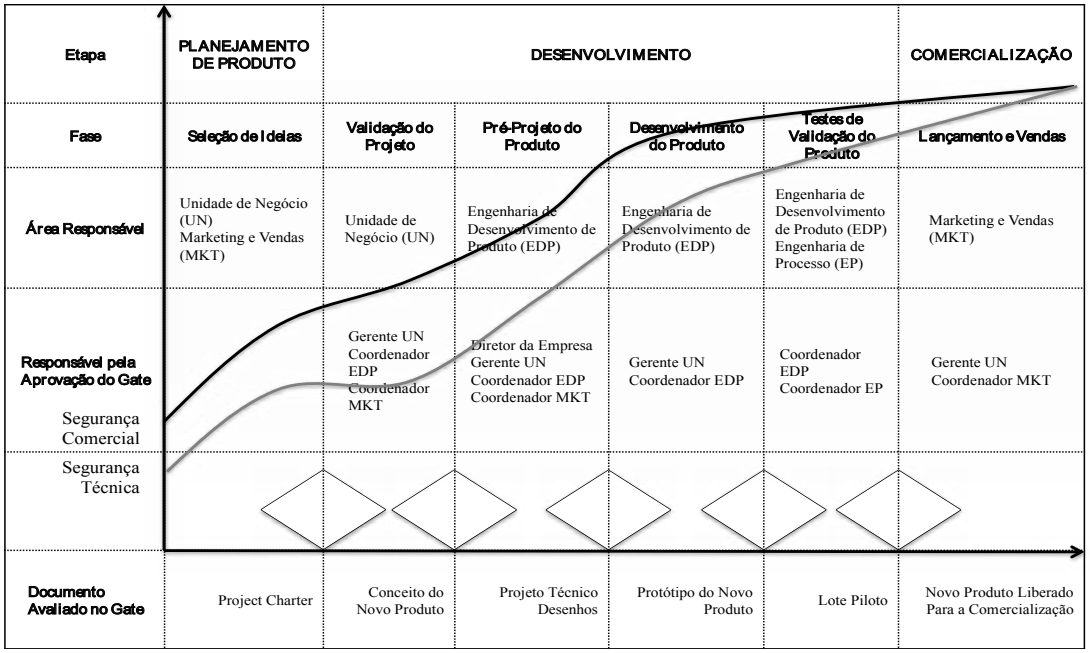
A empresa Alpha atua na produção de equipamentos para a iluminação residencial, predial e comercial, localizada na Serra Gaúcha, com mais de 60 anos no mercado, onde é considerada líder no segmento brasileiro. A Alpha opera com cerca de 500 funcionários, em dois turnos de trabalho. A empresa conta com duas Unidades de Negócio (UN).

Para a inovação de produto a Alpha mantem uma equipe de Pesquisa Desenvolvimento e Inovação (PD&I), reunindo as áreas de Engenharia de Desenvolvimento de Produto (EDP) e de Marketing e Vendas (MKT). Esta equipe tem a função de levantar as necessidades do mercado, as novas tecnologias em iluminação e os processos de produção de novos produtos. O DNP ocorre a partir de um processo (Figura 3), que busca soluções únicas a nível nacional e/ou segue tendências de tecnologias/design internacional, desta forma a Alpha garante a posição no mercado e busca criar barreiras para os novos *players* advindos principalmente da Ásia.

O desenvolvimento de produto destacado na Figura 3 abrange a aplicação dos conceitos de DNP (CLARK; WHEELWRIGTH, 1993; SHILLING; HILL, 1998; KRISHNAN; ULRICH, 2001; COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2005; ROZENFELD et al., 2006; GUIMARÃES; MOSNA, 2009), e de Stage-Gate (AJAMIAN; KOEN, 2002; COOPER, 2006; 2008), desdobrados na metodologia desenvolvida nos últimos 15 anos na empresa Alpha, que identificou os canais de coleta de informações de mercado e as equipes de DNP, respeitando as etapas e fases, com as devidas aprovações.

A análise deste caso busca identificar elementos que carecem de melhorias, bem como as possibilidades os benefícios advindos desta metodologia de DNP. Para tanto, o estudo explora as três etapas de DNP (Planejamento do Produto; Desenvolvimento; Comercialização) e as seis fases: i) seleção de ideias; ii) validação do projeto; iii) pré-projeto do produto; iv) desenvolvimento do produto; v) testes de validação do produto; vi) lançamento e vendas. Para ampliar a garantia de segurança comercial e técnica, a Alpha utiliza *gates* que passam pelos responsáveis, no intuito de analisar os fatores críticos de cada fase do projeto de novo produto.

Figura 3 - DNP realizado na Empresa Alpha



Fonte: Autores (2013)

No processo de inovação de produto a Alpha prima por um processo que garanta as fases do DNP. Neste sentido os *gates*, segundo a concepção de Cooper (2006), serve de ponto de checagem, que ocorre através de documentos de entradas e saídas de cada fase, assim quando o projeto passa pelo *gate*, é necessário que este seja aprovado, dando continuidade no DNP, caso este seja reprovado, o projeto retorna a etapa anterior para ser ajustado ou encerrado.

5 RESULTADO E DISCUSSÕES DO DNP COM O MÉTODO DE *STAGE-GATE*

5.1 PLANEJAMENTO DO PRODUTO E SELEÇÃO DE IDEIAS

A articulação da etapa de Planejamento do Produto (Figura 3) acontece através da fase de Seleção de Ideias, que tem início com a identificação das novas tecnologias, necessidades dos usuários e clientes (lojas de material iluminação, construtoras prediais e incorporadoras comerciais). Nesta fase criam-se possíveis soluções de *design*, considerando possibilidades tecnológicas, demandas

específicas e custos do produto. A pesquisa de mercado junto aos clientes é um processo incipiente, que não apresenta sistematização metodológica, pois ainda depende da área de vendas e relacionamento com os clientes. Nesta fase do projeto de produto a Engenharia de Desenvolvimento de Produto (EDP) recebe as informações da área de Marketing e Vendas, utilizando ainda os levantamentos da PD&I, produzindo o *Project Charter* (documento contendo dados do público alvo e aplicações do produto) para que os designers possam gerar ideias inovadoras, que posteriormente podem transformar-se em novos produtos.

Coerentemente, o *gate* 1 avalia o *Project Charter*, sob o aspecto da segurança da comercial e técnica, considerando se este projeto de produto terá mercado para ser comercializado e se a empresa possui, ou é capaz de desenvolver as tecnologias exigidas pela inovação de produto. Considera-se que há uma viabilidade de 20% (Comercial) e 10% (Técnica), pois está no início do projeto que poderá ocorrer alterações de escopo e de atributos do novo produto. Os responsáveis pelo *gate* são Gerente da Unidade Negócio (UN), o Coordenador da EDP e o Coordenador de Marketing e Vendas.

5.2 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

A etapa de desenvolvimento consome a maior parte do tempo e recursos do DNP, a qual é composta pelas fases de: i) validação do projeto; ii) pré-projeto do produto; iv) desenvolvimento do produto; e, v) testes de validação do produto.

5.2.1 Validação do Projeto

Após o projeto passar pelo *gate* 1, as ideias de novo produto, enquanto possibilidades de solução, iniciam a nova fase de validação do projeto, onde ocorrem estudos de mercado e tecnologias viáveis para a produção do novo produto. A equipe de EDP se reúne com a equipe de Marketing e Vendas para avaliar os custos envolvidos no DNP, relativos a tecnologia utilizada e/ou solução proposta. Nesta fase é fundamental relacionar e analisar os benefícios do novo produto em ralação ao custo final do produto, considerando os valores que serão ofertados ao mercado. Consoante isso calcula-se a viabilidade inicial do projeto

e o retorno do investimento, se este for o caso do projeto. Nesta fase, a garantia do projeto passa para um percentual de segurança comercial de 60% e 20% de segurança técnica (Figura 3).

Na Validação do Projeto ainda trata-se de conceitos de produto, que podem sofrer ajustes e alterações conforme as necessidades encontradas pela equipe de análise. Como resultado a fase emite o documento de Conceito de Novo Produto, que será analisado no *gate* 2.

5.2.2 Pré-Projeto do Produto

O documento contendo o Conceito de Novo Produto é avaliado no *gate* 2 pelo Diretor da Empresa, o Gerente da UN, o Coordenador de Engenharia de Desenvolvimento de Produto e o Coordenador de Marketing e Vendas. Esta equipe analisa a viabilidade financeira e mercadológica. Para a tomada de decisão utiliza-se o histórico da empresa com relação ao tipo de produto proposto, as tendências do mercado mundial e o emprego de novas tecnologias, bem como os estudos de *payback*. Embora não se tenha o produto fisicamente, esquemas e desenhos preliminares são usados para exemplificar o conceito do produto. Outra forma de expressar o conceito é através do desenvolvido de um *mockup*, representando as soluções de design e tecnologia para a demanda.

Com as informações do Conceito de Novo Produto, expressa em desenhos e *mockup* aumenta-se a segurança de viabilidade comercial para 70% e técnica em 40% (Figura 3), segundo avaliação do grupo de PD&I da Alpha, que considera nesta fase um significativo aumento de informações com relação as aplicações tecnológicas e expectativas do mercado para o atendimento da demanda, assim como é possível comparar o Conceito de Novo Produto com as soluções existentes no mercado. Estes elementos são avaliados no *gate* 3.

5.2.3 Desenvolvimento do Produto

O *gate* 3 (Figura 3) é de responsabilidade do Gerente da UN e do Coordenador da EDP, que avaliam os custos do projeto, o cronograma de DNP, desenhos,

mockup e a relação do conceito do produto ao atendimento das demandas de mercado expressa no projeto. Outro fator a ser considerado é a disponibilidade tecnologia para a produção do novo produto.

Na fase de Desenvolvimento de Produto, transforma-se o *mockup* em desenhos técnicos detalhados, com as especificações de materiais e processos de produção. Observa-se que esta fase exige grande quantidade de recursos financeiros e dedicação da EDP. A Alpha estima que gasta em média 200h e cerca de 1 mês para desenvolver novos produtos incrementais, com moderada alteração e/ou adaptação, e cerca de 500 horas em 3 meses para produtos com um grau de inovação maior, que necessitam de novas tecnologias não dominadas pela empresa.

O processo, as ferramentas de produção e os protótipos são desenvolvidos nesta fase. Os protótipos são passíveis de testes e simulações de uso, para avaliar a usabilidade e confiabilidade. Em caso de alterações no produto, os engenheiros e designers informam os responsáveis pelas fases anteriores para evitar o distanciamento do projeto original.

A empresa avalia que a segurança de viabilidade técnica é de 70%, considerando o uso do protótipo em testes que simulam as aplicações do produto, em condições de uso, respeitando as normas de segurança e especificações técnicas de engenharia e da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Com relação a segurança de viabilidade comercial, a empresa define que é de 90%. Com o DNP materializado em um protótipo e com os desenhos e especificações técnicas, o projeto de novo produto passa a ser analisado no *gate* 4.

5.2.4 Testes de Validação do Produto

No *gate* 4 avalia-se o protótipo, o processo de produção e os desenhos técnicos oriundos da fase Desenvolvimento do Produto, para garantir a entra na fase de Testes de Validação do Produto. Os responsáveis pelo *gate* 4 são o Coordenador de EDP e o Coordenador da Engenharia de Processo.

Nesta fase a Engenharia de Processos ajusta o método e as ferramentas de produção do novo produto. Este ajuste ocorre durante a produção do lote piloto,

que serve para realizar testes de produto e processo, adequação de ferramental e máquinas, otimizando o roteiro de manufatura e inspeções de qualidade. Assim, define-se a capacidade de produtiva para o planejamento integrado de produção.

Com cerca de 100% de segurança da viabilidade técnica e comercial o novo produto, que foi produzido no lote piloto é enviado para a etapa de comercialização, passando antes pelo *gate* 5.

5.3 COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização é uma importante etapa do DNP, pois é objetivo único do projeto chegar a este ponto e atender as expectativas do mercado, com produtos inovadores e competitivos. Nesta etapa ocorre a fase de lançamento e vendas, a qual mostra ao mercado a solução encontrada pela Alpha para atender a demanda.

No gate 5 o Gerente da UN e o Coordenador de Marketing e Vendas analisam o Lote Piloto, considerando os aspectos de atendimento dos requisitos comerciais e financeiros do projeto, observando qualidade e inovação na solução de design/ tecnologia. Com estes requisitos o produto passa ao Lançamento e Vendas.

Para o lançamento do novo produto a Alpha utiliza direcionamentos definidos pelo setor de Marketing e pela Direção da empresa. Quando há inovações de produtos que são significativas em tecnologias ou em design, a empresa utiliza feiras do setor para realizar o lançamento, para averiguar a aceitação do mercado, sendo que somente após a avaliação da performance do novo produto na feira é iniciam as vendas ao atacado e varejo. Em inovações de produto que são pouco expressivas a empresa apenas acrescenta nos catálogos, ampliando o portfólio de produtos. O treinamento dos vendedores e representantes comerciais ocorre conforme cronograma de lançamento, pois estes são os agentes de difusão das inovações da empresa. Outros parceiros importantes são os engenheiros da área civil e os arquitetos, que indicam o uso dos produtos da Alpha nas edificações. Esta fase consome pouco recurso financeiro da empresa, por se tratar de ações já padronizadas de venda e marketing.

Vale ressaltar que há uma avaliação mensal da partição do faturamento advindo de novos produtos, considerando produtos com 1 ano de existência. Com este indicador associado à análise da curva de consumo de cada produto é possível estabelecer o ciclo de vida do produto, identificando a rampa ascendente, maturidade e declínio para determinar o momento de descontinuidade ou melhoria no produto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No DNP utiliza-se o método de *Stage-Gate*, com o estabelecimento de estágios que verificam e avaliam as informações. A partir da determinação de fases do projeto analisa-se os resultados obtidos em cada fase, com o necessário controle de projeto, melhorando a performance do processo de inovação de produto (COOPER, 1996; 2008; 2009; GUIMARÃES; MOSNA, 2009). Esta metodologia contribui para o aumento da competividade em um mercado globalizado, como é o caso do setor Eletroeletrônico que recebe novos *players* advindos da Ásia, especialmente da China e da Índia.

Um dos atributos do *Stage-Gate* é ampliar a assertividade da empresa, reduzindo o retrabalho no DNP, melhorando a capacidade de inovação da empresa, enquanto defesa da posição no mercado (COOPER, 1996; 2008; KRISHNAN; ULRICH, 2001). Esta metodologia prima pela redução do custo e do tempo com o DNP.

Este estudo abordou a descrição da metodologia de DNP utilizada por uma indústria Eletroeletrônica da Serra do Rio Grande do Sul, abordando os aspectos inerentes a organização do DNP sob a ótica do *Stage-Gate*, bem como a identificação dos elementos que propiciaram maior competitividade. No caso estudado evidenciou-se, através dos relatórios de vendas que há ganhos expressivos com a venda de novos produtos, grande participação no mercado (*market share*), demonstrando que a o DNP é uma capacidade que leva a empresa ao aumento da competividade. O método de *Stage-Gate* utilizado na Alpha é um articulador da inovação de produto no DNP, sistematizando as demandas de mercado e os estudos do setor de PD&I. Esta forma de desenvolvimento de produtos tem proporcionado a empresa mais de 50 produtos novos por

ano. Destes produtos surgiram líderes de venda em seu segmento de atuação, assim como prêmios de Design, conferindo a empresa uma excelente posição competitiva entre os concorrentes.

Entretanto, observou-se que há oportunidade de melhoria na empresa, pois na fase de Seleção de Ideias não há um método sistematizado e contínuo para a coleta de informações do mercado, o que torna frágil o início do DNP. Embora a pesquisa de mercado seja incipiente, o setor de PD&I desenvolve uma constante busca de novas tecnologias a nível mundial, trabalhando na nacionalização destas e/ou desenvolvendo novas tecnologias. Esta capacidade de inovação de produto e de pesquisa de novas tecnologias é um elemento fundamental, constituindo um recurso chave para a atual posição competitiva da empresa.

Com o método de *Stage-Gate* no DNP a empresa, destacou benefícios relacionados a: i) redução dos custos com o DNP, por evitar retrabalho e trabalhos em duplicidade; ii) melhoria de comunicação entre os agentes envolvidas, acelerando o processo de desenvolvimento; iii) aumento da assertividade no atendimento das demandas do mercado, mesmo sem a sistematização da coleta de dados de pesquisas de mercado; iii) melhor uso de informações e de novas tecnologias produzidas pela PD&I, ampliando a participação de mercado e consolidando a posição inovadora da empresa.

Entre as limitações deste estudo, destacam-se os fatores relacionados à possibilidade de generalização, pois este estudo trata da inovação de produto através do método de *Stage-Gate* aplicado a uma empresa do setor eletroeletrônico. Consoante isso se sugere novas pesquisas que abordem a relação entre as temáticas na busca de ampliar a assertividade das empresas no DNP e o fortalecimento da discussão acadêmica gerando novos conhecimentos.

REFERÊNCIAS

AJAMIAN, M. G.; KOEN, A. P. Technology Stage-GateTM: A structured process for managing high-risk new technology projects. In: BELLIVEAU, P.; GRIFFIN, A.; SOMERMEYER, S. (ed.) **The PDMA toolbook for new product development.** New York: John Wiley Sons, 2002, p. 267-295.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M. **Economics of strategy**. New York: Wiley, 2000.

CHANEY, P. K.; DEVINNEY, T. M.; WINER, R. S. The impact of new product introductions on the market value of firms. **The Journal of Business,** v. 64, n. 4, p. 573-610, 1991.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGTH, S. C. **Managing new product and process development:** text and cases. New York: The Free Press, 1993.

COOPER, R. G. Overhauling the new product process. **Industrial Marketing Management**, v. 25, n. 6, p. 465-482. 1996.

COOPER, R. G. Perspective: The Stage-Gate® idea-to-launch process - update, what's new, and nexgen systems. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 213-232, 2008.

COOPER, R. G. How companies are reinventing their Idea-to-launch methodologies. **Research Technology Management**, Lancaster, v. 52, n. 2, p. 47-57, Mar./Apr. 2009.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Benchmarking best NPD practices-3: the NPD process & key idea-to-launch activities. R**esearch-Technology Management**, v. 47, n. 6, p. 43-55, 2005.

CRAWFORD, C. M.; DI BENEDETTO, A. **The products management.** New York: McGraw-Hill, 2008.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. **Research Policy**, London and New York: Pinter Publishers, 1998. p. 221-237.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. In: FREEMAN, C. (Ed) **Economics of Innovation**. Aldershot: Edward Elgar Publishing, 1990. p. 107-158.

DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**. New York: Harvard Business School Press, p. 80-85, Aug. 2002.

DORION, E.; PAVONI, E. T.; CHALELA, L. R.; SEVERO, E. A. Brazilian entrepreneurship: a comparative study on imitation and innovation practices. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business,** v. 14, p. 190-204, 2011.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GOPALAKRISHNAN, S. Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. **Journal of High Technology Management Research**, v. 11, n. 1, p. 137-153, 2000.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GATIGNON, H.; XUEREB, J. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 34, p. 77-90, 1997.

GRIFFIN, A. **Drivers of NPD Success:** The 1997 PDMA Report. Chicago: Product Development & Management Association, 1997a.

GRIFFIN, A. The effect of project and process characteristics on product development cycle time. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 24-35, 1997b.

GRIFFIN, A.; PAGE, A. PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. **The Journal of Product Innovation Management**, v.13, n. 6, p. 478-496, 1996.

GUIMARÃES, J. C. F.; MOSNA, A. W. Roteiro para processo de desenvolvimento de produtos industriais. **Global Manager,** v. 17, p. 101-123, 2009.

HUANG, X.; SOUTAR, G.N.; BROWN, A. New product development processes in small and medium-sized enterprises: some Australian evidence. **Journal of Small Business Management**, v.40, n.1, p.27-42, Jan. 2002.

JOSHI, A.W.; SHARMA, S. Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p.47-59, Oct. 2004.

KRISHNAN, V.; ULRICH, K. Product development decisions: a review of the literature. **Management Science**, v.47, n.1, p.1-21, Jan. 2001.

LI, H.; ATUAHENE-GIMA, K. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1123-1134, 2001.

MALHOTRA, N. K. ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, É.; BORGES, F. M. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MANUAL DE OSLO. **The measurement of scientific and technological activities**. 2005.

NODARI, C. H.; SEVERO, E. A.; GUIMARAES, J. C. F.; GANZER, P. P.; OLEA, P. M.; DORION, E. Processo de desenvolvimento de produtos e o sistema Stage-Gate. In: SCHREIBER, D. (Org.). **Inovação e desenvolvimento organizacional**. 1. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2012, v. 1, p. 436-458.

OECD. **Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data:** Oslo Manual, third edition. Paris: OECD, 2005.

PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica 2010. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=12>. Acesso em jun. de 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. **Gestão de desenvolvimento de produtos:** uma referência para a melhoria no processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALOMO, S.; WISE, J.; GEMÜNDEN, H. G. NPD planning activities and innovation performance: the mediating role of process management and the moderating effect of product innovativeness. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p.285-302, Jul. 2007.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development:** an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism, and democracy.** New York: Harper & Brothers Publishers, 1942.

SHILLING, M. A.; HILL, C. W. L. Managing the new product development process: strategic imperatives. **Academy of Management Executive**, v. 12, 1998.

TIDD, J.; BODLEY, K. The influence of project novelty on the new product development process. **R&D Management,** v.32, n.2, p.127-138, Mar. 2002.

YIN, R. K. **Case study research:** design and methods. 4. ed., v. 5. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2009.

INOVAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES EM UMA EMPRESA LÍDER NA DO SETOR AGRÍCOLA

Eduardo Dutra de Vargas[1], Julio Cesar Ferro de Guimarães[2], Eliana Andréa Severo[3], Eduardo da Motta Xavier[4] e Denise Frizzo Ribeiro[5]

RESUMO

As empresas buscam como diferencial competitivo uma previsão acurada nas vendas de seus produtos, a fim de garantir um equilibrio entre a demanda de mercado e o planejamento estratégico da produção. Diante deste cenário, este artigo aborda um estudo de caso em uma nova fábrica da empresa Alfa S.A, com o objetivo de estreitar a relação entre os processos e contribuir para a implantação do modelo de planejamento de vendas e operações (S&OP). Este modelo é caracterizado por analisar a demanda e calcular a capacidade produtiva em níveis estratégicos e táticos, otimizando os custos relacionados com os níveis de estoque e eliminando a superprodução, tendo como objetivo

1 Pós-Graduado MBA em Engenharia de Produção pela FSG. Pós Graduado em MBA em Gestão Empresarial pela UNISINOS. Graduado em Design de Produto pela FEEVALE.

2 Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul UCS (PPGA/UCS).

3 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)..

4 Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS). Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da UNISINOS.

5 Acadêmica do Curso de Bacharel em Direito da Faculdade da Serra Gaúcha.

apoiar o planejamento do negócio em análises e revisões periódicas, para garantir volumes reais, reduzir o tempo de resposta para as atualizações dos planos de produção e gerenciar os níveis de estoques dos produtos, garantindo a disponibilidade no momento em que os clientes desejarem.
Palavras-chave: Estimativa de vendas. S&OP. Planejamento de produção.

1 INTRODUÇÃO

Com a consolidação do Brasil como um dos maiores exportadores de produtos agrícolas e minerais desde a abertura do mercado em 1990, e devido ao aumento nos preços internacionais das *commodities* desde 2002, a economia brasileira continua em expansão. Fortes investimentos estão ocorrendo na área da construção civil, incentivados por anúncios de que o país cediará a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e as Olímpiadas em 2016 (VELOSO, 2012).

As indústrias com o objetivo de obter vantagens competitivas no mercado interno estão adotando a estratégia de se reorganizarem, com objetivo de estreitar o vínculo com os seus clientes, com as redes de apoio à distribuição e com seus fornecedores. O resultado está na sinergia entre empresas que abarca a cadeia de suprimentos com os cinco fluxos críticos, sendo eles o de informação, produto, serviço, financeiro e de conhecimento (BOWERSOX et al., 2006).

Tendo em vista o cenário descrito e visando obter um maior crescimento no mercado interno, a empresa Alfa S.A, líder mundial no segmento de agronegócio, adotou como a estratégia a migração de seu Banco Alfa, operado pelos serviços financeiros e os departamentos regionais da organização, como fiscal, *marketing* e vendas, do Sul do Brasil para o interior de São Paulo, Brasil.

Além das mudanças descritas, a empresa Alfa S.A. anunciou a construção de duas fábricas na região de Indaiatuba – SP. Sendo a primeira, uma parceria com a empresa Beta S.A., para a produção de máquinas escavadeiras e a segunda, com investimento próprio, para a produção de retroescavadeiras e pás-carregadeiras.

O estudo de caso apresentado neste artigo foi realizado na fábrica de retroescavadeiras e pás-carregadeiras, com o objetivo de estruturar o

departamento de *Order Fulfillment Process* – OFP (Processo de Atendimento de Pedidos), preenchendo uma lacuna existente entre as necessidades do mercado e a definição do volume de produção da empresa Alfa S.A.

Para estruturar o processo de OFP da empresa Alfa S.A. foi estruturado o processo de Planejamento de Vendas e Operações (S&OP). Para Donato (2007) o S&OP integra o planejamento de *marketing* focado no cliente para produtos novos e para os existentes, com o gerenciamento operacional da cadeia de suprimentos.

O desenvolvimento deste trabalho visa identificar as dificuldades e contribuir para a otimização do processo de integração entre os departamentos de vendas e *marketing,* com as áreas de engenharia, materiais e manufatura. Os resultados serão demonstrados por meio da redução do tempo de resposta para a atualização das estimativas de mercado e baseado no inventário dos produtos acabados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTEGRANDO PROCESSOS

O processo de Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) busca uma integração entre as diversas áreas da empresa, a fim de obter melhorias em termos de custo (níveis de estoque e custo de produção) e de serviços (disponibilidade de produto). Os resultados são refletidos na melhoria do planejamento de vendas e de produção, baseando-se no equilíbrio entre a disponibilidade do *mix* de produto com a demanda de mercado, sendo importante considerar o horizonte de planejamento que está relacionado ao plano detalhado por modelo e a presença de um período congelado de pedidos (AROZO, 2006).

O processo de S&OP tem como objetivo apoiar o planejamento estratégico do negócio por meio de análises e revisões periódicas, para garantir volumes atualizados, reduzir o tempo de resposta para as atualizações dos planos de produção e gerenciar os níveis de estoques dos produtos finais. Desta forma é possível desenvolver um trabalho em equipe, onde cada departamento é envolvido nos planejamentos globais da empresa (TUBINO, 2008).

Para Vics (2010) o principal objetivo do S&OP é chegar a um plano operacional que contemple a unicidade, utilizando-se de recursos essenciais do modo com que seja possível alcançar maior eficiência e rentabilidade, estando paralelamente de acordo com as necessidades da demanda.

Dentre os benefícios obtidos com o S&OP, pode-se ressaltar melhorias com relação aos planos, que se tornaram mais realistas e dimensionados de forma otimizada. Surge o desenvolvimento de metas e planos que direcionam o desempenho da organização, concentrando esforços em metas funcionais, proporcionando deste modo maior aproximação entre as metas estratégicas e as atividades de nível tático (VICS, 2010).

O processo padrão de S&OP é constituído por cinco etapas, onde se faz necessário definir uma pessoa para manter a atenção de toda a empresa, sendo esta capaz de gerir conflitos e manter a empresa comprometida com o processo (AROZO, 2006).

Para Arozo (2006), o processo de S&OP é constituído pelas seguintes etapas:

a) atualização de dados: tem seu início após o fechamento das vendas de cada mês, onde se atualizam os arquivos referentes às vendas reais, volumes de produção e níveis de estoque, informando as áreas envolvidas;

b) planejamento da demanda: consiste no processo de previsão da empresa para atender as necessidades do mercado. Esta análise é realizada a partir de previsões estatísticas, históricos de vendas, informações qualitativas de mercado e ações promocionais;

c) planejamento de produção e suprimentos: consiste na elaboração de um plano alternativo de produção para suportar o planejamento de vendas e identificar a falta de capacidade, sendo necessárias ações corretivas;

d) reunião prévia de S&OP: consiste na discussão de todos os pontos de distanciamento entre os planejamentos da demanda e produção, e dos impactos financeiros;

e) reunião executiva de S&OP: consiste em formalizar para toda a empresa a aprovação do plano. O monitoramento desta reunião permite avaliar o desempenho operacional da empresa, possibilitando o direcionamento dos esforços de melhorias.

2.1.1 Acompanhamento Financeiro

As reuniões de S&OP podem ser utilizadas para acompanhamento e revisão do orçamento geral da empresa, não só do ponto de vista de volumes, como também de receita e lucratividade. Desta forma é possível colocar em prática e avaliar o impacto de todas as alternativas de planejamento discutidas ao longo das reuniões (BOSSIDY, 2010).

2.1.2 Monitoramento de Desempenho

Em sintonia com o aspecto financeiro, o processo de S&OP monitora também a disponibilidade de produtos para vendas e os níveis de estoque. Com relação às atividades específicas de cada área, pode-se citar a acuracidade da previsão de vendas, o cumprimento do plano de produção e a produtividade final do período (AROZO, 2006).

A Figura 1 ilustrada exemplos de indicadores utilizados no processo de S&OP.

Figura 1 - Exemplos de indicadores de desempenho

Fonte: Arozo (2006)

2.2 PROCESSOS DE S&OP

A cadeia de suprimentos de máquinas agrícolas tem sofrido com as constantes flutuações do mercado, influenciada pelo clima, sazonalidade e novos concorrentes. No Brasil, as indústrias buscam altos giros de estoque, gerando controles intensos dos inventários e precisão na programação da produção. Para atender esta necessidade, a ferramenta S&OP é escolhida para suportar o aumento de vendas, melhorar o tempo de resposta às necessidades do mercado e reduzir o *lead time* total de entrega dos produtos. Isto impacta positivamente na redução das horas extras, fretes especiais, obsolescência de materiais, além de aumentar a comunicação entre os departamentos da empresa, criando um ambiente onde as decisões tomadas são consensuais e compartilhadas (FREY, 2012).

A integração horizontal com decisões de mesmo nível, mas de áreas diferentes, como engenharia, logística, produção e vendas, são importantes para garantir que todos estejam com foco ajustado na mesma direção. O S&OP é uma ferramenta que a alta direção obtém informações sobre as operações realizadas, bem como controle do planejamento e manufatura. Para aproximar estes cenários, é necessário cruzar informações vindas da base de dados da empresa e clientes, somadas a dados históricos e informações de mercado atualizadas (CORRÊA, 2001).

Existe uma limitação dos sistemas em integrar informações, uma vez que as respostas dos processos são planilhas e gerados gráficos para tomada de decisão, que não servem como entradas para sistemas integrados, como exemplo o módulo MRP (*Materials Requirement Planning*). De forma paralela a tecnologia da informação (TI) aparece como elemento estratégico na maior parte das empresas que veem investindo em tecnologia como ferramenta de contribuição para tomada de decisão e interação com as áreas de negócio das organizações (MAC GOUGAN, 2003).

Para Frey (2012), o modelo S&OP sugere a quebra de alguns paradigmas, principalmente quando sugere que áreas funcionais de organizações trabalhem de forma integrada e com uma visão por processos.

De acordo com uma pesquisa promovida pela CSCMP (2013), o S&OP é a segunda maior prioridade a ser adotada pelas organizações. Este resultado pode ser entendido pela necessidade das organizações em antecipar ao máximo suas decisões, preocupadas em evitar os custos de variações no curto prazo.

2.2.3 Objetivos do S&OP

O processo S&OP parte do pressuposto que o centro das negociações é realizado por pessoas, representantes das principais áreas da empresa, e responsáveis pelas sessões de negociação, com o objetivo de chegar juntas a um plano operacional satisfatório para todas as partes envolvidas.

Para Arozo (2006), a eficácia do processo é demonstrada pelos seguintes objetivos:

a) planejamento estratégico do negócio: o S&OP fornece a ligação e alinhamento do plano estratégico do negócio desdobrado com as atividades de cada uma das áreas e departamentos da organização. A sintonia deve ser constante e ágil no momento de ajustar o plano estratégico, sem ocorrer entropia no desdobramento com os demais níveis, tático e operacional;

b) planos realísticos: o plano resultante de um processo de S&OP pressupõe dizer que seja aceito e validado por todas as áreas participantes, e seja realístico na medida em que seja suportado, ou seja, o plano de vendas depende da capacidade de produção, o plano de produção depende da disponibilidade de material e o plano de estoque depende de recursos financeiros, que estão relacionados ao poder de venda da organização;

c) gerenciar mudanças: criar uma personalidade capaz de enfrentar as mudanças sugeridas pelos clientes, pela área produtiva da empresa e por alteração da estratégia, exercendo um papel ativo frente às adversidades do meio em que está inserido e os reflexos perante os prazos. A informação deve chegar a todas as áreas, por isso as reuniões devem ser incentivadas para que haja maior interação do grupo nas análises para criar planos de ações mais efetivos;

d) gerenciar estoques de produtos e carteira de pedidos: estoques muito altos podem gerar custos adicionais e estoques muito baixos podem impactar em falha do atendimento dos pedidos;

e) mensurar o desempenho: acompanhar as métricas para identificar o que está saindo do controle em relação ao que foi planejado anteriormente, assim poderá ser tomado às ações necessárias para corrigir os problemas pontuais;

f) trabalho em equipe: a organização deve dar condições para que o grupo de S&OP desenvolva suas tarefas, integre as áreas participantes e faça parte do planejamento global da empresa. O grupo também deve trabalhar para difundir sua cultura de trabalho na alta direção e nos níveis tático e operacional, a fim de buscar agilidade no processo de desdobramento do planejamento S&OP.

2.2.4 Estratégia Organizacional

Uma estratégia produtiva consiste na definição de um conjunto de políticas, no âmbito da função produção, que dê sustentação à posição competitiva da empresa. A estratégia produtiva deve especificar como a produção suportará uma vantagem competitiva, e como complementará e apoiará as demais estratégias funcionais (LUSTOSA, 2008).

Treacy e Wiersema (1997) sustentam que existem três tipos de estratégias que as organizações podem adotar para manter a sua posição e alcançar liderança no mercado em que atuam, são elas:

a) excelência operacional, que busca um menor custo e minimiza os problemas para o cliente;

b) liderança em produto, que busca fornecer os melhores produtos possíveis a partir da perspectiva dos recursos e benefícios oferecidos ao cliente;

c) intimidade com os clientes, que busca entregar no prazo o que é pedido, conhecer os clientes em detalhes e compartilhar os riscos.

Para Wallace (2004), as organizações devem focar apenas uma das estratégias descritas e quanto às outras, deve-se buscar um equilíbrio sustentado pelo S&OP, o qual tem um papel importante no modelo de gestão das organizações, pois é responsável por manter o alinhamento entre as decisões nos níveis estratégico, tático e operacional.

A existência do S&OP faz com que os planos estratégicos da organização sejam entendidos pelo tático, representado por várias áreas funcionais de uma empresa, e desenvolvidos de maneira integrada, buscando dessa forma, o melhor cenário de planejamento para toda a organização e não somente para cada área individualmente. Além disto, a integração com a cadeia de suprimentos se torna algo estratégico, porém pouco praticado (WALLACE, 2004).

3 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo foi realizado durante a implantação da nova fábrica da empresa Alfa S.A, localizada na cidade de Indaiatuba, estado de São Paulo, Brasil, com o intuito de desenvolver o Processo de Atendimento de Pedidos (OFP) desta unidade. Este artigo se classifica por ser um estudo qualitativo de caráter descritivo, operacionalizado por meio de um estudo de caso.

A pesquisa qualitativa possui uma diversidade e flexibilidade, não admitindo regras precisas, por isso diferem no processo de investigação, sendo que nesta pesquisa a coleta sistemática de dados deve ser antecedida por uma imersão do pesquisador no tema a ser estudado. Esta etapa exploratória permite ao pesquisador definir algumas questões adequadas às questões de investigação (MAZZOTTI; GEWANDSNAJDER, 1999).

A pesquisa descritiva tem o propósito de analisar os significados e as ações dos indivíduos com relação ao contexto social em que ocorrem, mantendo contato direto e prolongado com o ambiente. Os dados coletados são descritivos e servem para a compreensão do problema (CRESWELL, 2010). Para Andrade (2007), na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.

O estudo de caso é uma análise detalhada de um objeto de pesquisa, com o objetivo de ampliar o conhecimento relativo ao elemento avaliado (GIL, 2008). Para Yin (2010), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo de caso pode ser dividido em dois tipos, o único e o múltiplo, sendo que a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões (ROESCH, 2005).

A coleta de dados levantados na pesquisa proposta neste artigo ocorreu por meio de pesquisa nos documentos oficiais da empresa e entrevistas com as pessoas de outras unidades fabris da empresa Alfa S.A., envolvidas no processo de atendimento de pedidos (OFP). As entrevistas realizadas se classificam como semiestruturadas, e foram operacionalizadas por meio da aplicação de um formulário como instrumento de pesquisa, o qual direcionou os entrevistados em torno de questões a respeito do S&OP.

O pesquisador ao encerrar a coleta de dados se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, os quais se materializam na forma de textos, os quais terão de ser organizados para a interpretação (ROESCH, 2005).

Para analisar os dados obtidos na pesquisa, será empregado o método da análise de conteúdo. Segundo Puglisi e Franco (2005), no método de analise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem, devendo ser consideradas as condições contextuais dos produtores, assentando-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem. Para estes autores, devem ser considerados, não apenas a semântica da língua, mas também a interpretação do sentido que um indivíduo atribui às mensagens.

4 ESTUDO DE CASO

A empresa Alfa S.A, a qual é foco do estudo de caso apresentado neste artigo, foi fundada em 1837, sendo líder mundial no segmento de agronegócio, e referência pela tecnologia que aplica e pela confiabilidade de seus produtos. A

empresa investe um valor aproximado de US$ 400 milhões anuais em pesquisa de mercado e desenvolvimento de novos produtos, voltado às necessidades e expectativas de seus clientes.

A empresa Alfa S.A. possui uma forte presença na área do agronegócio brasileiro, no fornecimento de máquinas e equipamentos agrícolas e florestais, com três fabricas em operação, sendo duas instaladas no estado do Rio Grande do Sul, localizadas nas cidades de Horizontina e Montenegro e a terceira encontra-se localizada na cidade de Catalão, estado de Goiás. Além das fábricas, a empresa Alfa possui um centro de distribuição de peças para a América do Sul, o qual está localizado na cidade de Campinas, estado de São Paulo, um banco operado pelos serviços financeiros e uma unidade *"Water"*, que atende exclusivamente o setor de irrigação.

O Brasil é hoje um país que possui um dos mercados para equipamentos de construção que mais cresce no mundo, devido a fatores como: a realização da Copa do Mundo de Futebol de 2014, das Olimpíadas em 2016 e ao crescimento de sua economia.

A pesquisa proposta neste artigo foi realizada durante a implantação de uma nova fábrica, localizada na cidade de Indaiatuba, estado de São Paulo, Brasil, a qual atenderá a demanda nacional de máquinas retroescavadeiras e pás-carregadeiras destinadas ao segmento da construção civil.

5 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As grandes transformações sociais e econômicas que vem ocorrendo no mundo nos últimos anos tem acirrado a competitividade em nível mundial. Estas transformações são decorrentes de aspectos como crises financeiras, a abertura de mercados, a escassez e limitação ao acesso a vários tipos de matérias primas, o enrijecimento das legislações ambientais de diversos países e o maior nível de exigências dos mercados consumidores. Diante do cenário descrito, as organizações devem direcionar estudos para explorar estratégias que proporcionem um maior retorno financeiro (HAYES et al., 2008).

Observa-se que as empresas veem disponibilizando uma maior variedade de produtos aos seus clientes, a fim de satisfazer suas necessidades. Em contrapartida, é importante controlar os níveis de inventário da fábrica, tanto para a matéria-prima, como também para o produto acabado, a fim de aumentar o giro de estoque e manter a empresa financeiramente saudável (HAYES et al., 2008). Baseado nisso o Processo de Atendimento dos Pedidos (OFP) da empresa Alfa S.A. foi criado, com o objetivo de suprir esta necessidade, estando sustentado na estratégia da organização.

As informações de entrada para este processo são fornecidas pelo plano estratégico, alinhado com o processo de aquisição de clientes e entrega de produtos. Faz parte deste processo o gerenciamento das seguintes atividades: previsão e estimativa de vendas a varejo, planejamento e priorização dos pedidos, gerenciamento de estoques, entrega e pagamento do produto.

A Tabela 1 ilustra o desdobramento do processo de OFP da empresa Alfa S.A. em dez subprocessos.

Tabela 1 - Descrição dos subprocessos de OFP

(continua)

Subprocessos	Descrição das Atividades de OFP
1. Previsão e estimativa de vendas	Estabelece uma demanda de varejo esperada para cada linha de produto, sendo necessárias para planejar as operações de fábrica. Esta projeção é a previsão de demanda de vendas para um determinado período futuro, baseado no histórico, condições atuais e resposta dos clientes, alinhando as vendas com a capacidade de produção da fábrica, suportado pela área financeira. As projeções são realizadas por três equipes e compensadas em reunião de *composite*, sendo elas: • *analistas estatísticos*: fornecem projeções baseadas em estatísticas de vendas (histórico), por meio da compilação de dados passados; • *equipe de marketing*: analisa os descontos e incentivos governamentais e entende como se comporta as vendas por sazonalidade; • *branch (equipe de vendas):* analisam os incentivos governamentais, os impactos promocionais e fornecem projeções separadas por regiões.

(continuação)

Subprocessos	Descrição das Atividades de OFP
2. S&OP	O S&OP serve para balancear o suprimento de produtos com as estimativas de vendas e controlar os estoques de produto. Este processo é suportado pelas atividades de planejamento da demanda e fornecimento, reunião de *partnership* e análise do gerenciamento, que são revisados continuamente, com o objetivo de estreitar o relacionamento entre a produção da fábrica e a demanda de mercado, fornecendo serviços melhores e rentáveis e reduzindo o tempo de execução e inventário. O resultado da reunião de *partnership* é o plano mestre de produção (PMP) aprovado.
3. Planejar o pedido	Após a elaboração do PMP, realiza-se o desdobramento dos modelos de produto por opcionais, planeja-se acessórios, peças de reposição e exigências inter-fábricas. Os planos detalhados são utilizados para gerar as necessidades dos materiais. Conforme estratégia de OFP, a programação pode ser baseada em dois tipos de pedidos: • *build to stock*: demanda sazonal e previsível, compras por impulso e produtos com configurações padrão; • *build to order:* produção conforme necessidade do cliente, compras planejadas e menor inventário de produto acabado. É importante apresentar datas confiáveis e pontualidade na entrega, manter um nível saudável de inventário, apresentar pouca variação de plano e minimizar as horas extras.
4. Obter/ gerenciar o pedido	A aceitação e reserva de produção do pedido de uma concessão inicia a partir da colocação de uma ordem via sistema, interagindo diretamente com a programação da fábrica, verificando a disponibilidade do produto e informando a data de entrega da fábrica. As ordens emitidas pelas concessões são obtidas e gerenciadas a fim de entregar na data solicitada pelo cliente, tendo uma comunicação entre as áreas de *marketing*, OFP, *branch* e concessões, possibilitando a priorização de ordens.
5. Adquirir material	O objetivo é adquirir as peças no momento certo, a tempo de atender a demanda da fábrica, sem elevar os estoques de matéria-prima. O processo de compra de material começa com a criação das ordens de MRP *(Manufacturing Resource Planning)* para materiais comprados de fornecedores e termina quando o material é entegue no ponto de uso da linha de produção. A estratégia da fábrica determina como reabastecer o material e configurar os níveis corretos de inventário que é realizado por meio de parâmetros de peças.

(conclusão)

Subprocessos	Descrição das Atividades de OFP
6. Produzir o pedido	Inicia com o recebimento sequenciado dos pedidos planejados na etapa três, disponibilizando-os para a produção, considerando o tempo de execução da demanda do cliente e seu impacto no inventário nos diferentes níveis de processos. Após a montagem do produto, o estoque é reprocessado para manter a sua acuracidade e repor os materiais para o ponto de consumo.
7. Entregar o produto	Pedidos com produtos em estoque são faturados de imediato. Pedidos planejados serão entregues após a produção (etapa seis). Distribuição: estratégias adotadas pelas equipes de *marketing* e OFP para o posicionamento de inventário e definição do local do inventário (concessionárias ou fábrica).
8. Faturar	Criação da fatura para a entrega dos produtos. As concessões recebem uma notificação da fatura eletrônica e o produto é transferido do estoque da fábrica para a concessionária.
9. Gerenciar estoques de produtos	Controlar os níveis de estoque das concessões. O processo inicia no plano de inventário estabelecido no S&OP e são definidos por meio do histórico de vendas.
10. Receber	Os produtos faturados são pagos pelas concessões e entregues aos clientes.

Fonte: Empresa Alfa (2009)

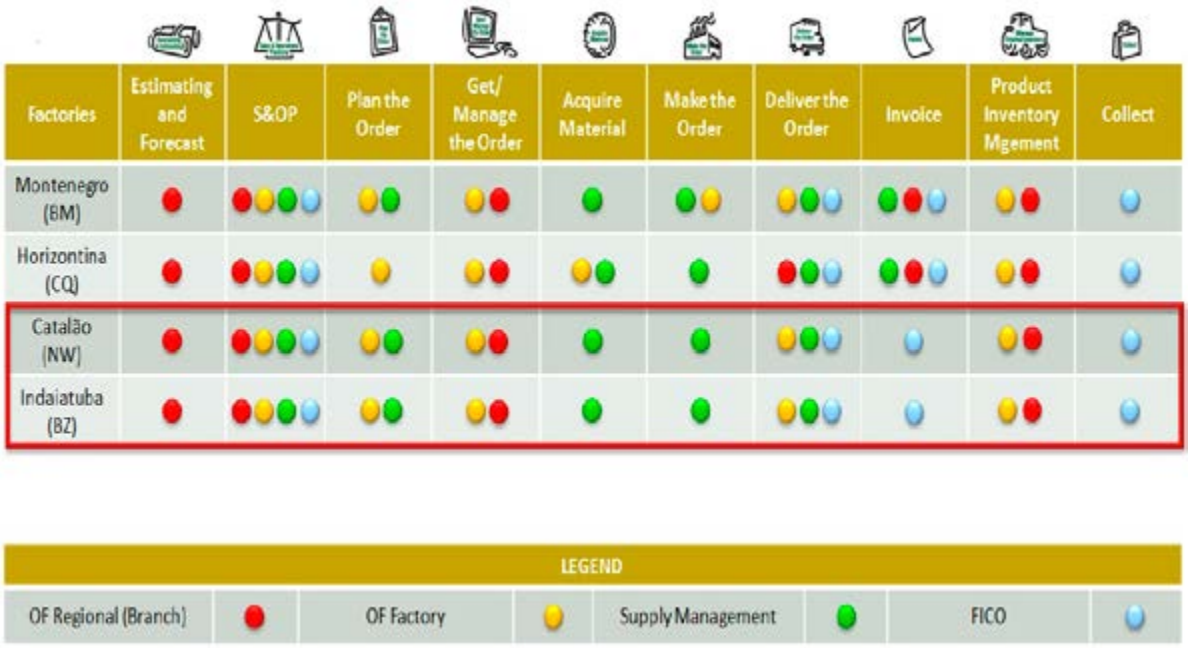
O estudo de caso proposto neste artigo foi realizado para o entendimento da segunda etapa do processo de OFP. Para isso foi aplicado como instrumento de pesquisa um questionário com especialistas do subprocesso de S&OP de outras unidades da empresa Alfa S.A., localizadas cidades de Montenegro e Horizontina, estado do Rio Grande do Sul e da cidade de Catalão, estado de Goiás, a fim de identificar as lições aprendidas e levantamento das melhores práticas de cada unidade.

A coleta de dados serviu de referência para o desenvolvimento de ações que contribuíram para a otimização do processo, pois por meio desta coleta foi possível buscar o entendimento de todas as atividades, definir o escopo de atuação do S&OP e quantas pessoas seria necessário para programar este processo.

O questionário foi aplicado a doze funcionários da empresa, compreendendo gerentes, supervisores e analistas. Estes ajudaram na definição das estratégias a serem seguidas para a nova unidade da empresa Alfa S.A., com o objetivo de melhorar o processo de S&OP.

Ao realizar uma análise entre as fábricas foi constatado que o processo de OFP para a fábrica de Indaiatuba será similar às atividades de Catalão, conforme se pode observar na Figura 2 abaixo.

Figura 2 - Responsabilidades por departamento



Fonte: Pesquisa *interfactories*

5.1 DEFINIÇÕES DE RESPONSABILIDADES

Para realizar o balanceamento de suprimento de produtos com as estimativas de vendas, controlar os estoques de produto acabado e definir os níveis de inventário entre fábrica e concessionaria, se tornou necessário um planejador denominado de *master scheduler*. Esta pessoa será responsável por suportar o planejamento da demanda, planejamento de fornecimento, coordenar a reunião

de *partnership* e revisar e acompanhar os volumes de vendas, identificando se há a necessidade de alterar o Plano Mestre de Produção (PMP).

O objetivo de se utilizar o *master scheduler* é estreitar o relacionamento entre a produção da fábrica e a demanda de mercado, fornecendo serviços melhores e rentáveis, reduzindo o tempo de execução e inventário.

5.2 PLANEJAMENTO DA DEMANDA

Tem seu início a partir do *forecast* aprovado, resultante da reunião de *composite*, que ocorre na primeira etapa do subprocesso de OFP. Após definição do volume anual de máquinas a serem produzidas, realiza-se o desdobramento deste volume por mês e por modelo, respeitando os programas de incentivos do governo e as sazonalidades de cada produto. Nesta etapa, identificam-se também as demandas de acessórios e itens de reposição.

5.3 PLANEJAMENTO DE FORNECIMENTO

O propósito deste planejamento é alinhar a produção da fábrica com os níveis estratégicos de inventário e melhorar o desempenho junto aos clientes, alinhado com as projeções financeiras. Ao atualizar o plano de operações, deve analisar as restrições e linearidade da fábrica e manter os fornecedores informados. Para garantir a entrega dos materiais, devem-se considerar os tempos de execução do fornecedor, a disponibilidade de matéria-prima, logística e a alocação do material.

O resultado do processo de fornecimento é o PMP detalhado mensalmente por modelos que será submetido à aprovação na reunião de *partnership.*

5.4 REUNIÃO DE *PARTNERSHIP*

O objetivo da reunião de *Partnership* é alinhar e obter o consenso entre as áreas para suportar o plano de demanda e o plano de fornecimento. Os

integrantes desta reunião são: OFP, manufatura, *supply management*, engenharia de produção, recursos humanos e *controller*. Esta equipe é responsável por comunicar e desenvolver os planos da produção, os riscos financeiros, e aprovar e cumprir o PMP.

Abaixo segue exemplo de tópicos abordados nas reuniões de *patnership* da empresa Alfa S.A.:

a) atribuições da última semana;
b) destaques de mercado (ROI, incentivos, tendências);
c) indicadores (linearidade, disponibilidade, atendimento ao PMP);
d) números da reunião de *composite;*
e) análise da base de fornecimento;
f) banco de pedidos firmados pelos clientes;
g) gerenciamento de estoques;
h) introdução de novos produtos.

5.5 GERENCIAMENTO DOS ESTOQUES DE PRODUTOS ACABADOS

Controlar os níveis de estoque das concessões para garantir o produto certo no momento estabelecido com o cliente. O processo inicia com um plano de inventário de S&OP, definido por meio do histórico de vendas. Estes níveis de estoque são revisados mensalmente e poderão sofrer alterações, baseado no potencial crescimento dos níveis de vendas. A definição estratégica deste estoque é o resultado consensado entre as seguintes áreas:

a) parceiros de canal: incluem concessionários, distribuidores e fabricantes de equipamentos originais. Este grupo é responsável pelo gerenciamento do inventário e das ordens não embarcadas;

b) fábricas: são responsáveis pelo monitoramento do inventário acabado, garantindo que suas programações de produção sejam alinhadas com o S&OP e que o produto seja produzido no prazo para cumprir as datas determinadas de entrega;

c) branch: trabalham com os parceiros de canal e os gerentes da fábrica, a fim de gerenciar o inventário acabado. O produto acabado pode estar em consignação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual panorama da economia mundial e do Brasil, pressiona as organizações por redução de suas margens de lucro e obriga as mesmas reduzir seus estoques. Os clientes por sua vez exigem um alto nível de serviço, o que gera a necessidade da implantação de um processo de gestão mais eficaz. Além disso, o comportamento da demanda é bastante variável, exigindo atenção, trabalho colaborativo, disciplina e sincronismo nas transações realizadas interna e externa das organizações.

Diante deste cenário de crescente exigência dos mercados globais, Prahalad (1995), afirma que as empresas por conta das cobranças dos seus clientes finais se obrigam a reduzir os custos de produção e melhorar cada vez mais seus índices de qualidade dos seus produtos e serviços para continuar a serem competitivos nos mercados em que atuam. Baseado nisso, as organizações de todo o mundo implantam sistemas produtivos cada vez mais direcionados ao rápido atendimento de suas demandas reais. Segundo Corrêa (2001), o modelo S&OP representa uma ferramenta para nortear o planejamento da produção das organizações atuantes na cadeia de suprimentos.

Para atingir os objetivos deste trabalho, buscou-se aprofundar sobre o tema e explorar os sistemas já desenvolvidos pela empresa, bem como relacionar os aspectos positivos de cada unidade. O conhecimento teórico adquirido, alinhado com o acompanhamento prático das atividades, proporcionou *know-how* para implantar este processo na fábrica da cidade de Indaiatuba, localizada no estado de São Paulo.

O tipo de estratégia adotada assemelha-se ao sistema de trabalho da unidade de Catalão, localizada no estado de Goiás, onde existe um funcionário dedicado às atividades de S&OP. Contudo, este modelo ainda tem demonstrado limitações quanto a sua aplicação por estar embasado em processos manuais, apoiados por ciclos mensais de reuniões com as áreas participantes.

Por fim, como plano para um futuro projeto, sugere-se a automatização do fluxo das informações por meio do sistema ERP existente na fábrica, a fim de tornar todos os participantes cientes das alterações de mercado e fornecimento de material, criando uma interação entre os clientes e a cadeia produtiva, fornecendo uma nova visão para o negócio.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AROZO, R. **Sales and operations planning – uma maneira simples de obter ganhos com a integração interna.** Rio de Janeiro: Centro de Estudos em Logística – COPPEAD/UFRJ, 2006.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CSCMP. **Council of supply chain management professionals.** Disponível em: <http://cscmp.org/>. Acessado em: 20/01/2013.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção. MRPII/ ERP: conceitos, uso e implantação**. São Paulo: Atlas, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DONATO, F.; ROSSI, M.; BEZERRA, E.; **O impacto de um processo de planejamento colaborativo sobre a gestão dos riscos na cadeia de suprimentos**. Foz do Iguaçu: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007.

FREY, E. **Influência da tecnologia da informação no processo de planejamento de vendas e operações: um estudo de múltiplos casos.** Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade de Caxias do Sul, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

LUSTOSA, L.; MESQUITA, M. A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R. **Planejamento e controle da produção.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

MAC GOUGAN, G. **S&OP for top management in a small business.** International Conference Proceedings, APICS, F-06, p. 1-4, 2003.

MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** São Paulo: Atlas, 2005.

SAMUEL, A. **Anúncio de novas fábricas no Brasil**. Disponível em <http://www.deere.com.br>*. Acesso em: 8 fev 2012.*

TREACY, M., WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders: chose your customers, narrow your focus, dominate your market.** Perseus Books, 1997.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção – teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VELOSO, R. **O desafio é a competitividade**. Instituto Millenium. Disponível em: <http://www.imil.org.br/destaque/o-desafio-competitividade>. Acesso em: 13 fev.2012.

VICS. **Linking CPFR and S&OP: a roadmap to integrated business planning 2010.** Disponível em: <http://vics.org>. Acessado em: 21/01/2013.

WALLACE, T. F. **Sales operations planning: the how-to handbook.** Cincinnati, OH: T. F. Wallace & Company, 2004.

INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA TÊXTIL NO RIO GRANDE DO SUL

Paula Patricia Ganzer[1], Cristiane Gularte Quintana[2], Cristine Hermann Nodari[3], Isabel Cristina Rosa Barros Rasia[4] e Pelayo Munhoz Olea[5]

RESUMO

A inovação colabora para o desenvolvimento econômico por fomentar a concepção de novos mercados e o aprimoramento de mercados existentes. O setor têxtil une um conjunto de atividades que harmonizam o surgimento de indústrias de diversos segmentos têxteis, desde a origem da matéria-prima, até o acabamento do produto final. Esta pesquisa teve por objetivo analisar a existência de inovação em uma indústria têxtil a partir das quatro dimensões da inovação propostas pelo Manual de Oslo (2005): inovação de produto, processo,

1 Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Cursando Doutorado em Administração em associação plena pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

2 Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universidade Federal do Rio Grande. Mestranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul.

3 Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Cursando Doutorado em Administração em associação plena pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

4 Mestre em Saúde e Comportamento pela Universidade Federal de Pelotas. Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

5 Doutor em Administração pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIB/UPC, Espanha. Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

marketing e organizacional. A metodologia da pesquisa se caracteriza de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos. O método de trabalho seguido foi o estudo de caso em uma indústria têxtil. A análise dos resultados foi feita através da análise de conteúdo da entrevista com o presidente e vice-presidente da empresa. Os resultados da pesquisa concluíram que a inovação na indústria têxtil é em sua maioria incremental, pois realiza melhorias em seus processos de produção, agrega melhorias de produto a partir de tendências a fim de enquadrar-se no mercado, divulga a marca através de eventos, no caso da empresa em estudo, na parceria com universidade, como também a busca de novas práticas organizacionais a fim de aumentar receitas e participação no mercado.
Palavras-chave: Inovação. Indústria têxtil. Estudo de caso.

1 INTRODUÇÃO

A industrialização no Brasil, de acordo com o Instituto de Estudos e *Marketing* Industrial (IEMI), teve início com a indústria têxtil. Este segmento industrial é uma dos mais difundidas espacialmente no mundo, constituindo uma importante fonte de geração de renda e emprego para diversos países em desenvolvimento (IEMI, 2011).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2012) o setor têxtil é o maior empregador da indústria de transformação, com cerca de 1,7 milhões de trabalhadores diretos. Constitui-se de uma propagação social, que há quase dois séculos integra brasileiros por todo o território nacional, de diversas idades e formação escolar. No total, são mais de 30 mil empresas no país que unidas faturaram no ano de 2010 US$ 60 bilhões.

Para tanto, a inovação é o resultado da implantação de invenções e do conhecimento acessível às organizações, estas são motivadas pela busca de vantagens competitivas com impacto econômico. Desta forma, a inovação é intensamente associada ao crescimento, onde novos negócios são criados a partir de novas ideias, na geração de vantagem competitiva no que uma empresa pode ofertar. Os economistas têm discutido durante décadas sobre a essência da natureza desta relação, no entanto concordam que a inovação é responsável

por uma proporção do crescimento econômico (SCHUMPETER, 1997; BESSANT; TIDD, 2009).

Neste artigo, a questão de pesquisa esteve em identificar se foram implementadas inovações em uma indústria têxtil no sul do Brasil, de acordo com as quatro dimensões do Manual de Oslo (2005).

O objetivo da pesquisa foi identificar inovações ocorridas no período de 2008 a 2011 em uma indústria têxtil de tecelagem. A partir do referencial teórico, a estrutura do artigo segue com o referencial teórico, a metodologia de pesquisa, a análise dos resultados, as considerações finais e por último as referências utilizadas no referencial teórico da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INDÚSTRIA TÊXTIL

O primeiro setor industrial a se desenvolver no Brasil foi a indústria têxtil, este setor exigiu condições mínimas para a sua implantação e contou com um mercado estável e seguro, o seu pioneirismo aconteceu devido à simplicidade do processo de fabricação inicial e foi o setor que se expandiu inserido nas características capitalistas (HERÉDIA, 1995).

A indústria têxtil é uma das mais distribuídas espacialmente no mundo, constitui uma fonte importante de geração de renda e emprego para diversos países em desenvolvimento. O relatório da FINEP relatou que são comuns os primórdios da industrialização serem confundidos com a instalação e o desenvolvimento industrial do setor têxtil (FINEP, 2004).

Conforme a ABIT (2012) nenhum outro setor da economia brasileira contribuiu mais que o setor têxtil e de confecções para o controle da inflação desde o início do Plano Real em 1994. O setor têxtil é proeminente por representar 5% do PIB da indústria de transformação e mais de 10% dos empregos nesta atividade econômica. A geração e a distribuição de renda são os subsídios

significativos do setor na melhoria das condições de vida da população brasileira. O setor proporcionou os resultados: a) mais de oito milhões de empregos diretos e indiretos; b) é o setor impulsionador do primeiro emprego; c) é o principal contratador de mulheres chefes de família; d) absorve todos os níveis da pirâmide social e educacional; e) alternativa consistente para os programas de transferência de renda.

O Brasil é um dos poucos países em desenvolvimento que internalizou todas as atividades do complexo têxtil, produtor de uma grande diversidade de produtos e de atendimento a todos os segmentos de mercado, a internalização ocorreu desde a produção de insumos (fibras naturais e químicas) até a confecção de roupas. Os segmentos que mais se modernizaram foram os produtores de artigos têxteis de uso doméstico e as malharias (SCHERER; CAMPOS, 1996).

A indústria de lã brasileira é limitada devido ao clima dos Estados brasileiros e, os Estados do Sul são os estados que mais necessitam de tecidos de inverno. Porém em 1870 desenvolveram-se no Rio Grande do Sul, indústrias de lã que produziam mais de 50% do total de produtos de lã produzidos no País e empregavam mais de 60% de trabalhadores na indústria, dando início ao setor têxtil (SUSIGAN, 2000).

As indústrias existentes no Rio Grande do Sul em 1907 eram em sua maioria pequenas empresas e devido ao seu porte, ocupavam poucos empregados e se constituíam com pequenos capitais, já as indústrias têxteis exigiam maior investimento de capital e absorviam maior mão de obra que as demais indústrias da época. No Censo de 1907, o Rio Grande do Sul foi o Estado que melhor desenvolveu subsídios da base estrutural em mercado, capital e matéria prima para se destacar na produção têxtil (REICHEL, 1980).

O estabelecimento de colonos alemães e italianos no Rio Grande do Sul colaborou para uma nova conciliação de produção, desenvolvida ao longo do século XIX, focando novos interesses e necessidades. A colonização do Rio Grande do Sul é resultado do processo histórico, no qual passou a ser relacionada aos interesses e necessidades do mercado interno brasileiro, que através do desenvolvimento da região colonial pelo imigrante europeu, obteve a geração de importantes impulsos para a industrialização do Estado (VOGT, 2003).

2.2 INOVAÇÃO

Schumpeter considerado um dos economistas clássicos da teoria do desenvolvimento econômico. Schumpeter (1997) relatou que enquanto novos produtos e processos estiverem sendo acolhidos pelos empresários a economia tenderá a crescer. O desenvolvimento econômico schumpeteriano descreve que o dinamismo da economia está voltado para a ação do empresário inovador, que executa novos processos de produção, motiva novos produtos e estimula novos mercados, e que principalmente investem em pesquisa e adotam inovações (SOUZA, 2005).

Para Garcia (2008, p. 32) a inovação em qualquer circunstância, mesmo quando totalmente inédita ou nova, precisa ganhar mercado para ser reconhecida [...]. Nesta medida, apenas o que é inovador conquista o mercado.

Os Estados Unidos se considera a nação mais inventiva entre outros países. Mas, percebe-se que muitas outras nações superam os Estados Unidos em desenvolvimento e implantação de suas ideias, pois a inovação requer muito mais do que apenas a capacidade criativa, e sim da habilidade gerencial em transformar boas ideias em boas práticas (VEN, 2000).

As empresas inovadoras “atacam, renovam, ajustam, transformam e adaptam, à medida que as necessidades de seus consumidores alteram-se, as habilidades de seus concorrentes melhoram e a manifestação popular aumenta”. Assim, as forças do comércio realinham-se e há mudanças nas regulamentações governamentais (PETER; WATERMANN, 1982 p. 12).

Os processos de inovação são fundamentais para o desenvolvimento econômico e social de uma região. Não sendo limitados apenas aos laboratórios e às universidades, mas envolvem negócios, setores financeiros, autoridades públicas, e a sociedade civil proporcionando consequências de grande confiabilidade para o desempenho da economia (MIEDZINSKI, 2006).

Para Lakemond et al. (2007), o processo de inovação pode ser composto por três partes distintas que andam em paralelo: desenvolvimento de tecnologia, desenvolvimento de produto e a produção como um todo. Na literatura

encontram-se vários autores que abordam as dimensões da inovação, a seguir descreve-se o posicionamento de alguns destes.

Segundo Jonash e Sommerlatte (1999), as inovações são classificadas em quatro tipos: inovação de produtos ou serviços, inovação de processos, inovação de gestão, e inovação em negócios. Para Damanpour et al. (1989), as inovações podem ser classificadas em dois grupos: inovações técnicas que são aquelas que ocorrem no componente operacional e que afetam o sistema técnico de uma empresa e, as inovações administrativas, que são aquelas que introduzem um novo sistema gerencial e, portanto, podem afetar o sistema social de uma organização.

Segundo a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC, 2008), pode se definir como inovação de produto as especificações técnicas, usos pretendidos ou outros componentes incorporados, diferindo significativamente de todos os outros produtos anteriormente produzidos pela empresa.

Higgins (1995) define a inovação de processo, como a inovação voltada para a melhoria da eficiência e da eficácia do processo produtivo. De acordo com Rust et al. (2004), a inovação de *marketing* é composta de três dimensões: força de preços, estratégia de produto e estratégia de promoção, ou seja, estratégia de preços são as decisões referente aos preços, a estratégia de produto é a aparência do produto, e a estratégia de promoção refere-se a inclusão do produto no mercado.

Mol (2009) relata que a inovação organizacional pode ser tratada como inovação gerencial, que apresenta como definição a introdução de novas técnicas e práticas de gerenciamento da empresa, trata-se da compreensão da cultura e dos princípios estabelecidos pelas empresas. Conforme Damanpour (1991, p. 557), a inovação é um meio de mudar uma organização, seja como resposta a mudança no seu ambiente interno ou externo, ou como uma ação preventiva tomada para influenciar um ambiente.

De acordo com o Manual de Oslo existem quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional. Pode-se definir como: a) **inovação de produto** a introdução de um bem ou serviço novo ou

significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos; b) **inovação de processo** a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado; c) **inovação de *marketing*** a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços; d) **inovação organizacional** que é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2005).

Dessa forma, abrangendo a contextualização realizada sobre as dimensões da inovação, a classificação dos tipos de inovação do Manual de Oslo foi utilizada como base para este estudo.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o estudo do método na procura de um determinado conhecimento, pela etimologia a palavra Método, origina-se do grego *Methodo*, onde *Meta* significa “na direção de”, e *hodo* refere-se a caminho (SILVA, 2003).

Esta pesquisa se caracteriza de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratória e descritiva. 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. Descritiva por descrever as inovações em uma indústria têxtil no sul do Brasil, conforme as dimensões do Manual de Oslo. De acordo com Gil (2008) a pesquisa descritiva tem como objetivo de descrever características de uma determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. 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. (GODOY, 1995). As pesquisas descritivas são, em conjunto com as exploratórias, as que tradicionalmente realizam os pesquisadores sociais que se preocupam com a atuação prática.

Para Godoy (1995, p. 58), a pesquisa qualitativa “não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico”.

O método de trabalho seguido é o estudo de caso. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 62) o estudo de caso “trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis”.

O estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa em diversas situações, na contribuição do conhecimento, 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. Sendo assim, nesta pesquisa o estudo de caso foi realizado em uma indústria têxtil.

O delineamento da pesquisa previu a utilização de técnicas de coleta de dados, tais como entrevistas em profundidade com o gestor responsável (presidente) da empresa e vice-presidente, utilizando a Análise de Conteúdo (AC). Para Vergara (2010), pode-se considerar a análise de conteúdo como uma técnica de tratamento de dados, que visa mostrar o que está sendo abordado a respeito de determinado tema.

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; LEHFELD, 1986). A coleta de informações geralmente acontece por meio da realização de entrevistas abertas ou semiestruturadas ou aplicação de um questionário aberto (VERGARA, 2010).

Os dados foram coletados, através de uma entrevista, apoiada por um questionário semiestruturado, que de acordo com Martins e Theóphilo (2009), trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de dados e evidências, que tem como alicerce entender e compreender o sentido que os entrevistados atribuem às questões. Os dados da entrevista foi alcançado por meio de um questionário, composto por cinco questões abertas e trinta e duas questões

fechadas. O instrumento de coleta forneceu 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.

Oliveira (2003, p. 71) define o termo questionário como uma das técnicas de pesquisa e coleta de dados mais empregada, "o questionário constitui-se de uma série ordenada de perguntas relacionadas a um tema central". As entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e posteriormente transcritas. O formato da sequência das questões de pesquisa foi desmembrado conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Estrutura do instrumento de pesquisa

(continua)

Caracterização	Inovação
Constituição de capital	Conceito de inovação
Forma jurídica	Quais as inovações de produto
Administração da empresa	Quais os motivadores das inovações
Investimento inicial no negócio	Como são gerenciadas as inovações
Dificuldades para entrar no negócio	Em quais setores ocorreu a inovação
Número de colaboradores	Valor investido
Meses que mais se produz	Quais as inovações de processo
Linha de produtos	Quais os motivadores das inovações
Número de clientes	Como são gerenciadas as inovações
Problemas enfrentados em relação à mão de obra	Em quais setores ocorreu a inovação
Fator de importância em relação ao clima	Valor investido
Surgimento das inovações	Quais as inovações de *marketing*
Fontes de informação no aprimoramento da produção	Quais os motivadores das inovações
Em que as amostras e modelos são baseados	Como são gerenciadas as inovações
Marca utilizada pela empresa	Em quais setores ocorreu a inovação

(conclusão)

Caracterização	Inovação
Distribuição da venda	Valor investido
Participação em feiras setoriais	Quais as inovações organizacionais
Em quais áreas a empresa tem investido	Quais os motivadores das inovações
Distribuição da venda	Como são gerenciadas as inovações
Região de vendas	Em quais setores ocorreu a inovação
Meses que mais se produz	Valor investido

Fonte: Elaborado pelos autores

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

A indústria têxtil estudada está situada, no nordeste do Rio Grande do Sul. A história da empresa começou em 1891 quando imigrantes vindos de norte da Itália fundaram uma fábrica de tecidos, denominada Lanifício. Os Imigrantes Italianos aproveitaram as condições favoráveis do local, como também a existência de uma queda d'água situada no Arroio Pinhal, que seria usada como fonte geradora de energia. Mesmo em funcionamento a inauguração oficial ocorreu em 29 de janeiro de 1898.

A história do Lanifício está diretamente ligada ao progresso da região sul do Rio Grande do Sul. Por Volta de 1906 e 1907, Hércules Galló, alugou a fábrica dos italianos, terminando por comprá-la em 1911. Em 1928 o Lanifício passou a se chamar Sociedade Anônima Companhia Lanifício São Pedro. Em 1979 o grupo Alfred adquiriu o Lanifício, promovendo mudanças no aumento da produção e modernizando-o, passando a se chamar então Lanifício Sehbe S/A. Em 07 de junho de 1999 foi criada a Cooperativa Têxtil. Inicialmente a Cooperativa têxtil firmou contrato de arrendamento com os proprietários do Lanifício Sehbe, até 03 de dezembro de 2001, quando adquiriu o parque fabril (HERÉDIA, 2003).

A empresa é uma indústria têxtil fabricante de tecidos de lã cardada para o vestuário, tecidos para calçados e acessórios e tecidos para decoração. Seus principais Clientes são Confecções, Indústria de Calçados e Indústrias de Móveis. Hoje a indústria dispõe de um parque fabril com 20 mil metros quadrados de área construída e preserva em seus processos de fabricação, o cuidado artesanal que projetou os seus produtos. A indústria possui técnicos têxteis altamente especializados, controla de forma minuciosa todos os processos na fabricação de tecidos, desde a classificação das matérias-primas até a entrega do produto final. A indústria adota a filosofia familiar no atendimento ao cliente, é uma das únicas empresas do Brasil a produzir tecidos 100% lã.

A indústria possui 116 colaboradores, dentre eles, 45 são sócios, 9 pessoas no constituem o conselho administrativo e 3 pessoas são efetivas no conselho fiscal da cooperativa. Dentre os colaboradores 67 são mulheres e 49 são homens. No Quadro 2 segue os setores e número de colaboradores em cada setor.

Quadro 2 - Número de colaboradores em seus respectivos setores

Setores	Nº de colaboradores
Administração	9
Manutenção e apoio	9
Mistas	3
Fiação Cardado e Cardas	35
Laboratório	1
Tinturaria	5
Tecelagem	22
Acabamento	16
Revisão/Expedição/Costuraria	6
Cerzição	3
Pinçadeiras	7
Total	**116**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da empresa

As confecções do ramo da moda e vestuário são o principal segmento atendido pela indústria. A linha de tecidos produzidos pela indústria têxtil é constituída pela produção de tecidos para vestuário feminino, masculino, profissional, calçados e decoração, na linha profissional no fornecimento de tecidos para o ramo de uniformes profissionais. Os principais tecidos produzidos são 100% lã. Na linha de decoração, tecidos em gramagens, composições e desenhos variados, sua principal aplicação está no revestimento de móveis em geral.

4.2 ESTUDO DE CASO

O objeto de estudo investigado na pesquisa foi uma indústria têxtil com sede no Rio Grande do Sul, com entrevista realizada em 25 de setembro de 2012.

Dentre os questionamentos estruturados, obtiveram-se os seguintes resultados: a) a indústria em estudo possui constituição de capital 100% nacional, de forma jurídica Ltda, onde a administração é realizada pela família fundadora da indústria; b) os meses em que a indústria mais produz são os meses de janeiro a agosto; c) o número de clientes atendidos pela indústria é de aproximadamente 450; d) os colaboradores são treinados na própria empresa; e) os problemas enfrentados pela empresa em relação à mão de obra são a falta de mão de obra, falta de mão de obra qualificada e a ausência do colaborador no ambiente de trabalho; f) as inovações tecnológicas da empresa surgem pelo desenvolvimento em cooperação com outros fabricantes locais, através de compras de equipamentos nacionais e através de compras de equipamentos importados; g) as fontes de informação para aprimorar a produção e o produto ocorrem por meio de visitas em outras empresas em municípios próximos à sede da empresa, em empresas no exterior, visitas em empresas em outras regiões do Brasil, através de fornecedores de máquinas, feiras, publicações especializadas, por funcionários com experiência proveniente de outras empresas e por clientes.

Referente às amostras e modelos dos produtos fabricados pela empresa, se obteve a afirmação de que o mostruário é baseado a partir de um *design* indicado pelo cliente e adaptado dentro da empresa, além de que a empresa também pratica a imitação de produtos, no entanto realiza adaptações de modelos a partir de tendências de moda e que também cria seus próprios modelos.

Quanto à marca utilizada pela empresa na comercialização dos seus produtos, os entrevistados afirmaram que os produtos feitos e vendidos levam somente a marca própria da empresa. Referente à forma em que o produto é distribuído, 90% dos produtos são produzidos sob encomenda e 10% à pronta entrega.

A participação em feiras do setor têxtil foi outro questionamento feito aos entrevistados a fim de identificar se a empresa participa ou não de eventos do setor e caso participe, qual a forma, como visitante ou expositor e quais as feiras que costuma participar. Neste questionamento o resultado na empresa estudada foi que a mesma participa nas duas formas, como expositora nas feiras Premier Brasil em São Paulo e como visitante nas feiras Febratex e Fenim.

As áreas em que a empresa tem investido no período de 2008 a 2011 foram questionadas, e foram as seguintes: máquinas modernas, informática, desenvolvimento de produto, *marketing*, treinamento gerencial e manutenção. Em relação à venda, que é concentrada nos meses de janeiro a julho, 95% da produção é destinada a outras indústrias e 5% a distribuidores atacadistas, a região de vendas que a empresa atende se divide em 60% no Rio Grande do Sul e 40% distribuídos entre Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

Inicialmente a entrevista buscou identificar as dificuldades do negócio quando fundado, onde segundo os entrevistados as dificuldades da indústria foram:

> [...] compra de matéria prima, obtenção de crédito, desconhecimento, mudança de empregados para associados a mudança de mentalidade foi um ponto bem complicado no início [...].

Em relação ao funcionamento do setor administrativo da indústria o presidente relatou que a indústria funciona como uma cooperativa:

> [...] a cooperativa é o seguinte, existe uma direção, existe o conselho administrativo, composto pelos três membros da direção e mais seis conselheiros e mais o conselho fiscal essa é a organização como cooperativa, como negócio, nós temos a administração então são em torno de umas 12 pessoas; só que muitos desses administradores trabalham na produção também; pessoas do conselho não são todas da administração eles trabalham nos setores produtivos.

A influência do clima sobre a produção e venda dos produtos da empresa foi questionada aos entrevistados:

> [...] o clima influencia 100%, principalmente porque o nosso forte é...em primeiro lugar, nós aqui se não faz frio, segundo lugar preço em relação aos tecidos importados, o fator frio, o nosso equipamento de produção ele é específico para tecidos de lã, nós estamos adaptando esta linha de decoração as máquinas que nós temos, mas isso implica muitas vezes em perda de produtividade, em alguns pontos que a gente fica limitado [...].

Em relação à tecnologia adotada pela empresa, foi questionado se a empresa havia adquirido máquinas no período estudado.

> [...] a tecnologia aumentou, porque nós adquirimos máquinas mais modernas; na realidade quando nós assumimos nós pegamos o parque fabril sucateado, sucateado, a máquina mais nova era de 1974, esse é um dos fatores que faz com que tu não tenha uma produtividade, nós passamos os 5 primeiros anos pagando o parque fabril, não tínhamos capacidade de investimento; depois fomos comprando uma ou duas máquinas por ano; a gente sempre ta comprando, adquirindo e tentando melhorar nossa produção e nossa qualidade. 90% das máquinas são importadas. Já desenvolvemos com outra empresa estamos desenvolvendo uma máquina, mas é uma máquina nova de uma empresa que faz máquina [...].

O conceito de inovação foi questionado e um dos entrevistados relatou que:

> [...] eu entendo que inovação está muito ligado a máquinas e processos e também daquelas informações que a gente recebe e que são importantes para o nosso negócio, que são as pesquisas de moda, enfim o fator moda; na verdade a inovação está em descobrir novos materiais e aplicar eles de maneira, ter uma qualidade satisfatória e buscando um preço mais acessível [...].

Na entrevista, o presidente e o vice-presidente relataram que a inovação de produto implementada pela empresa abrange:

> [...] aplicação de amaciantes, novos acabamentos, coloca entre parênteses, amaciantes que conferem um toque muito mais agradável ao tecido, porque hoje o primeiro sentido do consumidor para o cliente que ele apura eh, tudo está no toque, então a gente vem de uma evolução muito grande neste sentido, porque o nosso tecido ficava um pouco atrás dos outros uns três anos atrás pelo toque dele, o pessoal dizia Ah é um pouco áspero, e a gente foi desenvolvendo novas técnicas, novos produtos, e foi melhorando e hoje o que os clientes comentam é que os nossos tecidos não perdem pros tecidos importados, não perdem mais, era um ponto fraco que nós tínhamos; alguma coisa aqui de novas fibras neh Fernando também, inclusão de novas fibras; nós lançamos um produto ecológico também que é um tecido a base de fibras recicladas, então todo o material que sobra o subproduto da fábrica, nós rasgamos esse fio esse tecido e refazemos um novo fio e a partir daí surgiu um tecido que a gente chama de Ecolã, que é uma visão de reaproveitamento, e ao mesmo tempo de ocupar esse produto que a principio ia ser descartado. Ele é 80% lã e 20% em outras fibras e tem um custo melhor, outra coisa que me veio é deixa eu pensar mais um pouquinho... falei de acabamento com tecidos com impermeabilizantes neh, com..acabamentos inovadores, tu tem um tecido pra confecção de cadeiras, o impermeabilizante pode cair café que não vai manchar, a gente chama de repelente a líquidos, água e óleo. A textura, ai é mais na pesquisa, mesmo que... a pesquisa leva para uma tendência, a tendência para 2013 é bastante tecidos maquinetados, bastante trabalhados, desenhados, estilo *jackar*, ai é questão da pesquisa, talvez em 2014 já mude, então é feita pesquisa anual pra definir a coleção.

Em relação à inovação de processo:

> [...] aquisição de máquinas, mudança do fluxograma de processo para cada produto, pois cada tecido tem um fluxograma diferenciado, o que passa numa máquina pode não passar na outra. Não existe um sistema interligado de gestão, nós não temos, existe é claro, mas no nosso caso, a gente fez um levantamento...de uma sala se quisesse fazer isso tu consegue, mas o investimento é muito alto [...].

A inovação de *marketing* relatada pelos entrevistados ocorre como relatado:

> [...] nós temos reforçado a divulgação da marca, *banners*, feiras, *folders*, lançamento de coleção, trazendo clientes, fornecedores, aumentando a visibilidade, parceria com a Universidade no curso de design e moda da UCS, a gente, nós patrocinamos uma cadeira de Modelagem, então a gente instituiu o prêmio UCS Cootegal, onde são escolhidos dessa cadeira, é dado uma premiação para o primeiro lugar, é uma viagem então para participar da Premier Brasil, damos as passagens e menção honrosa que é o segundo e terceiro lugar, e ai a gente dá um prêmio em tecido, pra que, para essas pessoas que estão trabalhando estudando na área que elas conheçam o nosso tecido, ai elas começam a tomar gosto porque estão utilizando o tecido pra desenvolver uma peça pra sua criação e consequentemente a gente vislumbra um novo cliente que pode surgir essa é a ideia do prêmio. Jornal, através de publicidade, colunas aquilo que tu não paga. Promoções para os clientes, quando lança coleção geralmente entre safra, pra gente, por exemplo a gente lança em julho, agora é hora de semear vamos dizer assim, então a gente procura fazer com clientes que tem potencial, a gente dá descontos, trabalha em cima de uma tabela em cima de quantidade com preço menor que chega de 5% a 10% de desconto pro cliente antecipar suas compras pagando a vista muitas vezes, com um preço melhor, isso é feito com clientes maiores que tem capacidade de comprar e ter estoque, isso ai é feito esse trabalho, clientes pequenos já não interessa por que eles não condições tem que ter um capital de giro bem maior, então eles não tem esse interesse, mas os clientes grandes que compram grandes metragens a gente faz isso e tem um resultado bem positivos nos últimos três anos [...].

A inovação organizacional foi questionada e os entrevistados relataram que esta inovação acontece por meio de:

> [...] venda de fios, a gente não vendia, só vendia os tecidos, terceirização no caso o cliente compra a lã e manda fazer o tecido, uma vez a gente só vendia o tecido, hoje nós abrimos uma possibilidade do cliente comprar a lã, que isso dá ganho para o cliente que tem uma micro empresa ele ganha 7% nessa jogada, o produto final pra ele custa 7% a

> menos, é uma nova forma de comercialização, de serviço de produção de tecido, nota eletrônica, registro de relógio ponto eletrônico, fomos uns dos primeiros. Participação em licitações para cobertores para exército e marinha em 2011. Proteção das máquinas às normas técnicas regulamentadoras de proteção [...].

Os motivadores das inovações, o setor em que ocorreram as inovações e o valor investido são ilustrados no Quadro 3.

Quadro 3 - Dados das inovações implementadas pela empresa

	Inovação de produto	Inovação de processo	Inovação de marketing	Inovação organizacional
Motivadores	Principalmente as exigências do cliente, oferecer um produto com preço melhor também e com uma qualidade melhor.	Foco no cliente, preço, qualidade, exigência do mercado, concorrência, produtividade.	Divulgação da marca que foi deixado de lado por muito tempo, com essa visão de aparecer mais no mercado, porque apareceram novos concorrentes, concorrentes que não tínhamos antes e que apareceram e tentam tirara a nossa fatia do mercado.	Aumentar faturamento, alguns casos são por obrigatoriedade por exigências da lei.
Setor em que ocorreu	Todos setores	Produção: tecelagem, fiação, tinturaria e acabamento	Comercial	Venda, Recursos Humanos e Comercial
Valor investido	R$ 300.000,00	R$ 588.000,00	R$ 25.000,00	R$ 20.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação aos motivadores da inovação os entrevistados relataram que a inovação de produto é motivada principalmente pelas exigências do cliente, pois segundo os entrevistados, o objetivo da empresa é oferecer um produto com preço melhor e qualidade.

Sobre aos motivadores da inovação de processo os entrevistados afirmaram que os principais motivadores desta inovação é o foco no cliente, preço, qualidade, exigência do mercado, concorrência e a produtividade.

A inovação de *marketing* é motivada pela divulgação da marca da empresa, que segundo os entrevistados foi deixado de lado por muito tempo, com essa visão de aparecer mais no mercado, porque apareceram novos concorrentes, concorrentes que não tínhamos antes e que apareceram e tentam tirara a nossa fatia do mercado. Por fim a inovação organizacional, segundo entrevistados, é motivada a fim de aumentar faturamento, em alguns casos é por obrigatoriedade, por exigências da lei.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Referente à inovação, a empresa adquire maquinário todos os anos, estando com o parque fabril atualizado, o que possibilita a criação e aprimoramento de produtos novos ou melhorados. Na empresa em estudo a inovação praticada é de melhorias nos produtos que a empresa geralmente produz. A empresa funciona em forma de cooperativa, onde colaboradores são também sócios da empresa. O clima (frio/calor) foi atribuído como um fator fundamental para a empresa, por produzir especificamente tecidos de lã, no qual a venda é impulsionada pelo clima frio.

Em relação ao maquinário, a empresa possui 90% do seu maquinário importado e anualmente adquire novos maquinários para manter seu parque fabril atualizado e preparado para competir com o mercado externo. Quanto ao conceito pessoal de inovação os entrevistados comentaram três das quatro dimensões analisadas, a inovação de produto, processo e *marketing*, portanto o entendimento dos entrevistados está alinhado ao propósito da pesquisa, o que facilitou o diálogo entre entrevistador e entrevistados, no quesito esclarecimento das questões.

A inovação de produto ocorre na empresa, segundo relatos dos entrevistados, iniciando na pesquisa por tendências para coleções novas, lançadas uma vez ao ano, até ao aprimoramento final do produto, desta forma acontece a aplicação de produtos para a melhoria da textura dos tecidos, como citado os químicos usados para amaciar os tecidos. Um produto novo elaborado na empresa foi o tecido ecológico, chamado de Ecolã, feito de sobras de tecidos.

Sobre a inovação de processo, a empresa adquiriu novos maquinários no período estudado, no entanto costuma realizar a aquisição uma vez por ano. A inovação de *marketing* da empresa está estruturada na divulgação da marca, *banners*, feiras, *folders*, parceria com a Universidade no curso de *design* e moda, a fim de divulgar a empresa e auxiliar acadêmicos em questão de material para trabalhos na graduação.

Na inovação organizacional foram adquiridos os equipamentos necessários para a implementação da nota eletrônica, o registro de relógio e o ponto eletrônico. A participação em licitações foram novas práticas da empresa no intuito de aumentar renda. Também foi implementado na empresa a proteção das máquinas às normas técnicas regulamentadoras de proteção, a fim de enquadrar a empresa nas normas e consequentemente responsabilizar-se pela segurança dos colaboradores.

As inovações identificadas, ao não ser os tecidos originados de material que seria descartado, são incrementais, no entanto relevantes para a própria organização como forma de redução de custos, atendimento às leis no segmento industrial, reputação da empresa perante a sociedade em que está inserida e divulgação da empresa através de publicidade e/ou promoção de eventos a um público alvo.

Por fim, através da pesquisa na indústria estudada, se pode ter um reflexo de como o setor têxtil está se comportando frente à inovação e ao mercado, o qual exigem mudanças e o aperfeiçoamento constante de produtos, processos, *marketing* e práticas organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABIT, (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção). Disponível em: <http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT>. Acesso em: 01 set. 2012.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009. Ix, 511 p.

CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas de Caxias do Sul), **Indústria Têxtil Brasileira Movimenta U$ 51 bilhões**. Disponível em: <http://www.cdlcaxias.com.br/noticias/noticias.asp?idNoticia=1445>. Acesso em 28 ago 2011.

DAMANPOUR, F.; SZABAT, P.; EVAN, C. J. The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance. **Journal of Managment Studies**, v. 26, n. 6, p. 45-98, 1989.

DAMANPOUR, F. Organization Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

FIERGS (Federação das Indústrias do estado do Rio Grande do Sul). **Fotografia do Mercado de Trabalho 2011**. Disponível em: <http://www.fiergs.org.br/canais_fiergs.asp?idArea=48&idSubMenu=67&idSubSubMenu=4479>. Acesso em: 18 nov. 2011.

FINEP. Financiadora de Estudos e Projetos. **Relatório Setorial Preliminar**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=23>. Acesso em: 22 nov. 2011.

GARCIA, F. J. Um Estudo Sobre as Formas de Inovação e os Critérios de Avaliação dos Prêmios de Inovação. 2008, 142 p. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul - UCS, Caxias do Sul, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e sua 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, v.35, n.2, p.57-63, março/abril 1995.

HERÉDIA, V. B. M. Condições da Indústria Têxtil no Rio Grande do Sul. **Cadernos de Pesquisa Caxias do Sul**, RS: v. 2, n. 6, p. 161-186, mar. 1995.

HIGGINS, James M. Innovate or evaporate: **Test & Improve Your Organization's IQ:** Its Innovation Quotient. New Management, 1995.

IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial) **Brasil Têxtil:** Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira. São Paulo: IEMI, 2011. São Paulo: IEMI, 2011. Anual. v. 11, n.11, nov. 2011, ex. 1.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **The Innovation Premium:** How Next Generation Companies are Achieving Peak Performance and Profitability. Basic Books: 1999.

LAKEMOND, N,; JOHANSSON, G.; MAGNUSSON, T.; SAFSTEN, K. Interfaces Between Technology Development, Product Development e Production: Critical Factors and a Conceptual Model. **International Journal of Technology Intelligence e Planning**, v.3, p.4, 2007.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIEDZINSKI, M. **Development Policy as a Regional Innovation Policy? Local Innovation and Knowledge to Enhance Capacity Development**. The young think tank of the Club of Rome. 2006. Disponível em: http://www.clubofrome.org/tt30/material/knowledge_sharing_michal.pdf. Acessado em 01/02/2012.

MOL, M. J. The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce new Management Practices. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 12, 2009.

OECD. **Manual de Oslo** – Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3. ed. Paris: OECD, 2005.

OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PETER, T. J.; WATERMAN JR., R. H. **In Search of Excelence**. New York: Harper&Row, 1982.

PINTEC, **Pesquisa de Inovação Tecnológica:** 2008. Coordenação de Indústria. Rio de Janeiro. IBGE, 2010. 160 p.

REICHEL, H. J. **A indústria têxtil do Rio Grande do Sul:** 1910/1930. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1980. 102p.

RUST, R.T.; GREGORY, T. A.; CARPENTER, S; KUMAR, V.; RAJENDRA, K. S. **Measuring Marketing Productivity:** Current Knowledge and Future Directions. J. Mark., 68: 76-89, 2004.

SCHERER, A. L. F. e C A M P O S. S. H. A Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil-Vestuário do Rio Grande do Sul: Relatório Setorial. In: **Projeto Competitividade e Inovação na Indústria Gaúcha.** Porto Alegre: FEE, 1996.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico:** Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e Ciclo Econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

SOUZA, N. de J. de. **Desenvolvimento Econômico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SUZIGAN, W. **Indústria brasileira:** Origem e Desenvolvimento. São Paulo: Hucitec, 2000. 421 p. ISBN 8527105438.

VEN, A. H. V. **Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies**. New York: Oxford University Press, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VOGT, Claudio César. As Origens da Indústria Gaúcha e o Setor Têxtil no Período do Processo de Substituição de Importações. 2003. 210 f. **Dissertação** (Mestrado) - Curso de Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Programa de Pós Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

MODELO DE CONSULTORIA INTERNA EM UMA EMPRESA DO RAMO INDUSTRIAL DO VALE DO RIO DOS SINOS

Fabiane Jahnel[1] e Vânia Gisele Bessi[2]

RESUMO

As empresas buscam cada vez mais estar alinhadas com as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho. E cada vez mais as mudanças na área de gestão de pessoas estão crescendo com rapidez. A consultoria interna é uma atividade relativamente nova na área de gestão na empresa estudada. Sendo então, o objetivo deste trabalho analisar o modelo de consultoria interna de Recursos Humanos na empresa de ramo industrial moveleiro e o seu reflexo no trabalho dos líderes de equipes e profissionais de RH. Através da revisão bibliográfica buscou-se conceituar consultoria interna, as competências do consultor interno e o papel do líder na gestão de pessoas. Realizou-se a pesquisa descritiva com estudo de caso. Quanto à abordagem do problema a pesquisa classifica-se como quantitativa e qualitativa. E por fim, Realizaram-se entrevistas com quatro consultores e aplicação de questionários para quatorze líderes. Através da coleta de dados foi possível identificar que na opinião dos líderes de equipe, para que a gestão de pessoas aconteça o RH precisa estar mais presente em cada setor, ficando evidente que existe uma parcela dividida em proporções diferentes para a gestão de pessoas, entre o líder e o consultor.

Palavras-chave: Consultoria interna. Gestão de pessoas. Papel do líder.

1 Graduanda do curso superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. E-mail: fabiane.jahnel@herval.com.br.

2 Professor (a) orientador (a) e pesquisadora, Grupo de Pesquisa em Gestão. E-mail: vania@feevale.br.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos tempos o ambiente organizacional sofreu mudanças significativas no que se diz respeito à gestão de pessoas, e estas mudanças estão relacionadas com o plano econômico e social fazendo com que as organizações se preocupem com a competitividade de mercado e principalmente com os frutos do seu sucesso – as pessoas. O termo "mudança" segundo o dicionário Bueno (1996, p.444) significa "Ato ou efeito de mudar, transferência, substituição". E no mundo do futuro essa tem sido a palavra de ordem nas organizações na área da gestão de pessoas.

Estas mudanças crescentes e profundas pelas quais a área de Recursos Humanos vem passando nos últimos anos geraram impactos substanciais no mundo do trabalho, como a alteração nas estruturas organizacionais, reconfigurando funções e quebrando paradigmas quanto a sua importância dentro das organizações.

A consultoria interna de Recursos Humanos veio ao encontro das diversas mudanças que tem ocorrido nas empresas. A consultoria pode evidenciar as transformações, aquelas que demandam ações rápidas e frequentes para manter a sobrevivência no mercado, buscar agilidades em seus processos a partir de quebras de paradigmas, priorizando o bom desempenho e os resultados da organização. A consultoria interna vem então para assumir um papel importante nas áreas, como atividade de cunho mais intelectual e de apoio à gestão. Além de ser um assunto relativamente novo na área de gestão de pessoas, o interesse pelo tema surgiu também pelo fato da pesquisadora fazer parte da empresa, na área de RH e ser uma consultora interna.

O estudo de caso deste artigo é uma empresa do ramo industrial moveleiro, localizada no Vale do Rio dos Sinos, com mais de 50 anos de atuação no mercado de trabalho. Esta empresa possui o modelo de consultoria interna e, a pesquisa realizada pode contribuir com futuras melhorias no processo da consultoria na organização.

Diante desse contexto pode-se questionar: Como a consultoria interna de Recursos Humanos influencia no trabalho da liderança e dos Consultores internos?

Portanto o presente artigo tem como principal objetivo geral analisar o modelo de consultoria interna de Recursos Humanos na empresa de ramo industrial moveleiro e o seu reflexo no trabalho dos líderes de equipes e profissionais de RH. Tem ainda como objetivos específicos:

- Analisar como funciona a área de gestão de pessoas na empresa;

- Verificar qual o papel dos consultores internos e dos líderes na gestão de pessoas;

- Analisar como a consultoria interna auxilia os líderes na gestão de pessoas.

Utilizou-se como metodologia o estudo de caso na empresa, onde se realizaram entrevistas com quatorze líderes e quatro consultores internos. Ainda é realizada uma revisão bibliográfica sobre as mudanças da área de Recursos Humanos, Consultoria interna e o papel dos líderes na gestão de pessoas. Após é apresentada a análise de dados obtidos. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo e as referências bibliográficas utilizadas.

A seguir, apresenta-se à revisão bibliográfica sobre as mudanças da área de gestão de pessoas.

2 MUDANÇAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

As mudanças pelas quais a área de gestão de pessoas vem passando nas últimas décadas geraram impactos grandiosos dentro das organizações, quebrando paradigmas quanto a sua importância no mundo do trabalho.

No passado a área de Gestão de pessoas, com denominação de departamento de pessoal tinha a responsabilidade de fiscalizar. Orlickas (2008, p. 28) explica que o departamento de pessoal tinha a função de “admitir funcionários, registrá-los legalmente, controlar as normas, puni-los, apontar seus cartões pontos e dispensá-los”. Com o passar dos tempos, a evolução da área de recursos humanos foi-se tornando cada vez mais orientada pela seleção, cargos e salários, treinamento, benefícios, serviços sociais etc. Apesar das grandes transformações

que sofreu nos últimos anos, muitas empresas ainda continuam mantendo o antigo modelo de departamento de Pessoal, ilustrado no quadro 1.

Quadro 1 - Modelos de Gestão de RH

Modelo	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos
Concepção sobre pessoas	São alocados de acordo com sua experiência e sua especialização.	Valorização das experiências.
Ações	Direcionadas ao cumprimento das rotinas operacionais, visando à legislação vigente.	Mediante especialidades.
Objetivos	Fazer cumprir controles administrativos e a legislação trabalhista.	Selecionar e treinar.
Reporte	A média gerencia ou diretoria, em muitas empresas hoje, reporta-se a área financeira.	A Diretoria de Recursos Humanos.
Políticas	Inexistentes.	Implícitas, algumas vezes formalizadas.
Processos	Execução de trabalhos nos prazos.	Solucionar problemas.
Orçamento	Pessoas são despesas.	Treinamento é um custo necessário.
Visão perante a concorrência	Gestão tradicional.	Especializada.
Foco	Cumprimento da legislação.	Atender demandas.
Resultados	Pagamento de salários e benefícios.	Atender a demandas.

Fonte: Adaptado Orlickas (2008, p. 29)

Nesta situação, como é possível perceber no quadro 1, com hierarquias formais no ambiente organizacional tudo fica mais difícil, a comunicação,

o fluxo de informações, a tomada de decisões e a participação efetiva dos envolvidos. Segundo Orlickas (2008, p. 30) estas estruturas organizacionais são incompatíveis com "a criação de grupos de trabalho flexíveis dificulta o trabalho entre as pessoas, a troca de ideais e o desenvolvimento do trabalho em equipe". É possível perceber que as empresas que querem conquistar perenidade, crescimento e continuar no mercado de atuação deverão soltar-se das amarras, quebrar paradigmas, romper barreiras, mudar sua cultura e adaptar-se a essa constante e inevitável mudança. Será necessário encontrar formas de gestão para que possam alcançar seus resultados organizacionais. Com estas novas mudanças na área de gestão de pessoas Orlickas (2008) apresenta a nova área de Recursos Humanos no quadro 2.

Quadro 2 - A nova Área de Recursos Humanos

• Modificou e ampliou sua atuação; • Atualizou-se com a realidade sócio-econômica; • Adotou novas tecnologias e ferramentas; • Tornou-se um centro de investimento, inteirando-se do negócio da empresa, e participando de decisões que envolvam o cliente externo; • Adotou a estratégia de capacitar e oferecer coaching a seus executivos; • Seu planejamento estratégico passou a ter estreito vínculo aos resultados da empresa, entendendo que esses resultados só podem ser obtidos com as pessoas e não através delas; • E esses resultados só podem ser obtidos com a qualidade de vida; • Identificou formas contributivas para que os colaboradores possam partilhar dos resultados organizacionais e considerar-se como parte dele; • Passou a preocupar-se com a sua aproximação do principal cliente da empresa, o próprio colaborador; • Passou a valorizar a criatividade e a intuição de seus talentos; • Elevou sua auto-estima.

Fonte: Orlickas (2008, p. 31)

Este novo papel da área de Recursos Humanos, apresentado no quadro 2, aperfeiçoa a estruturação do trabalho nas organizações, incrementado pelo impacto da inovação tecnológica, acessos rápidos as informações, a

globalização e ao seu desenvolvimento. Esta nova área de Recursos Humanos passa a ser mais técnica e estratégica, com vários segmentos: Adotando novas tecnologias, deixando de ser custo para a empresa, tornando-se um centro de investimento e servindo como apoio dos colaboradores da organização. A área de Recursos Humanos precisa fazer em relação às pessoas, o mesmo o que faz a área de marketing, antecipar tendências e ser proativa, proporcionando ao seu cliente interno produtos e serviços inéditos, identificar necessidades, aprender e gerir suas questões de forma global, aprender a expandir informações e conhecimentos, servir como apoio aos seus clientes, ou seja, a área de Recursos Humanos tem de ser ousada para poder conquistar seu espaço.

A partir deste contexto é possível perceber que a área de Recursos Humanos atualmente transformou-se em uma área estratégica, onde o RH ajuda a impulsionar a estratégia organizacional. A área de RH contribui no envolvimento e comprometimento das pessoas, transformando-os em parceiros e fornecedores para a organização, tornou-se mais eficiente e eficaz e pode fornecer subsídios para a criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora (CHIAVENATO 2010).

Em virtude das mudanças e falando de melhorias nas práticas e aperfeiçoamento da gestão de pessoas, as empresas vêm adotando um recurso de gestão moderno: a consultoria interna de RH.

3 CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

A prática de consultoria interna surgiu nos anos 1950 concentrada na área médica e da saúde mental. Dos consultórios e hospitais sua evolução se deu em atividades na saúde mental coletiva, até migrar para a área organizacional Kurpius e Robinson (1978 apud MANCIA 2004). A prática de consultoria teve inicio nos países com economias de livre comércio (empresas privadas de países industrializados). Na década de 1970 entre 250 e 500 organizações norte-americanas desenvolviam o modelo de consultoria interna. No Brasil, embora seja percebida como atividade relativamente nova, a consultoria interna foi introduzida em meados dos anos 1980 em empresas gaúchas, aquelas consideradas modernas em práticas de gestão e de tecnologia.

No atual cenário, a área de Recursos Humanos deve ter um novo posicionamento frente às demandas de gestão de pessoas, com maior rapidez e flexibilidade. A consultoria interna de Recursos Humanos passa então, a ter um papel fundamental nas diferentes atividades de uma organização, servindo como apoio as áreas clientes na resolução de seus problemas, sendo eles de ordem tecnológicas, cultural, operacional, etc., tudo que envolvam gestão de pessoas (MANCIA, 2004).

O termo consultoria tem várias definições sob diferentes autores, para explicar a sua essência e interação que envolve atividades de ajuda nas soluções de diversos problemas, apresenta-se a seguir definições sobre o conceito de consultoria de alguns autores. Consultoria para Caplan (1970 apud MANCIA, 2004, p. 148) é conceituado como:

> Um processo de interação entre dois profissionais: o consultor, que é um especialista, e o consultando, que solicita o auxílio do consultor em relação a um problema de trabalho do momento, com o qual ele enfrenta algumas dificuldades e o qual ele entende que pertença a outras áreas específicas do conhecimento.

Seguindo basicamente o mesmo raciocínio de Caplan, para Schein (1972 apud MANCIA, 2004, p. 148) a consultoria é definida como “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”. Weinberg (1990, p. 2) define a consultoria brevemente como “a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo”. E para finalizar Oliveira (2007, p. 4) explica que consultoria é “um processo interativo de um agente de mudanças, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos da empresa nas tomadas de decisões, não tendo, o controle direto da situação”.

Pode-se perceber que a consultoria é uma relação de ajuda que se pretende resolver, e que, independentemente disto, deve haver uma relação ética, calcada na relação consultor – cliente, visando resultados positivos de realização para ambas as partes. A consultoria interna é um dos segmentos de prestação de serviços que mais têm crescido nos últimos anos nas organizações. E o significado de consultoria interna segundo Orlickas (2008, p. 45) é o “fornecimento de

determinada prestação de serviços, em geral, por um profissional qualificado". Segundo Mancia (2004, p. 149) resume consultoria interna numa "atividade ou meio, orientada para dar suporte ás atividades, nos diferentes campos que envolvem mudanças, conhecimento técnico, pesquisa e desenvolvimento". E por fim Parreira (1997, p. 13) explica que a consultoria interna é "uma troca de um serviço especializado, ético, orientado e eficiente. Onde consultoria não é filosofar e sim conduzir".

É possível analisar que a consultoria acontece por meio de diagnósticos e processos, tem o objetivo de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações. Esta visão está ligada em uma abordagem educacional onde o papel do consultor nem sempre é de oferecer respostas, e sim o de mostrar caminhos. Segundo Block (2001, p. 2) o consultor é definido como "uma pessoa que, por sua habilidade, tem poder de influência sobre pessoas, grupos e organizações, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação". Para Schein (1972, p. 2) o consultor é definido como aquele que "fornece informações especializadas, ajuda a diagnosticar problemas complexos, aconselha e houve atentamente e ajuda os dirigentes a implementar decisões difíceis". Ainda para Oliveira (2007, p. 5) o consultor interno "atua como parceiro dos executivos e profissionais da empresa-cliente, auxiliando nas tomadas de decisões com qualidade".

Integrando os conceitos apresentados, pode-se concluir que deve existir uma parceria entre o consultor – o profissional de RH -, e o seu cliente – o gestor da área de negócio da empresa, cujo resultado está diretamente relacionado ao nível de comprometimento de ambas as partes para com a relação em si, com o problema focalizado e o resultado esperado. O papel do consultor interno tem se mostrado muito variado na literatura, porém pode-se considerar por papel a postura que um indivíduo assume, pela sua maneira de se comportar esperada numa determinada situação. O papel de um consultor interno deve ser de um facilitador como explica Orlickas (2008, p. 82)

> O consultor interno de Recursos Humanos deve atuar como um facilitador, não cabendo a ele a decisão final. Tomar decisões seguras e oportunas é tarefa do cliente interno, assim como desenvolver o senso de responsabilidade de entre os membros da equipe, alocar somente

> funções de acordo com as competências da equipe, conhecer, mantê-los informados e zelar pelo seu bem-estar.

Gebelin (1989) apud Mancia (1997) apresenta que o consultor interno pode assumir diferentes papéis, mas frequentemente desempenha três tipos primários: o de indicador, o de especialista e o facilitador.

Como indicador, o consultor interno é incumbido das responsabilidades básicas que envolvem o trabalho e também de iniciar um novo procedimento, ou seja, o consultor faz um papel operacional de executor de uma tarefa do cliente. Como especialista, o consultor interno oferece seu conhecimento especializado, entretanto pode correr o risco de se tornar inoperantes frente aos clientes por assumirem posturas pessoais, forçando por vezes, seus clientes a implementarem uma ideia sua. E por fim como facilitador, o consultor interno deve contribuir para que o cliente resolva seus próprios problemas, ajudando-o a diagnosticá-los e solucioná-los. Pode-se perceber que os diferentes papéis de um consultor interno estão relacionados com a natureza do problema, o preparo do consultor, o preparo do cliente e o estilo de gestão utilizado pela organização e a habilidade do consultor em desempenhar estes papéis vai depender de sua maturidade e consciência de seu papel profissional dentro da organização. A seguir apresentam-se as competências do consultor interno de Recursos Humanos.

3.1 AS COMPETÊNCIAS DO CONSULTOR INTERNO

As competências do consultor interno de Recursos Humanos exigem além de vocação de lidar com pessoas a predisposição de lidar com constantes desafios. Para estar apto e aceitar esse grande desafio, o consultor interno necessita ter ou desenvolver as seguintes competências, que segundo Orlickas (2008) são essenciais para seu sucesso:

- Ser um facilitador: O consultor de Recursos Humanos tem a responsabilidade de assessorar seu cliente interno, não tendo o controle sobre a decisão, ele facilita a realização e garante sua qualidade.

- Comprometimento com os Resultados: O consultor de Recursos Humanos precisa repassar ao seu cliente interno noção clara do seu comprometimento com os resultados do trabalho para que todos estejam envolvidos no alcance dos resultados de forma eficaz.

- Estar Inteirado: O consultor deve estar inteirado quanto aos acontecimentos e mudanças no mercado de trabalho, ou seja, o regente das tecnologias e ferramentas-chave de gestão de pessoas.

- Mostrar Racionalidade: O consultor deve procurar não se envolver em demasia com eventuais problemas surgidos.

- Conhecer sua Área de Atuação: O consultor deverá conhecer profundamente sua área, bem como os produtos e serviços oferecidos ao seu cliente interno.

- Agregar Conhecimentos: O consultor deverá agregar valor e tornar seu cliente interno mais competitivo, conquistando credibilidade e norteando as transformações.

- Ter Facilidade de Diálogo e Relacionamento: Predisposição de diálogo enobrece o trabalho do consultor interno de Recursos Humanos, deverá em certos momentos ter um forte jogo de cintura e empatia, pois ouvir as opiniões dos outros abrem portas e permitem assertividade.

- Estabelecer uma Relação de Confiança: O consultor deve-se mostrar uma pessoa com quem o seu cliente interno possa partilhar informações e dúvidas, estabelecer relacionamentos sólidos e confiáveis agregados ao respeito.

- Ter Perfil Negociador: O consultor deve ser um negociador por excelência, pois estará desempenhando este papel quase que em tempo integral.

- Ter Comportamento Ético: O consultor deverá ter um comportamento ético impecável, pois terá acesso às informações confidenciais do seu cliente interno.

- Ter Pensamento Estratégico: O consultor deverá conquistar ao longo de tempo raciocínio e lógica para o pensamento estratégico, pois está visão abrange o negócio e o ambiente do seu cliente interno.

- Perceber e Lidar com Sentimentos: O consultor deve desenvolver a competência de "ler nas entrelinhas" os sentimentos e reações das pessoas envolvidas, ou seja, perceber e lidar com as sinalizações que o seu cliente exponha verbalmente ou não.

- Saber Lidar com Resistências: O consultor precisa ter a habilidade de minimizar reações defensivas, rejeições, medo e etc. ao expor suas contribuições ao seu cliente. Essa habilidade é um dos maiores desafios para o bom desempenho desse papel.

Com base nas competências do consultor interno apresentadas, pode-se analisar, para que o modelo de consultoria interna funcione de forma adequada é necessário também investir fortemente na capacitação destes profissionais de RH. Eles devem ser competentes e focados nas melhores práticas do mercado, além disso, devem possuir um profundo conhecimento dos processos de recursos humanos, conhecimento do negócio, capacidade de análise e de diagnóstico, habilidades de negociação, de facilitação e agente de mudanças, pois como explica Oliveira (2007, p. 4) o consultor é considerado um agente de mudanças um "profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar proativa e interativamente com os diversos fatores do ambiente empresarial". A seguir será explanado o papel dos líderes na gestão de pessoas.

4 O PAPEL DOS LÍDERES NA GESTÃO DE PESSOAS

Muito tem sido tratado sobre liderança em diversos livros que abordam o comportamento humano nas organizações. É difícil caracterizá-la apesar de que liderança está há um longo tempo presente nas organizações, pois está relacionada ao comportamento organizacional. Ao se buscar a origem da definição de "liderar" registrada no ano 825 d.c, a palavra é relacionada a comando, direção, condução, entre outras (TOLFO, 2004). A partir de sua origem

o papel do líder nas organizações teve uma grande evolução, a seguir é possível verificar as mudanças que o papel do líder sofreu na gestão de pessoas.

Motta (2000, p. 20) explica que a definição tradicional de líder "é um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador eficiente das atividades organizacionais". Até os meados da década de 1940 a definição de líder segundo Tolfo (2004, p. 274) era de "possuidor de certas características que o tornavam mais apto para conduzir os demais para a execução de tarefas, ao passo que os demais cabia o papel de seguidores". Para Hall (2004, p. 127) a definição de líder é "uma forma especial de poder, que envolve habilidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores em uma ampla variedade de assuntos".

A partir dos conceitos apresentados é possível entender que o papel do líder era de conduzir seus liderados para atingir os objetivos da organização a tarefa era mais importante, uma pessoa influente e que possuía uma relação estreita com o poder.

Na década de 1960 a liderança começa a se deslocar da tarefa para as relações interpessoais. Tolfo (2004, p. 274) explica que "ao líder é atribuído o papel de guia para que os liderados buscassem atuar cooperativamente no sentido dos objetivos traçados. As necessidades dos indivíduos passaram a ser consideradas". Após a década de 1980 Tolfo (2004, p. 274) traz a definição de que "cabe ao líder ser um agente de mudanças, flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente de aprendizagem".

Após esta evolução percebe-se que liderar não significa chefiar. Atualmente o líder tem o papel de condutor, de treinador, preparador, deve direcionar as pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais. Como explica Newstrom (2008, p. 157) liderar é "o processo de influenciar e apoiar as pessoas para que elas trabalhem entusiasticamente para a obtenção de determinados objetivos. O líder é o fator crítico que auxilia um indivíduo ou um grupo, a identificar suas metas". Desta forma é possível analisar que o papel do líder tem uma grande importância dentro das organizações, ele deve motivar suas equipes e ajuda-los nas conquistas de suas metas, o líder influencia, serve como apoio para os

seus liderados, e é o responsável pelo desenvolvimento de suas equipes, como explica Newstrom (2008, p. 157) “liderança é um catalisador que transforma o potencial em realidade”.

Percebe-se com os conceitos apresentados anteriormente que liderança é peça importante da gestão de pessoas e que o papel do líder é primordial. Mas além de vocação para liderar, existem características importantes que os líderes devem possuir. A seguir serão apresentadas as características dos líderes sob a visão de alguns autores.

Para Robbins (2004, p. 229) as características que diferenciam um líder são:

> **1. Desejo de liderar:** Os líderes têm um forte desejo de influenciar e liderar os outros. Eles demonstram disposição em assumir responsabilidades.
> **2. Honestidade e integridade:** Os líderes constroem relacionamentos de confiança entre eles e seus subordinados, sendo verdadeiros e demonstrando coerência entre palavra e ação.
> **3. Inteligência:** Os líderes precisam ser suficientemente inteligentes para agrupar, sintetizar e interpretar uma grande quantidade de informações e ser capazes de criar pontos de vista, resolver problemas e tomar as decisões corretas.
> **4. Conhecimentos relacionados ao cargo:** Os líderes eficazes têm um alto grau de conhecimento a respeito dos assuntos da empresa, do setor e de matérias técnicas. Um conhecimento profundo permite aos líderes tomar decisões bem informados e entender as implicações dessas decisões.

A partir destas características é possível verificar que para ser líder de equipe não pode ser qualquer indivíduo, é preciso ser diferente em alguns aspectos, e possuir o perfil de liderança e, além disso, possuir algumas características individuais. Motta (2000, p. 220) apresenta algumas características individuais que diferenciam o líder de equipes que são:

> **- Iniciativa:** Capacidade de operacionalizar e implantar de imediato uma ideia nova e assumir, com convicção, as possibilidades de sucesso.

> - **Otimismo:** Saber enfrentar obstáculos sem demonstrar receio e buscar continuamente a solução de problemas.
> - **Persistência:** ter persistência ajuda a manter a confiança nos subordinados, no trabalho bem feito e sucesso do empreendimento apesar de condições adversas momentâneas.

Além das características individuais apresentadas percebe-se que a liderança necessita também de auto-conhecimento, de expressão e de comunicação, bem como capacidade de enfrentar os desafios com confiança, ousadia e flexibilidade.

Por fim, Newstrom (2008, p. 163) apresenta as características dos líderes autocráticos, consultivos e participativos:

> **- Líderes autocráticos:** Centralizam em si mesmos o poder e a tomada de decisões. Eles estruturam toda a situação de trabalho para seus funcionários, que deverão apenas fazer o que lhes for solicitado e não pensar de modo autônomo. Os líderes exercem toda autoridade e assumem completa responsabilidade por seus atos. A liderança autocrática é tipicamente negativa, baseada em ameaças e punições.
> **- Líderes consultivos:** Abordam um ou mais funcionários e pedem a eles que apresentem suas contribuições antes de tomarem as decisões. Esses líderes podem, dessa forma, escolher utilizar ou ignorar as informações e os conselhos recebidos.
> **- Líderes participativos:** Claramente descentralizam autoridade. [...] O líder e o grupo agem como uma unidade social. Os funcionários são informados sobre condições que afetam seus trabalhos, bem como são estimulados a expressar suas ideais, apresentar sugestões e agir.

A partir de todos os conceitos apresentados é possível concluir que, liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e conquistar sempre um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham. Os líderes são normalmente pessoas ousadas e corajosas, flexíveis e adaptáveis, possuem expressão de comunicação, envolvimento, cooperação, negociação e responsabilidades. Um bom líder é capaz de transmitir grande poder aos liderados, capacitam as pessoas a exercerem todo o seu potencial, dando-lhes confiança para perseguir um fim

comum. Para tanto, um verdadeiro líder é essencialmente um indivíduo capaz de investir tempo e energia no futuro de sua organização e, principalmente, no seu pessoal. Como afirma Motta (2000, p. 221) "A essência da liderança não está em obter poder, mas colocar poder nos outros para traduzir suas intenções em realidade e sustentá-las ao longo do tempo".

O papel da liderança na gestão de pessoas e a consultoria interna de Recursos Humanos possuem pontos em comum. Ambos trabalham em prol das pessoas, servindo de apoio para o seu desenvolvimento e buscam juntos alcançar as metas da empresa para seu crescimento. O setor de RH serve de base e como apoio para os líderes, e não como aquele que faz a gestão para o líder. Cabe ao líder gerenciar sua equipe em questões de resolução de conflitos, motivação, desenvolvimento, carreira, avaliação e remuneração. Cabe ao consultor dar suporte, mostrar caminhos, apresentar melhores práticas e tendências e servir como facilitador de questões afins, mas a decisão de escolha está nas mãos do líder. A seguir apresenta-se a metodologia do presente artigo.

5 MÉTODO

A metodologia é um processo de pesquisa e que deve ser seguida para responder os problemas do tema em questão, conseguindo alcançar os objetivos do trabalho de forma clara e objetiva (GIL, 1991).

Pesquisa segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 53) significa "realizar a busca de conhecimento, apoiando-nos em procedimentos capazes de dar confiabilidade aos resultados". No mesmo raciocínio Gil (1991, p. 19) define pesquisa como "o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos".

No presente artigo realizou-se a pesquisa bibliográfica e descritiva com estudo de caso. Para Carvalho (2010, p. 193) a pesquisa bibliográfica "é realizada por meio da identificação, localização e compilação dos dados escritos em livros, artigos de revistas especializadas, publicações de órgãos oficiais e etc". O estudo de caso para Gil (1991, p. 58) é o "um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos". Já a pesquisa descritiva com estudo de caso, para Prodanov e

Freitas (2009, p 63) é quando “o pesquisador apenas registra e descreve os fatos sem interferir neles. [...] Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados e analisados sem que o pesquisador interfira sobre eles”. Ainda Prodanov e Freitas (2009, p. 63) destacam que a pesquisa descritiva “visa descrever as características de determinada população, fenômeno ou grupo”. O estudo de caso analisado no presente artigo foi realizado em uma empresa do ramo industrial moveleira localizada no Vale do Rio dos Sinos e que está a mais de 50 anos no mercado de trabalho.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa classifica-se como quantitativa e qualitativa. Para Prodanov e Freitas (2009, p. 80) pesquisa quantitativa significa “traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda e etc.)”. A abordagem quantitativa é utilizada para análise dos resultados obtidos dos questionários que foram aplicados com os líderes. A pesquisa qualitativa para Prodanov e Freitas (2009, p. 81) é “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados que são básicos nos processos de pesquisa qualitativa, esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas”. A abordagem qualitativa é utilizada para análise dos resultados obtidos das entrevistas realizadas com os consultores internos.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram entrevistas e questionários. Entrevistas para Gil (1991, p. 90) pode ser entendida como a “técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”. No presente artigo foram entrevistados quatro consultores internos no mês de Outubro, o roteiro da entrevista encontra-se no apêndice A. Questionários para Carvalho (2010, p. 196) “são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes sem a presença do pesquisador”. O questionário elaborado encontra-se no apêndice B que foi aplicado em quatorze líderes no mês de Outubro. Realizaram-se as gravações e transcrições das entrevistas como explana Carvalho (2010, p.195) que “para maior segurança e fidelidade, as entrevistas devem ser gravadas e depois transcritas”. E, posteriormente a análise dos dados em comparação com a teoria apresentada anteriormente.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da coleta de informações utilizada para obtenção do objetivo geral deste estudo, obtiveram-se dados e informações que tentam responder as questões formuladas nas entrevistas e nos questionários para atender os objetivos específicos, alinhando ao referencial teórico. Inicialmente, apresenta-se um breve histórico da empresa pesquisada e nas próximas subseções a análise dos resultados obtidos.

6.1 BREVE HISTÓRIOCO DA EMPRESA PESQUISA

A empresa estudada está localizada na região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Sua atividade econômica é bem diversificada, contando com comércio de varejo e atacado, fabricação de móveis, estofados e colchões, produção na área química com solados, látex e dublagem a fogo e cola.

A sua fundação ocorreu em 1º de Outubro de 1959, começando como uma pequena serraria com um depósito de madeiras e fabricação de esquadrias. Novas oportunidades surgiram, e a fabricação de caixas de madeira para embalar calçados transformou-se em móveis sob medida. Da fabricação de móveis sob medida, sobreveio à ideia de ampliar o ramo de atividade da empresa. Numa nova opção estratégica, a empresa abriu uma loja, primeiramente, vendendo toda linha de materiais de construção e ferragens. Mais tarde, tomando maior ímpeto, foram introduzidas as linhas de móveis e eletrodomésticos, criando a força de suas lojas.

Em 1972, iniciou-se a produção de móveis e estofados através da aquisição de máquinas e equipamentos. As necessidades de crescimento nos anos seguintes impulsionaram a criação de outros negócios. Como em 1980, quando foi criada a fábrica de espuma para atender a produção de estofados da própria empresa. Surgiu, assim, a organização com suas divisões: Comércio, Móveis e Química. A primeira filial do comércio surgiu em 1982, em Campo Bom no RS. Além disso, na década de 80, iniciaram-se as atividades do ramo do varejo. Em virtude do grande crescimento do setor calçadista da região, a organização passa, em 1992, a utilizar sua tecnologia da indústria química para produzir os laminados de

látex. Com essa consolidação do grupo, surge a unidade de negócio consórcios, em 1994, para oportunizar compras a longo prazo para seus clientes, na linha de móveis, eletrodomésticos, material de construção, motos e automóveis.

No ano de 1996, inicia-se a fabricação de solados de poliuretano, atendendo a outra necessidade das indústrias de calçados. Entretanto, no ano de 1997, construiu-se o novo prédio de Química, onde, mais tarde, foi instalada a primeira máquina, no Brasil, com processo de fabricação contínua de espuma, utilizando tecnologias limpas, ou seja, espumas livres de Cloro Flúor Carbono (CFC). A empresa, por possuir várias marcas e unidades de negócios, desenvolveu a abertura de um Centro de Distribuição e um Centro Administrativo, justamente para ficar no novo complexo da organização. A expansão dos negócios ampliou-se também para os serviços de corretora de seguros, construção e financeira. Hoje, a organização possui aproximadamente cinco mil e duzentos colaboradores diretos e é composto das seguintes divisões: Móveis, Química, Consórcio, Comércio e Varejo, Corretora de Seguros, Construção e Financeira, e todos possuem relações entre si, para que possam atender aos mais diversos clientes da melhor forma possível.

6.1.1 A área de recursos humanos da empresa pesquisada e a consultoria interna

O setor de gestão de pessoas divide-se em departamento pessoal que abrange a parte trabalhista da empresa, a parte da segurança e medicina, pagamentos e benefícios; e recrutamento e seleção, que envolve a área de recrutamento de pessoas, treinamento e desenvolvimento, integração de novos colaboradores, cargos e salários (carreira), endomarketing e consultoria interna. A área de gestão de pessoas é formada por uma equipe de 30 pessoas, sendo elas, psicóloga, recrutadores, assistente e analista de Recursos Humanos, analista de sistemas, estagiárias, gestor de Recursos Humanos das indústrias e gestor de Recursos Humanos do varejo.

Como a empresa conta com aproximadamente 5.200 colaboradores e uma grande diversidade de negócios, a área de Recursos Humanos é divida em três equipes: uma voltada às rotinas mensais (folha de pagamento de toda

empresa); a segunda é responsável por todos os projetos e recrutamento e seleção do varejo (lojas e filiais); e por fim, uma equipe voltada ao público da fábrica, responsável pelos projetos: Recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira e a consultoria interna. A equipe responsável para atendimento ao público da fábrica conta com seis pessoas: Coordenadora de Desenvolvimento humano, responsável pelo gerenciamento dos projetos, um analista de desenvolvimento humano responsável pela área de treinamento e desenvolvimento, duas analistas e uma assistente de desenvolvimento humano responsável pelo recrutamento e seleção, e por fim, uma assistente de desenvolvimento humano para a área de carreira. Destas seis pessoas que formam a equipe de RH da fabrica, já estão incluídas os cinco consultores internos. A consultoria interna, projeto implantado em Abril de 2012, é administrada por cinco consultores: Um Analista de Treinamento de Desenvolvimento, duas Analistas de Recrutamento e Seleção, uma Assistente de Recrutamento e Seleção e a Coordenadora de desenvolvimento humano. A pesquisadora, como uma das consultoras, não fez parte da pesquisa na condição de entrevistada. Em função disso foram entrevistados quatro consultores.

O projeto da consultoria interna na área de gestão de pessoas na empresa é uma ferramenta nova e inovadora, como explica MANCIA (2004) que a consultoria interna tem um papel fundamental nas diferentes atividades de uma organização, servindo como apoio as áreas clientes na resolução de seus problemas, sendo eles de ordem tecnológicas, cultural, operacional, etc., tudo que envolvam gestão de pessoas.

Mas antes de ser implantada, a área de Recursos Humanos juntamente com a direção da empresa analisaram que era preciso investir na capacitação dos líderes das áreas de negócios, para que pudessem estar preparados e frente às novas mudanças na área da gestão de pessoas. Para isso foi realizado um programa de desenvolvimento de liderança (PDL) que foi ministrado por uma consultora externa. Este programa teve início em Abril de 2011 e finalizou a primeira etapa em Junho de 2012. O PDL teve como objetivo:

- Capacitar as lideranças com ferramentas de vanguarda em Gestão de Pessoas, visando a excelência no desempenho de suas competências junto às suas equipes de trabalho;

- Desenvolver a visão dos gestores para a importância de seu papel enquanto instrumentos frente ao desenvolvimento de seus colaboradores e frente ao alcance de resultados, em um cenário de mudanças constantes;

- Propiciar a capacitação das lideranças para atuar em equipe com uma visão estratégica, integradora e ética;

- Diminuição do retrabalho frente a atividades exercidas inadequadamente;

- Maior motivação e comprometimento dos gestores frente suas equipes;

- Promover mudanças (cultura, resultado e comportamento);

- Desenvolver a liderança para uma gestão baseada em competências.

Através deste programa, 180 líderes das áreas de negócios da empresa foram capacitados, cada módulo do PDL foi realizado no horário de trabalho e tinha uma carga horária por dia de oito horas. Ao todo, o PDL teve oito módulos que foram:

Módulo 1 - Liderança e Processo de Mudança;
Módulo 2 - Cultura e Clima Organizacional;
Módulo 3 - Avaliação por Competências e Feedback;
Módulo 4 - Workshop sobre Avaliação e Feedback;
Módulo 5 - Comunicação, Relacionamento e Vínculos;
Módulo 6 - Ferramentas de Gestão;
Módulo 7 - Processo de Admissão e Demissão;
Módulo 8 - Gerenciamento de Conflitos.

A partir deste programa de desenvolvimento de liderança os líderes estariam preparados para assumir um novo papel na gestão de pessoas e para as novas mudanças voltadas a este ramo. Percebe-se que o papel ideal do líder para a empresa seria basicamente o que explana Tolfo (2004, p. 274) quando menciona que “cabe ao líder ser um agente de mudanças, flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente

de aprendizagem". Já para os consultores num primeiro momento, a empresa optou em não oferecer um treinamento, somente a Coordenadora passou por um treinamento externo ministrado por Lídia Mancia. Através da Coordenadora os consultores receberam instruções e material para obter um conhecimento maior da consultoria interna.

A consultoria foi implantada para juntamente com os líderes realizar um trabalho em equipe (líder e consultor interno). Antes da implantação do modelo de consultoria interna a equipe de Recursos Humanos não tinha essa proximidade com a liderança, este trabalho em conjunto, o conhecimento mais profundo dos processos produtivos e das demandas existentes das áreas da fábrica. Os líderes tomavam as decisões sem consultar a área de Recursos Humanos, não tinham uma segunda opinião. Com a implantação da consultoria este cenário modificou-se. Os trabalhos são realizados em conjunto, o líder solicita com mais frequência o suporte do consultor, houve um conhecimento maior dos processos produtivos, conheceu-se a demanda dos clientes internos, o que facilitou ainda mais as próprias atividades dos consultores conhecendo qual é a necessidade real do seu cliente, pois a consultoria interna de recursos humanos tem este papel.

Como explica Schein (1972 apud MANCIA, 2004, p. 148) a consultoria é definida como "um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente". A seguir será apresentado o papel dos consultores internos na gestão de pessoas.

6.2 O PAPEL DOS CONSULTORES INTERNOS NA GESTÃO DE PESSOAS

A fim de analisar qual o papel dos consultores internos na gestão de pessoas é importante conhecer o perfil dos quatros consultores e áreas que atendem através da consultoria interna.

Quadro 3 - Perfil dos Consultores Internos

Consultor	Gênero	Idade	Tempo de Empresa	Tempo de atuação em RH	Áreas Clientes	Área de Atuação	Formação
Consultor 1	Feminino	30 anos	9 anos	9 anos	PCP e Setor de Costura	Gestora de RH	Psicologia e Pós em Gestão Empresarial
Consultor 2	Feminino	45 anos	15 anos	8 anos	Área Química	R&S	Ciências Contábeis
Consultor 3	Feminino	29 anos	9 meses	5 anos	Área Móveis	R&S	Gestão de Recursos Humanos
Consultor 4	Masculino	42 anos	18 anos	8 anos	Colchões e Planejados	T&D	Licenciatura em História

Fonte: Dados da pesquisa, Outubro de 2012

Percebe-se que no geral, os consultores possuem uma boa estabilidade, que estão a um bom tempo na empresa o que contribui para um conhecimento maior da cultura organizacional. É importante destacar o tempo de atuação na área de gestão de pessoas que em geral, os consultores possuem um grande conhecimento no que diz respeito aos processos de desenvolvimento humano. Uma das competências do consultor interno, conforme explica Orlickas (2008) é conhecer sua área de atuação, o consultor deverá conhecer profundamente sua área, bem como os produtos e serviços oferecidos ao seu cliente interno.

Porém, é possível perceber que o consultor 2 e o consultor 4 possuem tempo de empresa diferentes dos demais. Na entrevista, ao ser questionado sobre o período que trabalha na empresa e na área de RH o consultor 2 respondeu que "quando comecei a trabalhar na empresa a minha área de atuação era em rotinas mensais (folha de pagamento e Benefícios). Depois recebi a oportunidade de trabalhar com recrutamento e seleção". Já o consultor 4 na entrevista, ao ser questionado sobre o período que trabalha na empresa e na área de RH o mesmo respondeu que:

> Sou remanescente do chão de fábrica, estou há dezoito anos na empresa, e há oito anos recebi a oportunidade de trabalhar na área de RH com rotinas mensais. Há dois anos recebi uma nova oportunidade de mudar minha atuação para a área de Treinamento e Desenvolvimento.

Quanto à formação dos consultores, fica visível que existe uma variação. O consultor 3 possui graduação na área em que trabalha, Gestão em Recursos Humanos. O mesmo acontece com o Consultor 1, Coordenadora de RH, que possui graduação de Psicologia com Pós em Gestão Empresarial. O consultor 2 possui a formação em Ciências Contábeis o que era favorável quando seu foco de atuação era com rotinas mensais. O mesmo acontece com o consultor 4, formação em Licenciatura em História. Quanto às áreas clientes de cada consultor interno é possível verificar que existem diferenças nas atuações dos negócios, cada negócio com o seu consultor o que ajuda muito no trabalho de ambos.

Como a consultoria interna é um projeto que está em desenvolvimento e uma área de atuação nova na empresa, os consultores possuem conceitos semelhantes quando questionados na entrevista sobre qual o conceito de consultoria interna. Muitos autores também possuem uma visão semelhante sobre o conceito de consultoria interna. Para Oliveira (2007, p. 4) a consultoria é "um processo interativo de um agente de mudanças, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos da empresa nas tomadas de decisões, não tendo, o controle direto da situação". Para Mancia (2004, p. 149) a consultoria interna é uma "atividade ou meio, orientada para dar suporte ás atividades, nos diferentes campos que envolvem mudanças, conhecimento técnico, pesquisa e desenvolvimento". A seguir é possível verificar a semelhança nas respostas dos consultores quanto ao conceito de consultoria interna.

Quadro 4 - Qual o conceito de Consultoria Interna

(continua)

Consultor	Qual o conceito de Consultoria interna na sua visão
Consultor 1	"O conceito de Consultoria interna é semelhante o da consultoria externa. O consultor vai ir ao local, vai entender a realidade do local, as demandas, as necessidades, e fazendo um grande papel de entendimento e influência para ajudar esse líder, essa área, mas não tomando decisões no lugar do líder".

(conclusão)

Consultor 2	"Consultoria interna é o auxilio dentro da empresa em várias situações existentes que são detectadas".
Consultor 3	"Consultoria interna para mim é a maneira mais prática de estar atendendo as áreas de uma determinada empresa. A consultoria presta serviços da qual ela consegue ter uma visão geral de tudo aquilo que existe de determinados setores, não só de melhorias, mas de coisas boas que foram feitas".
Consultor 4	"O conceito de consultoria interna no meu entendimento é de um sistema que já é comum no mercado, a consultoria externa. A consultoria interna é um funcionário da própria empresa que possui domínio técnico em alguma área de RH, que usa a sua experiência para trabalhar junto com as áreas clientes".

Fonte: Dados da pesquisa, Outubro de 2012

É possível analisar através das respostas dos consultores, que todos possuem um bom entendimento de qual conceito têm a consultoria interna. O consultor 1 e o consultor 4 fazem uma ligação de consultoria externa para explicar o conceito de consultoria interna, como explicam Kurpius e Robinson (1978 apud MANCIA 2004.) que a prática de consultoria interna surgiu nos anos 1950 concentrada na área médica e da saúde mental. Dos consultórios e hospitais sua evolução se deu em atividades na saúde mental coletiva, até migrar para a área organizacional.

A partir dos conceitos apresentados fica evidente que os consultores identificam a consultoria como uma atividade de apoio à gestão, de uma relação de parceiros, onde o consultor analisa, presta serviços e o líder é o que toma as decisões do que deve ser feito. O consultor interno é quem presta a atividade de apoio à gestão de pessoas, e possui um papel importante para que este trabalho possa se desenvolver e dar certo. Na entrevista, quando questionados sobre o papel do consultor interno os consultores novamente tiveram um parecer semelhante, a resposta que vêm ao encontro da teoria foi a do consultor 1 e do consultor 3. O consultor 1 explica que o papel do consultor é:

> Atender o seu cliente, analisar as demandas e necessidades e poder sugerir ações, atividades que possam atender essas demandas. Realizando sempre uma análise, para verificar qual o objetivo e pensar na intervenção mais adequada para atender seu cliente.

O consultor 3 explica que “o consultor interno tem o papel de orientar, de mostrar caminhos, de auxílio, um copiloto do gestor, um apoio”. Desta forma é possível analisar que as respostas dos dois consultores vêm de encontro do que explana Schein (1972, p. 2) que o consultor é aquele que “fornece informações especializadas, ajuda a diagnosticar problemas complexos, aconselha e houve atentamente e ajuda os dirigentes a implementar decisões difíceis”. E ainda para Oliveira (2007, p. 5), o consultor interno “atua como parceiro dos executivos e profissionais da empresa-cliente, auxiliando nas tomadas de decisões com qualidade”.

Percebe-se então, que o consultor não tem poder de decisão. O papel do consultor é de orientar, auxiliar, mostrar caminhos. Desta forma, na entrevista quando os consultores foram questionados como se sentiam em assessorar o cliente nas tomadas de decisões, mas não tomar as decisões propriamente ditas, as respostas foram similares, como mostra o quadro 5.

Quadro 5 - Qual o sentimento dos consultores em assessorar o líder e não tomar a decisão

Consultor 1 – “muitas vezes frustrada, agente tem vontade, visualiza pelo conhecimento que tem em gestão de pessoas as ações que deveriam ser tomadas, e muitas vezes o líder não pensa da mesma forma, ou não quer decidir em conjunto com o consultor”.
Consultor 2 – “me sinto sem ação, por que muitas vezes a resolução dos problemas não está nas suas mãos e sim do líder”
Consultor 3 – “no inicio da consultoria foi mais fácil de lidar com isso, não pode decidir aquilo e ai tu vai meio que preparado. Mas na prática com o tempo isso não é mais confortável, somente auxiliar, o lado bom é que tu podes desenvolver a tua capacidade de ter paciência, ter mais jogo de cintura”.
Consultor 4 – “agente tem uma visão de mundo e muitas vezes não acontece da maneira de como gostaríamos, e ai me sinto angustiado, por que eu gostaria que as coisas evoluíssem, mas não acontece. E isso me causa angustia, certa ansiedade uma vontade de gritar aos quatro ventos, tem que ser assim”.

Fonte: Dados da pesquisa, Outubro de 2012

É possível perceber que lidar com estes sentimentos faz parte do trabalho da consultoria interna. As frustrações, as angústias e etc., acompanham o trabalho do consultor interno, e de certa forma não deixam os consultores confortáveis. Mas como respondeu o consultor 3, o lado positivo é que desenvolve a capacidade de ter paciência, e a paciência é uma das competências que o consultor deve possuir. Além de lidar com as frustrações, os consultores precisam lidar com as dificuldades. Todo trabalho possui as dificuldades e na consultoria interna não é diferente.

Os consultores quando questionados na entrevista sobre quais as dificuldades encontradas até o momento, as respostas foram todas similares, trazendo que a maior dificuldade até o momento, é “do entendimento do líder sobre o papel do consultor e da consultoria interna. O líder acredita que o consultor vai sempre resolver todas as demandas, onde o papel de resolução cabe totalmente ao líder” (CONSULTOR 1).

A partir da resposta pode-se analisar que até o momento, pela análise dos consultores, os líderes acreditam que a consultoria tem o papel de resolver as situações diversas. O líder é aquele que administra sua equipe, o que realiza a gestão de pessoas. Como explica Motta (2000, p. 20) um das definições de líder “é um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador eficiente das atividades organizacionais”. Fica evidente na explicação de Motta (2000) que o líder é aquele que planeja, é quem coordena a sua equipe e a pessoa que tomará a decisão quando necessário. A consultoria servirá para este líder somente como auxilio para as suas demandas.

Cada cargo exige que a pessoa possua algumas competências para desenvolver as atividades. Quanto às competências de um consultor, na entrevista ao serem questionados sobre as características mais importantes no perfil de um consultor, obteve-se uma parcialidade nas respostas, onde foi possível resumir que as principais características de um consultor interno são: possuir conhecimento técnico de recursos humanos e dos negócios da empresa, boa comunicação, possuir iniciativa, visão sistêmica e estratégica, saber ouvir, saber analisar as demandas que o cliente traz empatia e poder de persuasão.

Diante destas características apresentadas pelos consultores, percebe-se que os mesmos possuem um bom conhecimento e entendimento do perfil/

competências que um consultor precisa possuir. Competências essas também são citadas por Orlickas (2008). O autor explana algumas competências que são essenciais para o sucesso de um consultor, como conhecer sua área de atuação, o consultor deverá conhecer profundamente sua área, bem como os produtos e serviços oferecidos ao seu cliente interno; ter pensamento estratégico, o consultor deverá conquistar ao longo de tempo raciocínio e lógica para o pensamento estratégico, pois está visão abrange o negócio e o ambiente do seu cliente interno; ter facilidade de diálogo e relacionamento, predisposição de diálogo enobrece o trabalho do consultor interno de Recursos Humanos, que deverá em certos momentos ter um forte jogo de cintura e empatia, pois ouvir as opiniões dos outros abrem portas e permitem assertividade; perceber e lidar com sentimentos, o consultor deve desenvolver a competência de 'ler nas entrelinhas' os sentimentos e reações das pessoas envolvidas, ou seja, perceber e lidar com as sinalizações que o seu cliente exponha verbalmente ou não.

Como foi citado anteriormente, o projeto da consultoria interna na empresa estudada foi implantando em Abril deste ano. E para a implantação da consultoria a empresa busca atender seus objetivos. Na entrevista, quando questionada sobre qual o objetivo da empresa para a implantação da consultoria, a coordenadora de RH respondeu que:

> Primeiramente, atender uma solicitação antiga dos líderes que gostariam que o RH estivesse mais presente dentro das áreas produtivas para entender os processos de produção, e o maior dos objetivos, melhorar os processos na gestão de pessoas e fazer com que os líderes possam estar mais preparados para realizar a gestão deles na equipe.

Através desta resposta é possível analisar que área de recursos humanos antes da implantação da consultoria estava distante das áreas produtivas, não possuía entendimento das demandas existentes na fábrica e, que os líderes não possuíam uma boa gestão frente as suas equipes. A seguir é apresentado a seção o líder e a consultoria interna.

6.3 O LÍDER E A CONSULTORIA INTERNA

A fim de analisar qual o papel do líder na gestão de pessoas e como a consultoria auxilia os líderes na gestão de pessoas é importante conhecer o perfil de cada líder. Quatorze líderes foram respondentes do questionário no mês de Outubro que se encontra no Apêndice B. A seguir apresenta-se as características de cada líder como: Idade, gênero, tempo de empresa e formação escolar.

Quadro 6 - Perfil dos Líderes

Líder	Gênero	Idade	Tempo de Empresa	Formação
Líder 1	Masculino	50 anos	Mais de 15 anos	Ensino Fundamental Incompleto
Líder 2	Feminino	34 anos	Mais de 15 anos	Ensino Médio Completo
Líder 3	Masculino	37 anos	Menos de 5 anos	Superior Completo
Líder 4	Masculino	36 anos	Mais de 15 anos	Superior Completo
Líder 5	Masculino	47 anos	Mais de 15 anos	Superior Completo
Líder 6	Masculino	32 anos	De 10 a 15 anos	Superior em Andamento
Líder 7	Masculino	47 anos	Mais de 15 anos	Ensino Médio Completo
Líder 8	Masculino	49 anos	Mais de 15 anos	Ensino Fundamental Incompleto
Líder 9	Masculino	38 anos	Mais de 15 anos	Ensino Médio Incompleto
Líder 10	Masculino	35 anos	Mais de 15 anos	Ensino Médio Completo
Líder 11	Masculino	40 anos	Mais de 15 anos	Ensino Médio Completo
Líder 12	Masculino	50 anos	Mais de 15 anos	Ensino Fundamental Incompleto
Líder 13	Masculino	33 anos	De 10 a 15 anos	Ensino Médio Completo
Líder 14	Feminino	54 anos	Mais de 15 anos	Ensino Fundamental Incompleto

Fonte: Dados da pesquisa, Outubro de 2012

É possível identificar que os líderes possuem uma grande estabilidade na empresa, o que favorece em termos de conhecimentos de processos produtivos e de cultura interna. Conhecimento de processos é uma das características que o líder deve possuir de acordo com Robbins (2004, p. 229): “conhecimentos relacionados ao cargo: Os líderes eficazes têm um alto grau de conhecimento a respeito dos assuntos da empresa, do setor e de matérias técnicas. Um conhecimento profundo permite aos líderes tomar decisões bem informados e entender as implicações dessas decisões”.

Percebe-se que a grande maioria dos líderes é do gênero masculino, assumindo a liderança somente duas mulheres. Quanto à idade dos líderes fica entre 33 anos e 54 anos. Porém o nível de escolaridade fica a desejar na grande maioria deles. Apenas três líderes possuem o ensino superior completo. Um líder possui ensino superior em andamento. Ensino médio completo cinco líderes, ensino médio incompleto um líder e ensino fundamental incompleto quatro líderes. É possível perceber que o nível de escolaridade fica abaixo do desejado, onde o ideal para um cargo de liderança seria pelo menos o superior em andamento ou completo. Com a implantação da consultoria os líderes possuíam expectativas com este novo projeto. Ao serem questionados sobre suas expectativas quando ocorreu à implantação da consultoria interna, as respostas foram praticamente iguais, sendo a melhor resposta a do líder 5 que mencionou: “uma proximidade com o RH, maior entendimento do processo produtivo, suporte com as demandas para trocar ideais e ajudar com agilidade a resolver diversas situações do dia-a-dia”.O que é possível analisar, é que o RH não era um setor tão atuante na fabrica e que os líderes tinham esta necessidade e com a consultoria interna isso se modificaria. Outro ponto que é possível identificar é que os líderes esperam que o RH resolva os problemas do dia-a-dia, sendo que o papel da consultoria é de prestar auxilio e não de resolver os problemas.

Ter otimismo e persistência para resolver os problemas faz parte das características do líder, como explica Motta (2000, p. 220): “ter otimismo, saber enfrentar obstáculos sem demonstrar receio e buscar continuamente a solução de problemas”. Através da explicação de Motta (2000) fica claro que os líderes devem continuamente buscar a resolução dos problemas e saber enfrentar os obstáculos que surgem. No questionário, ao assinalarem no quadro sobre o grau de atuação dos líderes na gestão de pessoas (quadro disponível no Apêndice B)

numa escala de 1 a 5, onde 1 significa nenhuma atuação, 2 significa ás vezes atuo, 3 significa média atuação, 4 significa boa atuação e 5 significa muita atuação, no quadro 7 é possível analisar as respostas obtidas.

Quadro 7 - Atuação do Líder na Gestão de Pessoas

Tema da Pergunta	Grau de atuação (escala)	Quantidades de líderes respondentes	%
1. Incentivo para o trabalho em equipe	Escala 5	4 líderes	28%
	Escala 4	10 líderes	72%
2. Oportunidades para o crescimento profissional	Escala 5	3 líderes	21%
	Escala 4	11 líderes	79%
3. Desenvolvimento profissional	Escala 5	2 líderes	14%
	Escala 4	10 líderes	72%
	Escala 3	2 líderes	14%
4. Administração de conflitos	Escala 5	3 líderes	21%
	Escala 4	8 Líderes	57%
	Escala 3	3 Líderes	22%
5. Repasse de informações e orientações das atividades	Escala 5	4 Líderes	28%
	Escala 4	10 Líderes	72%
6. Avaliação por competência	Escala 5	2 Líderes	14%
	Escala 4	8 Líderes	57%
	Escala 3	4 Líderes	29%
7. Incentivo à motivação da equipe	Escala 5	4 Líderes	28%
	Escala 4	9 Líderes	65%
	Escala 3	1 Líder	7%
8. Crescimento da remuneração	Escala 5	3 Líderes	21%
	Escala 4	11 Líderes	79%

Fonte: Dados da pesquisa, Outubro de 2012

Com os dados apresentados anteriormente é possível analisar que no geral os líderes possuem uma boa atuação na gestão de suas equipes. Na primeira questão referente ao incentivo de trabalho em equipe, dez líderes possuem boa atuação representando 72% e quatro líderes possuem muita atuação o que representa 28%. Quanto à administração de conflitos, percebe-se que 22% dos líderes possuem média atuação. Oito líderes com boa atuação representando 57% e apenas três líderes com muita atuação representando 21%. Percebe-se que ainda os líderes não estão totalmente preparados para a administração de conflitos internos na equipe que gerenciam. Um ponto preocupante fica na questão seis, de avaliação por competências e *feedback,* onde oito líderes possuem média atuação o que representa 57%. Dois líderes com muita atuação representando 14% e, quatro líderes com média atuação representando 29%. Fica evidente através desta análise, que a avaliação e *feedback* ainda não é totalmente praticada por alguns destes líderes.

Através dos resultados obtidos é possível analisar que os líderes conhecem o seu papel na gestão de pessoas. Newstrom (2008, p. 157) explica que o papel do líder é “o processo de influenciar e apoiar as pessoas para que elas trabalhem entusiasticamente para a obtenção de determinados objetivos. O líder é o fator crítico que auxilia um indivíduo ou um grupo, a identificar suas metas”. Então, percebe-se que a gestão das equipes está nas mãos dos líderes, ele tem poder de influência, devem constantemente motivar seus liderados, mostrar como atingir seus objetivos, afinal como explica Motta (2000, p. 221) “a essência da liderança não está em obter poder, mas colocar poder nos outros para traduzir suas intenções em realidade e sustentá-las ao longo do tempo”.

No questionário ao assinalarem qual o grau de importância da consultoria para as práticas de gestão de pessoas numa escala de 1 a 5, onde 1 significa nenhuma importância, 2 significa pouco importante, 3 significa parcialmente importante, 4 significa importante e 5 significa muito importante, no quadro 8 é possível verificar as repostas dos líderes sobre o grau de importância da consultoria interna nas práticas de gestão de pessoas.

Quadro 8 - Grau de importância da consultoria para as práticas de gestão de pessoas

Tema da Pergunta	Grau de atuação (escala)	Quantidades de líderes respondentes	%
1. Incentivo para o trabalho em equipe	Escala 5	2 Líderes	14%
	Escala 4	11 Líderes	79%
	Escala 3	1 Líder	7%
2. Oportunidades para o crescimento profissional	Escala 5	7 Líderes	50%
	Escala 4	6 Líderes	43%
	Escala 3	1 Líder	7%
3. Desenvolvimento profissional	Escala 5	3 Líderes	21%
	Escala 4	9 Líderes	64%
	Escala 3	1 Líder	7%
	Escala 2	1 Líder	7%
4. Administração de conflitos	Escala 5	4 Líderes	29%
	Escala 4	8 Líderes	57%
	Escala 3	2 Líderes	14%
5. Repasse de informações e orientações das atividades	Escala 5	3 Líderes	21%
	Escala 4	6 Líderes	43%
	Escala 3	4 Líderes	29%
	Escala 1	1 Líder	7%
6. Avaliação por competência	Escala 5	4 Líderes	29%
	Escala 4	9 Líderes	64%
	Escala 3	1 Líder	7%
7. Incentivo à motivação da equipe	Escala 5	1 Líder	7%
	Escala 4	10 Líderes	72%
	Escala 3	2 Líderes	14%
	Escala 2	1 Líder	7%
8. Crescimento da remuneração	Escala 5	1 Líder	7%
	Escala 4	4 Líderes	29%
	Escala 3	8 Líderes	57%
	Escala 1	1 Líder	7%

Fonte: Dados da pesquisa, Outubro de 2012

Através dos resultados obtidos percebe-se que os líderes acreditam que a parceria da consultoria interna no geral é importante para as práticas de gestão de pessoas. Percebe-se que os líderes consideram que como parceiro a consultoria pode contribuir para a gestão e auxiliando-os frente às demandas que surgem. Na primeira questão referente ao incentivo de trabalho em equipe, onze líderes acreditam que a parceria da consultoria é importante nas práticas de gestão representando 79%. É possível analisar que na questão referente a administração de conflitos, oito líderes acreditam que é importante ter como parceiro os consultores na administração de conflitos internos, o que representa 57% dos respondentes. Apenas dois líderes acreditam que esta parceria é parcialmente importante para as práticas de gestão.

Em qualquer atividade e, principalmente quando um projeto está a pouco tempo implantado, como a consultoria interna, existem pontos a serem melhorados e pontos positivos. No questionário, quando solicitados a apontar os pontos fortes e os pontos de melhorias da consultoria interna obtiveram-se várias respostas. A seguir no quadro 9 apresentam-se os pontos fortes e de melhorias.

Quadro 9 - Pontos fortes e pontos de melhoria da consultoria interna

Pontos fortes	Pontos de melhoria
"Atendimento ágil"; "Alguém do RH responsável por cada área"; "Clareza nas informações e processos de RH"; "Trocas de ideias e ajuda para administração de conflitos".	"Encontros mais frequentes com coordenador no setor"; "Estar mais junto à produção".

Fonte: Dados da pesquisa, Outubro de 2012

Fica evidente que os pontos fortes da consultoria na visão dos líderes se encaixam com as expectativas iniciais de quando ocorreu a implantação deste projeto: atendimento ágil, alguém do RH responsável por cada setor, o que facilita na solução de demandas e entendimento dos processos. As trocas de ideais que antes da implantação não aconteciam e que hoje este cenário mudou, e diante

das mudanças que ocorrem no mercado de trabalho o consultor deve prestar serviços com agilidade. Os processos de RH ficaram mais claros para os líderes, de certa forma conhecer melhor como funciona esta área.

Por outro lado, percebe-se que existe uma carência muito grande dos líderes e que fica evidente nos pontos de melhorias. Foi unânime a sugestão de os consultores estarem mais presentes no setor, reunir-se com seus clientes com maior frequência. Ainda existe esta falha, pois antes da implantação da consultoria existia esta distância, e um dos objetivos da implantação deste projeto é fazer com que o RH fique mais atuante na fábrica. Porém, isso significa que os líderes ainda não possuem um bom preparo frente à gestão de pessoas. É possível identificar que são dependentes do RH, que para as melhorias acontecerem o RH precisa estar dentro do setor e fazer acontecer. É necessário que os lideres de certa forma tenham iniciativa e persistência. Motta (2000, p. 220) apresenta que o líder deve possuir estas características.

> **- Iniciativa:** Capacidade de operacionalizar e implantar de imediato uma ideia nova e assumir, com convicção, as possibilidades de sucesso.
> - **Persistência:** ter persistência ajuda a manter a confiança nos subordinados, no trabalho bem feito e sucesso do empreendimento apesar de condições adversas momentâneas.

Como a consultoria foi implantada em Abril deste ano de certa forma houve uma mudança nas rotinas do trabalho de cada líder. No questionário ao responderem, depois da implantação da consultoria quais as mudanças que ocorreram nas suas responsabilidades na gestão de pessoas as respostas foram são apresentadas a seguir no Quadro 10.

Quadro 10 - Mudanças nas responsabilidades de gestão de pessoas após implantação da consultoria

(continua)

Líder	Resposta
Líder 1	"Até agora nossa responsabilidade é apoiar e motivar as pessoas para que todos os trabalhos implantados tenham sucesso, muita coisa já foi feita, mas em algumas coisas falta retorno".

(conclusão)

Líder	Resposta
Líder 2	"As responsabilidades não mudaram, continuam as mesmas, porém tenho mais suporte na tomada de decisões".
Líder 3	Não respondeu.
Líder 4	"Controle de cargo, carreira, remuneração, feedback, motivando as pessoas muito mais que anteriormente".
Líder 5	"Tivemos mais segurança nas tomadas de decisões, conseguimos trabalhar mais em conjunto, ajudando positivamente em cada situação".
Líder 6	"Mais clareza nas decisões, e melhoras no recrutamento e seleção de novos colaboradores".
Líder 7	"Na minha opinião foi possível conseguir uma melhoria (aliviar um pouco a carga) e mais rapidamente obter resultados nas diversas situações".
Líder 8	"Dar mais liberdade para todos opinar".
Líder 9	Não respondeu
Líder 10	"Até o momento nada".
Líder 11	Não respondeu
Líder 12	"Obter cada vez mais conhecimento nesta área, procurando ouvir e entender cada um para se precisar alguma ajuda buscar".
Líder 13	"Mudanças de cargos/promoções estão sendo feitas com mais convicção, através de entrevistas valorizando os colaboradores. Mais rapidez na resolução de problemas e mais envolvimento com colegas de trabalho; mais proximidades entre cliente e consultor".
Líder 14	"Não teve alterações devido a pouca atuação da consultoria. Continuo atuando dentro do mesmo molde de gestão até o momento".

Fonte: Dados da pesquisa, Outubro de 2012

Através das respostas apresentadas é possível avaliar que os líderes ainda não possuem o entendimento do papel da consultoria interna, dificuldades que foram citadas anteriormente pelos consultores quando entrevistados. O líder 10 e 14 afirmam que suas responsabilidades até o momento não foram modificadas, o que se pode analisar que para acontecer mudanças é necessário que o consultor esteja presente. Porém, o fomentador das mudanças são os líderes como explica Newstrom (2008, p. 157) "liderança é um catalisador que transforma o potencial em realidade". Identifica-se também, que toda a preparação do programa de

desenvolvimento de lideranças oferecido pela empresa durante um ano não gerou resultados positivos em alguns líderes. Por outro lado o líder 8 surpreende com sua resposta, dizendo que deu mais liberdade para todos opinar. O que é possível analisar através desta reposta, que o perfil deste líder agora é de participativo, como explica Newstrom (2008, p. 163) o perfil de líderes autocráticos “O líder e o grupo agem como uma unidade social. Os funcionários são informados sobre condições que afetam seus trabalhos, bem como são estimulados a expressar suas ideais, apresentar sugestões e agir”.

De certa forma fica visível que através do trabalho da consultoria interna o perfil deste líder mudou. Outro ponto que apresenta positividade no trabalho da consultoria é nas respostas dos líderes 5 e 13. O líder 5 com sua resposta vê o trabalho da consultoria como positivo, pois as tomadas de decisões estão sendo analisadas em conjunto, com o consultor o que resultou mais segurança no trabalho. Já o líder 13 assume que estão sendo realizadas as promoções de acordo com as políticas de RH, realizando as entrevistas e fazendo com que se tenha mais convicção das promoções e ressaltou o trabalho em conjunto com o consultor.

Percebe-se que, em geral, de Abril até o momento da pesquisa aconteceram algumas mudanças na área da gestão de pessoas. Claro que ainda a empresa tem um caminho longo para que as mudanças lhe tragam frutos positivos. A consultoria interna veio também para quebrar paradigmas e atender a solicitação dos líderes em querer o RH mais perto dos setores.

Este trabalho exige dedicação e empenho de todos os envolvidos, e a empresa de certa forma está oferecendo ferramentas para que a área de gestão esteja sempre alinhada às estratégias e inovando cada vez mais. Os líderes deverão entender que existem papéis que deverão assumir e o principal é a gestão de pessoas. Entender que é através deles que algo pode acontecer ou não e a consultoria vai prestar suporte sempre que necessário, mas não fará o trabalho deles. A seguir apresentam-se as considerações finais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que se diz respeito à gestão de pessoas, as atribuições dos gestores vão muito além de fazer com que as pessoas trabalhem. Eles precisam reconhecer o que as motiva e valorizá-las, para que, desta forma, tornem-se mais comprometidas com o trabalho e mais felizes em fazê-lo. Pensando nas práticas de gestão inovadoras, a consultoria interna de Recursos Humanos vem ao encontro de cada líder para apoio a gestão de pessoas.

Através da pesquisa bibliográfica foram esclarecidas as mudanças que ocorreram na área de RH, o conceito da consultoria interna, qual o papel do consultor interno e o papel do líder na gestão de pessoas. Os objetivos deste artigo de analisar o modelo de consultoria interna, como funciona a área de gestão de pessoas, o papel do líder na gestão de pessoas e como a consultoria auxilia os líderes, foram alcançados através de entrevistas gravadas com quatro consultores e questionários aplicados com quatorze líderes.

No estudo de caso houve a possibilidade de conhecer diversas opiniões dos consultores e dos líderes sobre a consultoria e também do trabalho de RH na empresa. Uma das limitações do trabalho é que os questionários aplicados aos líderes poderiam ser trocados por entrevistas individuais, mas devido à falta de disponibilidade de cada um não foi possível. Pelo fato da pesquisadora fazer parte da equipe de RH os dados foram obtidos com mais facilidade.

Compreende-se que a consultoria interna é um trabalho de grande importância e que apesar de ser uma ferramenta de gestão relativamente nova na empresa poderá gerar resultados positivos em longo prazo. O ideal para mensurar novos resultados seriam realizar novamente uma pesquisa para analisar como está o trabalho da consultoria interna.

Pretende-se, a partir deste trabalho, estimular os profissionais da área de Recursos Humanos, e estimular a empresa para que perceba que o líder possui um papel de extrema importância frente as suas equipes e que a consultoria vem ao encontro servindo de apoio a esta nova gestão, para contribuir com o sucesso da organização e até mesmo ser um diferencial de competitividade.

REFERÊNCIAS

BLOCK, Peter. **Consultoria:** o desafio da liberdade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni. **Construindo o saber:** Metodologia científica – fundamentos e técnicas. 22ª edição. Campinas, SP: Papirus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. 8ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MANCIA, Lídia. **Os desafios do modelo de consultoria interna em recursos humanos.** In: BITENCOURT, Claudia (Org). **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MANCIA, Lídia Tassini Silva. **Os desafios do modelo de consultoria interna:** uma experiência gaúcha. Dissertação de mestrado. UFRGS, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2000.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional:** o comportamento humano no trabalho. 12ª edição. São Paulo: McGraw – Hill, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Manual de Consultoria Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

ORLICKAS, Elizandra. **Consultoria Interna de Recursos Humanos:** conceitos – benchmarking – cases. 10ª edição. São Paulo – SP, 2008.

PARREIRA, Francisco Eduardo. **Consultoria:** consultores e clientes. São Paulo: Érica Editora LTDA, 1997.

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

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos da administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos:** seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo – SP: Edgard Blücher LTDA, 1972.

TOLFO, Suzana da Rosa. **A liderança:** da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Claudia (Org). **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WEINBERG, Gerald M. **Consultoria:** o segredo do sucesso. São Paulo: McGraw – Hill, 1990.

APÊNDICE A

ENTREVISTA AOS CONSULTORES

1) Na sua visão, qual é o objetivo da empresa para a implantação do modelo de consultoria interna?

2) O que você entende sobre o conceito de consultoria interna?

3) Na tua visão, qual o papel do consultor interno?

4) Baseado na tua experiência, como você se sentiu preparado para assumir o papel de consultor?

5) Quais as características mais importantes do perfil de um consultor? O que você identifica como característica essencial para o papel do consultor?

6) Na visão de consultor, sendo um facilitador, servindo como apoio para os clientes na resolução de problemas, como você se sente assessorando e não tomando as decisões propriamente ditas?

7) Quais as maiores dificuldades que você encontrou até o momento?

8) Como os clientes buscam você? Por telefone, por e-mail, etc?

9) Como foi a preparação para assumir o cargo de consultor, passou por algum tipo de treinamento?

10) Há quanto tempo você trabalha na empresa e na área de RH? Qual a sua formação?

11) Quais os benefícios que a consultoria já trouxe para o setor de RH na tua visão?

APÊNDICE B

Prezado Líder!

Este é um questionário elaborado por um aluno da Universidade Feevale que está em fase de conclusão do seu Artigo. O questionário aborda questões relacionadas à gestão de pessoas e consultoria interna. O preenchimento do questionário será importante para os resultados do trabalho. Sua identificação não é necessária.

Sexo: ( ) F ( ) M Idade: .....

Tempo de Empresa: ( ) Menos de 5 anos ( ) De 5 a 10 anos ( ) De 10 a 15 anos ( ) Mais de 15 anos

Formação Escolar:
( ) Ensino Fundamental Incompleto ( ) Ensino Fundamental Completo
( ) Ensino Médio Incompleto ( ) Ensino Médio Completo
( ) Ensino Superior Incompleto ( ) Ensino Superior em Andamento
( ) Ensino Superior Completo

1) Descreva quais as suas expectativas quando ocorreu a implantação da consultoria interna.

2) Na tabela abaixo assinale qual o seu grau de atuação na gestão de pessoas.

GESTÃO DE PESSOAS	**5 Muita Atuação**	**4 Boa Atuação**	**3 Média Atuação**	**2 Às vezes Atuo**	**1 Nenhuma Atuação**
1. Quanto ao **incentivo para o trabalho em equipe**, minha atuação é...					
2. Quanto às **oportunidades para o crescimento profissional** de acordo com as políticas do RUMOS para a minha equipe, minha atuação é...					

3. Quanto ao **desenvolvimento profissional** da equipe que gerencio, minha atuação é...					
4. Quanto à **administração de conflitos** da equipe que gerencio, minha atuação é...					
5. Quanto ao **repasse de informações e orientações** para a realização das atividades de trabalho para a equipe que gerencio, minha atuação é...					
6. Quanto à **avaliação de desempenho** e feedback de acordo com as políticas do RUMOS, minha atuação é...					
7. Quanto à **motivação** da equipe que gerencio, minha atuação é...					
8. Quanto ao crescimento da **remuneração** da equipe que gerencio, minha atuação é...					

3) Na tabela abaixo assinale qual o grau de importância da consultoria interna para as práticas de gestão de pessoas.

CONSULTORIA INTERNA	**5 Muito Importante**	**4 Importante**	**3 Parcialmente importante**	**2 Pouco importante**	**1 Nenhuma importância**
1. Quanto ao incentivo para o trabalho em equipe, a importância da consultoria interna é...					
2. Quanto às oportunidades para o crescimento profissional de acordo com as políticas do RUMOS, a importância da consultoria interna é...					
3. Quanto ao desenvolvimento profissional da equipe que gerencio, a importância da consultoria interna é...					
4. Quanto à administração de conflitos da equipe que gerencio, quanto a importância da consultoria interna é...					

5. Quanto ao repasse de informações e orientações para a realização das atividades de trabalho para a equipe que gerencio, a importância da consultoria interna é...					
6. Quanto à avaliação de desempenho e feedback de acordo com as políticas do RUMOS, a importância da consultoria interna é....					
7. Quanto à motivação da equipe que gerencio, a importância da consultoria interna é...					
8. Quanto ao crescimento da remuneração da equipe que gerencio, importância da consultoria interna é...					

4) Referente à consultoria interna de RH, aponte os pontos positivos e os pontos de melhoria que você julga importante.

PONTOS POSITIVOS	PONTOS DE MELHORIA

5) Considerando que o trabalho da consultoria interna está em desenvolvimento, assinale se até o momento este trabalho atendeu as suas expectativas?
( ) SIM ( ) NÃO ( ) PARCIALMENTE

6) Depois da implantação da consultoria interna, quais foram as mudanças que ocorreram nas suas atividades?

7) Quais os benefícios que a consultoria já trouxe para o seu trabalho?

MUDANÇAS CULTURAIS NA GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: INSERÇÃO DE UMA NOVA GERAÇÃO

Hellen Laiz Hensel[1] e Ernani Cesar de Freitas[2]

RESUMO

As empresas familiares têm ocupado uma posição de destaque na economia do país. Devido a isto, a sucessão eficaz da gestão nestas empresas é algo importante para sua continuidade. A qualificação e a profissionalização das novas gerações são fatores que agregam valor, tornando a empresa mais competitiva no mercado. A gestão inovadora vem a ser, de fato, um aspecto crucial para a possível mudança de cultura, trazida junto com a nova geração. A base para este estudo foi uma empresa familiar, indústria e comércio do ramo moveleiro, de pequeno porte, localizada em Estância Velha / RS. A análise revelou que traços culturais estão fortemente marcados e o surgimento de uma nova geração pode mudar vários aspectos na gestão familiar de uma empresa.

Palavras-chave: Empresas familiares. Cultura. Qualificação. Profissionalização. Nova geração.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as pessoas tendem a montar seu próprio negócio, criando uma empresa familiar. Mas e como será o jeito dessa empresa? Normalmente, o que

1 Bacharela em Administração de Empresas, Universidade Feevale. E-mail: hellen@feevale.br.

2 Doutor em Letras (PUCRS) com pós-doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem (PUC-SP/LAEL); professor permanente do Mestrado em Processos e Manifestações Culturais da Universidade Feevale. E-mail: ernanic@feevale.br.

define isso é a cultura que vem junto com os sóciofundadores, mas isso não significa que não poderá haver alguma mudança no aspecto cultural da empresa no decorrer dos anos.

A cultura organizacional é um tema muito amplo pois ela é um modelo dos intuitos básicos, que um determinado grupo de pessoas inventa, descobre ou desenvolve. Uma vez que uma cultura tenha funcionado bem o suficiente para ser considerada válida, é ensinada aos demais, sendo passada como a maneira correta para se perceber, se pensar e se sentir em relação aos problemas que surgem no cotidiano.

Nesta pesquisa é utilizada uma empresa específica, de gestão familiar, de pequeno porte, do ramo de indústria e comércio, que já está há bastante tempo no mercado. Para isto, o problema de pesquisa visa à investigação no que afeta a mudança em alguns aspectos culturais e, também, se a gestão da geração futura, tendo ela uma qualificação mais específica sobre o ramo, pode influenciar diretamente na mudança desses aspectos culturais?

Desta forma, o objetivo geral visa investigar e analisar como a cultura organizacional impacta na profissionalização da gestão com reflexos na sucessão, visando manter a empresa ativa no mercado e em constante crescimento.

No contexto das mudanças empresarias, a importância de analisar aspectos relacionados à cultura organizacional tem se tornado fundamental. É imprescindível a uma organização o conhecimento da cultura vigente no ambiente onde a organização encontra-se inserida. A cultura difere de empresa para empresa, podendo certo hábito se enquadrar em determinada organização e em outra, ser considerado completamente dispensável.

Outro aspecto importante é o fato de que quando uma cultura organizacional está adequada, contribui para construir uma identidade própria e que pode revelar-se como chave para o sucesso das organizações, visto que a cultura de uma empresa tem um forte vínculo com tipo de empresa e com o local onde se encontra inserida.

Este trabalho pode contribuir para se obter uma visão geral sobre a mudança em alguns aspectos culturais, na inserção uma geração mais qualificada no ramo da empresa e a aceitação de inovações em alguns processos que já estavam viciados.

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, desenvolvida a partir de um estudo de caso e abordagem qualitativa. A observação direta intensiva subsidiou a coleta de dados.

Nos próximos capítulos será abordado a fundamentação teórica que auxiliou na análise dos dados, a metodologia utilizada, os resultados obtidos e análise deles, e por fim, as considerações finais.

2 GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR: CULTURA, PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO

As empresas familiares são de fundamental importância para a economia dos países, tanto pela geração de novos empregos como pela contribuição na geração de riquezas. A sucessão é um elemento-chave para garantir a continuidade dos negócios, assim como a preparação acadêmica também se torna fundamental para a continuação dos empreendimentos.

Hoje em dia a cultura organizacional, a gestão e a profissionalização em empresas familiares vêm sendo debatidas mais seguidamente, tendo em vista que esses três pilares estão cada vez mais difíceis de separar. Segundo Bornholdt (2005), a cultura organizacional forma vínculos e laços que geram união em torno de uma identidade, que são os familiares vinculados a uma organização empresarial.

De acordo com Dias (2003), compreendemos cultura como toda e qualquer conduta aprendida e seus resultados, cujos elementos são compartilhados e transmitidos pelos homens que compõem a sociedade. Podemos definir cultura, de uma forma mais simplificada, como o conjunto de traços não materiais e materiais, pois ela apresenta elementos tangíveis, como tecnologia, máquinas e etc, e intangíveis, como valores, ideologia, crenças e etc.

Reto e Lopes (1990) afirmam que as práticas de gestão elaboradas através de intuições como o espírito de família e a idéia de família, recebem através de algumas ciências sociais, uma justificativa acadêmica que garante legitimidade e modernidade. Esta prática de gestão pela cultura parece reveladora de que algo mudou profundamente no paradigma tradicional da empresa e gestão.

A cultura interfere diretamente na gestão da empresa, pois uma gestão mais inovadora vem com uma cultura mais aberta a novas oportunidades e onde a gestão não aceita tantas mudanças, pois é onde a cultura encontra-se mais fechada a novas ideias.

Em uma empresa familiar de porte pequeno, pode-se perceber a dificuldade de mudanças, mas assim que algum aspecto tende a passar por alguma modificação logo é percebido. Atualmente, sucessão nas empresas familiares, muitas vezes, vem sendo ocupada por uma pessoa da família que já tem mais qualificação profissional ou está inserida no meio acadêmico, possui formação mais específica sobre o ramo de atuação de determinadas empresas. Sendo assim, a gestão se depara com algumas mudanças no que se refere à comunicação interna e, também, alguns aspectos culturais que são envolvidos com essa gestão, com conhecimento específico.

Segundo Tavares (2009, p.25), “essa cultura pode mudar, com o passar dos anos. Com o avanço da tecnologia, a facilidade na obtenção de informações e as constantes mudanças no mercado é praticamente impossível se manter inerte o tempo todo.” A maioria das culturas organizacionais resiste a essas mudanças, porém as empresas são levadas a perceber que a melhor situação é mudar. Sendo assim, Geertz (2008) complementa a ideia de que “a cultura de uma sociedade [...] consiste no que quer que seja que alguém tem que saber ou acreditar a fim de agir de uma forma aceita pelos seus membros”.

De acordo com Schein (2009, p.13), “a cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. [...] é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade.” Nesse sentido, pode-se perceber que em algumas empresas, principalmente nas de pequeno porte, como neste estudo, a cultura é mais

rígida, sendo mais difícil aceitar mudanças em processos internos, pois já há comodidade referente à situação vigente há algum tempo.

Segundo Dias (2003), existem alguns elementos básicos que compõem a cultura, são eles: crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idioma e tecnologia. Nas empresas familiares, a cultura organizacional é um reflexo da própria cultura das famílias. Para poder entender e trabalhar na governança de empresas familiares, primeiro é necessário compreender esses traços culturais que se caracterizam por princípios e valores no convívio familiar, na forma de fazer negócios e ao lidar com os apostadores no empreendimento. Em segundo, é necessário distinguir o que diz respeito a cada um dos sistemas familiar, societário e empresarial.

Ao abordar a gestão nas empresas, Chanlat (1999, p .41) comenta que ela "é definida, na maioria das vezes, como um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam a uma finalidade: o alcance da eficácia, frequentemente econômica, sendo o *management* para a empresa privada o que a administração representa para o setor público.

Na gestão de uma empresa familiar podem haver muitos conflitos entre as gerações. De acordo com Amendolara (2005), em certo momento, as contemporizações, o respeito e a paciência começam a afrouxar, bem como o confronto entre a velha geração e a nova radicaliza-se, tornando inevitável o conflito. Uma das questões discutidas é se a velha e a mais jovem geração vão querer que a empresa continue na família, mas, normalmente, a geração mais velha não confia muito nos sucessores, sejam eles filhos, sócios minoritários, funcionários etc. Essa geração mais antiga teme que a empresa à qual se dedicou pereça em mãos inexperientes.

O que acontece é que a decisão vai sendo adiada e há um grande risco da sucessão precipitar-se sem nenhum preparo ou ocorrer de modo confuso. Algumas diferenças que podem ser percebidas entre as gerações existentes na empresa é que a geração futura não teme correr mais riscos e ainda os considera importantes para os negócios da empresa; também pode-se perceber que essa nova geração deseja diversificar os negócios para continuar mais competitiva no mercado. Essa geração não é tão resistente a mudanças na estrutura da

empresa, pois deseja a sua profissionalização, podendo expandi-la com melhor desempenho. De acordo com Frezza (2005, p. 45) “os conflitos são naturais e surgem em diversos momentos com o ingresso da nova geração. São diversos pontos de vista e os interesses envolvidos”.

A profissionalização das pessoas que estão na empresa, não apenas na gestão, mas em todos os níveis hierárquicos é um bom começo para a qualificação dos funcionários aumente. Frezza (2005) também afirma que a profissionalização começa quando a organização deixa de ser apenas um negócio da família e torna-se uma empresa profissional. Mas a gestão profissionaliza não é imune às influencias familiares, pois a família continua tendo um poder de capital forte.

De acordo com Frezza (2005) estudos mostram que a realização simultânea da administração e da preparação da sucessão familiar é uma alternativa para as empresas que desejam realizar a sucessão de modo harmônios é através da formalização das atividades, planejando, organizando, tendo direção e controle das ações organizacionais. Também a utilização de profissionais qualificados contribui não somente para uma boa sucessão como também para a eficiência da empresa familiar.

A profissionalização é o processo onde a organização familiar assume práticas personalizadas. A gestão profissionalizada não pode ser considerada imune às influências familiares, pois o poder do capital é forte. O desafio da profissionalização da gestão nas empresas familiares amplia de acordo com o aumento do porte da empresa e a competitividade do mercado.

De acordo com Cassilas (2007), “o que é realmente importante na profissionalização da empresa familiar passa pela certeza de que os dirigentes tenham destrezas e habilidades suficientes para desenvolverem suas funções empresariais.” Uma boa profissionalização na empresa, garante que os gestores tenham uma visão sistêmica boa tendo competência para a tomada de decisão.

O sucesso do profissional dependerá da capacidade de interpretar a orientação abstrata vinda da administração e traduzi-la de maneira adequada, para que os funcionários possam entendê-la de forma a alcançar os objetivos propostos. Também é esperado de um administrador profissional um

conhecimento amplo sobre a área de atuação, ou seja, que tenha qualificação profissional, conhecendo seu mercado e sabendo quais os meios mais corretos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa configura-se como qualitativa, quanto a sua abordagem. Esse tipo de abordagem tem o ambiente como fonte direta de dados e o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão. Flick (2007, p. 20) comenta que o estudo de caso

> consiste em analisar informações "os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa [...] consistem na escolha correta de métodos e teorias importunas, no reconhecimento e na analise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos.

Quanto aos procedimentos foi realizado um estudo de caso que "é uma investigação empírica que busca explicar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2001 apud PRODANOV; FREITAS. 2009).

A técnica de pesquisa e coleta de dados foi a observação direta intensiva que foi realizada por meio de observação e da entrevista informal de alguns integrantes da organização, priorizando a técnica de observação não participante, onde o pesquisador presencia o fato mas não participa dele, entra em contato com a 'comunidade' em estudo, mas não a integra. A entrevista foi semi-estruturada, na qual se pode explorar mais amplamente algumas questões com mais liberdade para desenvolver a pesquisa na direção pretendida. Quanto aos objetivos foi descritiva, onde busca a resolução de problemas melhorando as práticas por meio de observação e de entrevistas.

O universo de pesquisa e amostragem é uma empresa, de indústria e comércio, de pequeno porte, enxuta no seu quadro funcional, localizada na

cidade de Estância Velha. Essa empresa já atua no ramo moveleiro há mais de vinte anos. Os dados coletados a partir da observação e entrevista informal foram analisados com base em aspectos teóricos, o resultado será apresentado a seguir.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

A partir das observações do cotidiano da empresa em estudo e das perguntas informais pode-se confirmar este conflito entre gerações. A geração de sócios que está há mais de 20 anos na gestão da empresa tende a temer algumas mudanças nos processos, tanto internos como externos. A nova geração, que está na empresa há alguns anos e que está se qualificando mais focada no ramo, já está conseguindo mostrar os pontos positivos de algumas mudanças, também algumas nos aspectos culturais. Esta empresa possui um cultura muito rígida, onde não absorve tanto as mudanças e inovações que o mercado exige cada vez mais, para que a mesma continue competitiva no mercado.

Tendo base nas referências teóricas é possível perceber alguns traços observados na empresa citados anteriormente

> Nesse processo de sinergia entre diferentes idades e formações, os "jovens" geralmente demonstram ter uma maior irreverência e percebem novas oportunidades, em função de ter uma visão de mundo com menos crítica, com riscos e, principalmente, com menos filtros e lentes que os "velhos" acumularam durante a vida. Justamente dessas aparentes contradições pode surgir a síntese do equilíbrio e da criatividade por meio das combinações entre diferentes gerações na administração, na liderança e nos órgãos de conselho (BORNHOLDT, 2005, p. 61).

Verificando na empresa em estudo, foi identificado que a geração que está inserida na empresa já está trazendo algumas mudanças mais arriscadas, mas que podem vir a ser o que mantém a empresa competitiva no ramo. A primeira geração normalmente foca no que se faz há tanto tempo e que vem dando certo, por isso o medo de mudar. Às vezes a mudança não traz o resultado esperado, podendo ocorrer o contrário do planejado.

Embora a empresa deva ter uma mudança constante, a forma com que trata a sua cultura é fator determinante para a sua sobrevivência a longo prazo. Além disso, uma sucessão com êxito depende do apoio de empregados-chave, que poderão ser de grande importância para o sucessor devido a confiança adquirida, lealdade à empresa e conhecimento dos negócios, e também das qualidades de liderança do sucessor selecionado.

Em uma empresa de pequeno porte, como o objeto deste estudo, não há acionistas e nem um conselho de direção, pois é uma organização bem enxuta; observando a estrutura organizacional percebe-se que há certa dificuldade em delimitar qual a responsabilidade de cada pessoa, pois alguns colaboradores possuem mais de uma atividade e/ou função.

Depois de observado o cotidiano da empresa em estudo, pode ser analisado alguns pontos que foram correlacionados com a teoria que fundamentou este estudo. Os conflitos que surgem devido à inserção de uma nova geração na gestão da empresa, mantendo a primeira geração na gestão, é um dos pontos bem relevantes no estudo.

De acordo com Reto e Lopes (1990) as práticas de gestão empiricamente formadas através de intuições, como espírito de casa ou idéia de família, recebem assim através de algumas ciências sociais uma justificação acadêmica que lhes garante legitimidade e modernidade. A prática da gestão pela cultura parece ser reveladora de que algo mudou profundamente no paradigma tradicional da empresa e da gestão. Também foi identificado alguns conflitos entre os integrantes da família e entre as pessoas que não tem ligação familiar não há tantas divergências que podem se tornar um conflito.

Outro aspecto analisado, coeso com situações comuns na empresa foi a profissionalização do quadro funcional, principalmente da nova geração, pois a pessoa que assumir a sucessão estará se qualificando, focando no ramo em que a empresa atua, tendo uma profissionalização através de experiências de trabalho e de estudo.

> A profissionalização significa o ato ou o efeito de realizar atividades remuneradas como meio de vida, através de métodos e princípios. (...)

> A utilização de profissionais qualificados pode contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da empresa familiar (FREZZA, [et al.]; 2005, p. 38-39).

Analisando alguns pontos, como a estrutura da empresa, sugere-se um mapeamento de atividades realizadas na empresa de modo geral, dividindo as responsabilidades de acordo com o interesse e qualificação de cada um. Tendo em vista que a geração mais nova arrisca mais e não possui tanto medo de mudar alguns vícios já existentes na empresa, essa geração pode começar a se impor mais, participando mais do processo de tomada de decisão e também da gestão da empresa.

Com a participação mais intensa da pessoa que irá assumir a empresa daqui há algum tempo, o processo de sucessão se torna mais fácil, pois a primeira geração terá mais confiança em quem vai assumir o comando, estando tranqüilizada com as decisões que serão tomadas ao passar dos anos, isso inclui a inovação de processos, tanto internos com externos.

Com a organização de responsabilidade de cada membro da empresa, alguns conflitos que, algumas vezes são causados pela confusão de divisão de tarefa e atributos das pessoas, poderão ser diminuídos, tendo assim, uma visão mais clara dos processos em geral.

Tendo em vista o objetivo geral e o problema de pesquisa, pode ser observado na rotina da empresa que a geração nova, que já está mais qualificada, interfere em processos internos e na cultura organizacional. A nova geração vem tentando inovar em processos que já estão em um ciclo vicioso, como a forma de interagir com os clientes, sendo um atendimento personalizado, que supra a necessidade dos mesmos. E alguns aspectos culturais como a forma de tratar os funcionários, e também a inovação na hora de se comunicar com o mercado.

A nova geração está trabalhando com a visão sistêmica, onde vê a empresa como um todo, podendo trabalhar de uma maneira diferente, pois consegue visualizar todos os processos da empresa, sabendo o pode ser interferido se mudar algum processo. A nova geração continua em busca de novas

oportunidades para crescimento da empresa, de profissionais qualificados e também a profissionalização de pessoas da gestão da organização.

Outro ponto observado que teve mudança foi a respeito da cultura da empresa, anteriormente a cultura organizacional era mais rígida, não estando tão receptiva às mudanças para continuar competitiva. Ao ter uma nova geração inserida na organização, sendo ela mais qualificada profissionalmente, focando no ramo de atuação da empresa, a cultura organizacional teve mudanças perceptíveis por todos os colaboradores. A empresa, atualmente, tem uma cultura organizacional mais aberta, onde se torna mais receptiva às propostas inovadoras da nova geração fazendo, assim, a empresa continuar competitiva e mais forte no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista alguns pontos analisados nesta pesquisa, como a profissionalização e qualificação dos funcionários, os conflitos e também a cultura mais rígida da empresa, se pode observar que a inserção de uma nova geração na empresa, com mais qualificação que a primeira e com mais idéias inovadoras, pode sim ocasionar mudanças nos aspectos culturais, como por exemplo, arriscar mais utilizando as propostas da nova geração.

Pode ser observado que conflitos entre familiares podem ser causados devido à diferença na cultura de gerações, onde a primeira toma decisões tendo base o que se fez por muito tempo e se tem obtido resultado. Já a nova geração ingressa na organização com idéias inovadoras para que a empresa se fortifique no mercado.

Com a inserção de uma nova geração, sendo ela mais qualificada, a mudança de alguns aspectos culturais foi se concretizando a cada decisão tomada, onde se observou a diferença de cultura entre gerações. Mas nem sempre uma idéia inovadora foi bem aceita pela primeira geração, até mesmo pelo medo que essa geração sente em relação a mudanças, tanto elas pequenas como grandes.

O estudo limitou-se ao aspecto cultural e ao conhecimento profissional de colaborador da empresa. E os objetivos propostos para esse estudo foram

alcançados, pois foi abordado o tema proposto e foi possível ter uma visão geral de como funciona uma empresa familiar enxuta e também que a nova geração busca qualificação e profissionalização.

Para finalizar, a pesquisa contribuiu para a ampliação do conhecimento da autora e oportunizou um maior envolvimento com o assunto proposto, podendo estar presente no cotidiano de uma empresa familiar e conseguindo obter maior entendimento de como funciona e se divide este tipo de organização.

Novos estudos sobre empresas familiares com o quadro funcional enxuto, onde propostas inovadoras vindas das novas gerações podem contribuir para novos olhares no aspecto sobre gestão familiar. Também a gestão da empresa vinda de uma figura feminina pode ter outro resultado, onde a empresa passa a ser vista de forma e competitividade diferente pelo mercado.

REFERÊNCIAS

AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa família.** 2 ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2005.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática**.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHANLAT, Jean-François. **Ciência sociais e management:** reconciliando o econômico e o social**;** tradução Ofélia de Lanna Sette Tôrres. – São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007. 405 p.

FREITAS, Maria Ester de. C**ultura Organizacional:** formação, tipologias e impactos**.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREZZA, Cleusa Maria Marques et al. **Gestão em empresas familiares:** discutindo a sucessão e a profissionalização**.** Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RETO, Luís; LOPES, Albino. **Identidade da empresa e gestão pela cultura.** Lisboa, 1990.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo, SP: Atlas, 2009.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação:** integrando teoria e prática**.** 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

O *COACHING* COMO INSTRUMENTO DE QUALIFICAÇÃO DE LIDERANÇAS

Susana Cristiane Bartochak Gomes[1] *e Vânia Gisele Bessi*[2]

RESUMO

Este estudo tem como tema a qualificação das lideranças por meio do *coaching*. Como problema de pesquisa, procurou-se identificar como o *coaching* é utilizado para qualificar o processo gerencial. O trabalho apresenta um estudo de caso na empresa ABC através de uma pesquisa descritiva, qualitativa sendo utilizados autores como Robbins (2005), Goldsmith, Lyons e Freas (2003), Bateman e Snell (2007), Guerra (2006), Krausz (1991), O'Neill (2000) e Porché (2002)**.** Os dados foram coletados utilizando-se entrevista semi estruturada. Dentre os principais resultados obtidos, verifica-se o quanto a ferramenta *coaching* é importante para o aperfeiçoamento pessoal e profissional, frente aos desafios encontrados pelos líderes em sua gestão. Foram considerados para análise de desenvolvimento de lideranças fatores como a comunicação, motivação e a gestão dos conflitos por estarem em consonância com o assunto estudado. O *coaching,* na ABC, foi implantado a fim de buscar alinhamento dos líderes com os objetivos da organização. Com os resultados deste trabalho pode-se dizer que este processo está sendo desenvolvido com aceitação pela liderança e apresentando resultados positivos. Além disso, existe um campo vasto a ser pesquisado, principalmente o entendimento das lideranças em buscar alternativas de melhorias na gestão utilizando ferramentas como o *coaching*.

1 Bacharel em Administração empresarial. Coordenadora da Gestão de Pessoas da empresa Spheric.

2 Doutora em Administração. Professora e Pesquisadora da Universidade Feevale.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário altamente competitivo, as organizações e suas lideranças, sentem a necessidade de obter uma equipe de alta *performance*, visando o sucesso empresarial. O mercado exige das organizações maior qualificação de seu grupo de executivos, implicando em novas formas de atuação, pensamento sistêmico e novo comportamento em relação ao dia-a-dia. Assim, é necessário a utilização de processos que possibilitem o crescimento de forma otimizada, com foco e integração.

Deste modo, exige-se destas, reorganização dos seus processos e principalmente as pessoas, com foco no aperfeiçoamento constante dos colaboradores, não apenas na qualificação técnica de suas atividades, mas em especial a intelectual. Desenvolvendo nela atitudes e habilidades pessoais.

Se por muitos anos a única preocupação das empresas era o lucro através de suas atividades, hoje os chamados *Stakeholders* exigem das empresas, além da visão de resultados, uma visão que atenda os princípios éticos fundamentais humanistas e sociais. Com isso, se faz necessário detectar e formar líderes capazes de influenciar na motivação de seus liderados, que “vistam a camisa” da organização dando o melhor de si no alcance dos objetivos estabelecidos.

Liderança, segundo Bateman e Snell (2011), é quando o líder consegue influenciar pessoas a atingir metas e objetivos. Quanto maior for o número de pessoas que o seguem, maior será sua influência. Outro aspecto importante citado pelos mesmos autores é que o líder precisa ter visão do todo para ter uma liderança eficaz. É preciso ser capaz de motivar seus liderados, de possuir uma boa comunicação, saber gerenciar os conflitos existentes e possuir uma visão baseada no desejável para a organização.

São muitos os processos que possibilitam aos líderes executar suas demandas, sendo o *coaching* uma ferramenta que se encontra em crescimento. O *coaching* se insere nesse contexto como uma nova possibilidade e uma nova visão na gestão de pessoas à medida que não é mais apenas um modismo, mas sim uma questão de sobrevivência e sucesso nas organizações. A mudança que se deseja conquistar na vida, saber onde está e onde quer chegar é essencial.

"Se queremos mudar os frutos, precisamos primeiramente analisar e fazer modificações nas nossas raízes" (ZAHOROV, 2010, p. 10).

Neste processo são utilizados instrumentos que permitem o autoconhecimento, ou seja, a verificação e consciência de seus pontos fortes e dos pontos a serem desenvolvidos, permitindo desta forma ações focadas para o atingimento de metas pessoais e organizacionais.

Coaching, segundo Ricci, (2009) "é uma metodologia utilizada para desenvolver algum tipo de habilidade em uma pessoa". Destaca-se como um "processo diretivo desenvolvido pelo gerente, a fim de treinar e orientar um empregado de acordo com as realidades do ambiente de trabalho e ajudá-lo a eliminar os obstáculos para um desempenho profissional ótimo" (MINOR, 1997, p. 2). Além disso, nesta área destaca-se o *coach* que é o profissional experiente e treinado para aplicar a metodologia *coaching* (RICCI, 2009).

Diante disso, o *coaching* serve como uma ferramenta de focalização do líder em ações que atinjam metas de desenvolvimento de competências, sob uma perspectiva de futuro a ser alcançado. Neste sentido, o *coaching* representa uma ferramenta para desenhar o futuro e gerar um mundo diferente.

Esta pesquisa foi realizada na empresa ABC localizada em Campo Bom, Rio Grande do Sul que utiliza a ferramenta *coaching* há um ano. Foi de grande valia para a mesma já que foi verificada a efetividade do trabalho que vêm sendo desenvolvido desde sua implantação. Com isso, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como o *coaching* é utilizado para qualificar o processo gerencial.

Para tanto foi realizado uma pesquisa bibliográfica sobre *coaching*, para um melhor entendimento sobre o assunto, disponibilizando para as pessoas que se interessam por esta área do conhecimento ou como fonte para estudos futuros. Este artigo está estruturado com a introdução, referencial teórico, metodologia, apresentação e interpretação dos resultados e considerações finais.

2 A LIDERANÇA NA ATUALIDADE

Atualmente a liderança tem sido vista de uma forma diferenciada. “É mais que um conjunto de ferramentas e escolhas” (COHEN; FINK, 2003, p. 305), mas estar comprometido com a organização, conhecer seus objetivos, possuir um exemplo de caráter, ser confiável, dedicado e estar preocupado em desenvolver os seus sucessores.

Em decorrência das mudanças, França (2006, p. 79) destaca que o líder empresarial tem adquirido novos perfis, dentre eles: deixa de ser controlador e passa a ser facilitador; busca uma visão estratégica do negócio e não só solução em curto prazo; em lugar de manter a disciplina de seus subordinados, o líder cultiva comprometimento deles; o comportamento individual passou a ser focado na valorização das ações em equipe e na formação de times.

O sucesso de uma empresa depende muitas vezes da atitude do executivo principal, por isso o líder pode ser a peça principal dentro de uma organização. Simas (2010, p. 01) elucida que “o líder é o elo mais importante de uma organização, pois por meio dele haverá a ligação entre a diretoria e seus colaboradores, sendo o líder o elo das duas pontas formando uma corrente de sucesso”.

As organizações necessitam de liderança e administração forte para serem eficazes (ROBBINS, 2005). Precisam de pessoas que criem visões de futuro, sejam desafiadoras e motive sua equipe a possuírem esta mesma visão, além de saber ouvir, valorizar as pessoas e dar *feedback.*

De acordo com Kotler (2000 apud TOLFO, 2004, p. 294), “o líder eficaz busca o aprendizado continuamente e é orientado para grandes metas e ideais”. Por isso, ele deve estar sempre buscando conhecimento para obter sucesso e qualidade em seu trabalho.

O conhecimento é algo que faz com que os liderados criem confiança em seus líderes. É preciso que o líder se desenvolva no conhecimento, pois “a aquisição do conhecimento técnico e profissional realmente faz parte do seu desenvolvimento como líder” (AIDAR, 2000, p. 16).

Atualmente fala-se muito da relação poder e liderança. Robbins (2005) destaca que para fazer uma comparação entre eles se deve ter cuidado para revelar que os dois conceitos estão inter-relacionados. Os líderes utilizam o poder para realizar seus objetivos e quando atingem este poder é o meio de facilitar as conquistas.

Segundo Kinicki e Kreitner (2006, p. 330)

> O poder também é crucial no desenvolvimento da autoconfiança e na disposição dos gerentes para apoiar os subordinados. Desta perspectiva, o poder deveria ser aceito como uma parte natural de qualquer organização. Os gerentes deveriam reconhecer e desenvolver seu próprio poder para coordenar e apoiar o trabalho de subordinados; é a impotência e não o poder, que mina a efetividade organizacional.

O líder não deve intimidar-se com o poder, pois o poder sendo bem utilizado trará aspectos positivos para a liderança. Os termos estão intimamente ligados, pois pode-se considerar "como estilos de liderança o conjunto de características comportamentais que advêm da utilização personalizada das diferentes formas de poder" (KRAUSZ, 1991, p. 62).

Bons líderes são focados, apaixonados por sua missão. Possuem metas e objetivos fixados. Os líderes não esperam as coisas acontecerem, eles fazem acontecer. Apresentam-se como voluntários para realizar tarefas e se precisarem fazer discurso estão prontos. Enxergam a oportunidade na adversidade e não fogem de suas responsabilidades (GOLDMITH; LYON; FREAS, 2003).

Para ser um excelente líder é necessário desenvolver a capacidade de ser estratégico e saber agregar valor. Segundo Rowe (2002, p. 8), "liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização". A palavra "estratégia" deriva do grego "stratós" (exército) e "aglin" (conduzir), ou seja, a condução do exército, a arte do general. A estratégia está a centenas de séculos convivendo com as pessoas. Estratégia é a arte de preparar e aplicar o poder, superando obstáculos de todo tipo (Robbins, 2005).

O líder estratégico deve estabelecer a visão estratégica onde atua e obter pensamentos únicos de todos os colaboradores que fazem parte de sua liderança. Uma das questões mais importantes da liderança estratégica são os líderes conseguirem influenciar os funcionários a tomarem decisões, voluntariamente, que ajudem a organização (ROWE, 2002).

Lipman-Blumen (1999 apud Fagundes 2004) destaca que, com tantos desafios inovadores, o líder estratégico precisa: apresentar rapidez e agilidade; pensar novas formas de diagnosticar e resolver problemas; desprender-se do passado, pois as organizações precisam de soluções inovadoras; criar uma visão holística, sendo capaz de atingir metas muito além do problema inicial; pensar em longo prazo, mesmo com pressão para vencer em curto prazo e incertezas do futuro.

Lipman-Blumen (1999 apud Fagundes 2004) comenta ainda que são tantas as exigências para o líder atual que as pessoas que exercem função de gestão organizacional precisam ser competentes além de saber estruturar os processos e alcançar resultados. Ao mesmo tempo é necessário saber influenciar grupos, identificar talentos, desenvolver potenciais e por em concordância as equipes autogerenciáveis. Esses líderes necessitam serem flexíveis, criativos, integradores e delegadores.

Para que ocorra, todos os líderes precisam desenvolver-se, com isso na próxima seção são apresentadas algumas formas de ampliar sua capacidade de liderar com excelência e eficácia.

3 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

No sentido de manter a equipe unida buscando resultados, o líder deve possuir habilidades que o ajudarão a comprometer a equipe e criar um ambiente estimulante. Para isso, é necessário desenvolver-se e buscar formar de ajudar na capacidade de gerar resultados com eficácia.

Para Hatakeyama (1995, p. 165), desenvolver “significa ajudar a capacidade natural de cada um a crescer, remover obstáculos para permitir que o indivíduo leve sua capacidade ao limite máximo”.

Seguem algumas destas formas de habilidades gerenciais como: comunicação, motivação, gestão de conflitos e mudança organizacional. Na questão da comunicação destaca-se a linguagem oral como o principal meio de comunicação na antiguidade, mesmo depois com o surgimento da escrita, ler e escrever eram um privilégio de uma minoria nas civilizações existentes.

Ao desenvolver sua capacidade intelectual, o homem aumentou sua possibilidade de sobreviver e conseguir transmitir seu conhecimento através da palavra. Esta forma oral e escrita foi muito importante para o processo da comunicação até a atualidade.

As organizações são um campo rico de pesquisas onde vários elementos como o modo de comunicar, a função que a comunicação exerce, as redes, os canais, os papéis ou funções de cada pessoa dentro da organização têm sua relevância para entender o contexto organizacional. É evidente que a comunicação eficaz, tanto oral quanto escrita, continua sendo uma responsabilidade da liderança. Enquanto que muitos líderes hoje não precisam ser grandes oradores, eles devem ser capazes de comunicar informações e ideias para os liderados de maneira clara e eficaz.

Já para o assunto motivação destacam-se os diversos interesses das pessoas em aceitar que elas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Uma questão que tenta explicar é a motivação humana. Os indivíduos são diferentes, acumulando experiências pessoais diferentes.

Vecchio (2008) dizia que é muito difícil esclarecer como incentivar as pessoas, porque a motivação é um fenômeno muito complexo. Os motivos não são percebidos diretamente, mas o são com base no comportamento humano. Apesar das diversas opiniões e experiências diferentes, pode-se observar que existe um consenso sobre o processo da motivação que leva os indivíduos a executarem tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas capacidades e esforços.

Outra questão vital em um ambiente de trabalho é a capacidade de estabelecer metas. Os alvos e as metas são as matérias primas das realizações. Segundo Bowditch e Buono (2004) os gerentes devem: (1) estabelecer metas

claras e específicas para seus subordinados, (2) fazer metas suficientemente difíceis para serem percebidas como desafiantes, mas não tão difíceis para serem consideradas impossíveis, e (3) envolver os subordinados no estabelecimento de metas quando for possível.

Os autores ainda dizem que para os administradores serem motivadores eficientes é preciso conhecer quais os comportamentos que motivam as pessoas. Ainda Kinicki e Kreitner (2006) explicam que os líderes precisam entender os processos psicológicos para orientar com sucesso seus liderados em direção à realização de objetivos organizacionais. Segundo Robbins (2005, p. 133), "embora jamais uma necessidade possa ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação". Com isso, se os líderes puderem conhecer seus liderados ficará mais fácil saber qual a necessidade que o motivará.

Desde o início da humanidade os conflitos foram necessários para evolução dos seres humanos, tanto para seu desenvolvimento quanto para seu crescimento. Como as pessoas são únicas, diferentes em sua maneira de pensar e agir, os conflitos não são fatos não difíceis de acontecer. Considera-se conflito organizacional um confronto entre indivíduos ou grupos nas empresas que leva um determinado tempo para desenrolar e não é algo que ocorre num instante e depois desaparece. E é neste momento que entram os líderes sabendo defini-lo e controlá-lo (WAGNER; HOLLENBECK, 2006). O conflito é uma realidade inescapável para quem trabalha com pessoas em organizações. Robbins (2005, p.326) exemplifica que o conflito é um "processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante". De acordo com Vecchio (2008) a visão de conflito mudou ao longo dos anos. Anteriormente, o conflito era considerado algo prejudicial. A existência de conflitos era vista como sinal de que algo estava errado. Atualmente, é verificado, muitas vezes, como uma forma de alcançar as metas desejadas, servindo como dispositivo para direcionamento de esforços.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), os conflitos nas organizações podem ser estressantes para as pessoas envolvidas com ele e para as que os observam ou são afetadas por ele. No entanto, são reconhecidos dois lados do conflito, construtivo e o destrutivo.

"O conflito construtivo acarreta benefícios para as pessoas, para o grupo e para a organização. Oferece aos envolvidos uma chance de identificar problemas e oportunidades que seriam negligenciadas se ele não ocorresse" (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p. 269). Neste aspecto do conflito é importante que o líder seja eficiente para estimular as situações transformando em energia construtiva para a mudança.

Já no conflito destrutivo os mesmos autores explicam que este conflito age prejudicando uma pessoa, grupo ou a organização. Eles podem "reduzir a produtividade e a satisfação no trabalho e contribuem para aumentar as faltas e a rotatividade no emprego" (p. 269). Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 269) ainda complementam que "o conflito nas organizações é inevitável. Mas o processo de administrar o conflito obtendo resultados construtivos em vez de destrutivos é evidentemente essencial para o sucesso organizacional".

Para se entender melhor um conflito e administrá-lo, é necessário compreender o comportamento das pessoas envolvidas. Entender que o comportamento é resultado de vários fatores como medo que uma pessoa possui, as emoções vivenciadas, as experiências adquiridas em sua existência, suas crenças, preocupações, autoestima, etc. (NETO, 2005).

4 *COACHING*

Os esportes servem de exemplo para demonstrar uma liderança inspiradora e uma equipe formada por pessoas com motivos suficientes para darem o melhor de si. Os treinadores que adotam estratégias transformadoras para obter sucesso nos jogos oferecem lições muito relevantes, que servem como metáforas para os líderes de negócios que perseguem o crescimento sustentável.

Com isso, a utilização da palavra *coach* no sentido de treinador em esportes surgiu no início do século XX pelas universidades americanas. Antes disso, sua origem era referida como uma metáfora de que no século XVIII o *coach* era o tutor que guiava as crianças pelos campos do conhecimento em analogia com relações às carruagens da época que transportavam as pessoas pelos campos da Inglaterra.

Neste processo destaca-se o *coach* que é o profissional treinado para ouvir atentamente, descobrir e entender a maneira que o cliente pensa e, fazer as perguntas corretas. Além disso, destaca-se o *coachees* que é o nome que se dá ao cliente que contrata o *coach*, ou seja, aquele que participa do processo como treinado.

Segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003), o *coaching* de boa qualidade ajuda um executivo a ampliar as competências de negócio possibilitando a integração entre líder e liderado. *Coaching* é a uma relação de parceria que revela o potencial das pessoas de forma a dar uma grandeza no desempenho delas. É ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo (GALLWEY, 1996). É utilizado pela liderança quando se quer melhorar o comportamento no trabalho ou perfil do colaborador. O *coaching* visa guiar as pessoas no processo de desenvolver uma atuação com um desempenho que corresponda ao potencial de suas habilidades. O objetivo do *coaching* será sempre abrir possibilidades de ação e que a pessoa neste processo assuma o poder que está em suas mãos (WOLK, 2008).

O *coaching* busca a descoberta pessoal de pontos a desenvolver, qualidades e aumento da capacidade de responsabilizar-se pela própria vida com estrutura e foco que segundo Paula (2005) manter o foco é tomar atitudes na vida profissional sempre com o olho fixo no que se deseja atingir. A utilização do *coaching* no trabalho tem trazido benefícios para as empresas, já que está relacionado com a realização, satisfação e alegria das quais as pessoas e a organização podem ter acrescidos em seu desenvolvimento. (DOWNEY, 2010).

Porche e Niedere, (2002) explicam que como orientador, o *coach*, deve ouvir seu orientando sempre com tendência por resultados. Assim se tornará claro se o mesmo está se envolvendo somente pela atividade ou se está mesmo envolvido com a geração de resultados. “O *coaching* produtivo se baseia num relacionamento sólido entre *coach* e player. Parece algo óbvio, demais até para ser escrito, mas a verdade é que o único fator que pode levar o *coach* a falhar é um relacionamento não suficientemente forte” (DOWNE, 2010, p. 111).

Para o desenvolvimento das lideranças e as estratégias e metas da organização o *coaching* pode ser um forte apoio a ambos. Sem esta ligação pode tornar-se uma interferência de tentativa e erro, sem conseguir aumentar os benefícios

(UNDERHILL; MCANALLY; KORIATH, 2010). O'Neill (2001, p.26) descreve "Todos esperam que os líderes mostrem que são e que oferecem o melhor de si ao cumprir o seu papel. Eles são desafiados a liderar com autenticidade e a usar um "eu" mais integrado". Firmar sua marca pessoal, assumindo o papel de *coach* é uma das exigências fundamentais para atingir o sucesso.

É preciso que o executivo observe bem como está desenvolvendo o *coaching* com seus liderados para que não ocorra inversão dos papéis. "Na ocasião que assumem o papel de *coach*, os executivos cometem o erro de minimizar seu papel de chefe do funcionário, o que gera confusão na cabeça deste, resultando em um *Coach* improdutivo por parte do chefe" (O'NEILL, 2000, p. 189). Para Ricci (2009) participar de um programa de *coaching* significa mergulhar em ampla reflexão e tomar ações efetivas em busca de algum objetivo. É um processo, geralmente, individual, onde o *coach* e seu cliente formam uma aliança estratégica para trabalharem em conjunto.

Uma questão importante de ser abordada é a consistência do *coaching*. No início de um processo como esse pode gerar resistências, já que todo processo de mudança há certa dose de resistência e uma das razões principais do fracasso de muitos processos de *coach* estão na resistência à mudanças (DUTRA, 2010).

Underhill, Mcanally e Koriath (2010) dizem que o sucesso do *coaching* depende muito da cultura e da liderança da organização. Segundo Downey (2010), antigamente a cultura das organizações era muito autoritária e esse não era um caminho ideal para obter o melhor das pessoas. A ciência de autoridade nas organizações também é importante para um *coach*. Com isso, os profissionais de maior sucesso reconhecem e consideram fatores, como: Cultura – Como as pessoas da empresa se sentem quando convidadas a participar de um programa de *coaching*. Clareza quanto ao propósito - se o programa é novo fazer com que o líder entenda o trabalho esperando ser uma experiência positiva. Estimular a imagem – o *coaching* não deve ser usado para problemas de desempenho, mas como benefício exclusivo, somente para clientes seletos. Marketing – Fazer um plano de marketing de *coach*, ou seja, divulgá-lo e encontrar os líderes certos para irem primeiro (UNDERHILL; MCANALLY; KORIATH, 2010).

Segundo Underhill, Mcanally e Koriath (2010) é fato que o *coaching* aumenta a produtividade e a satisfação, porém a variável mais importante está no comprometimento da alta direção com a metodologia, estabelecendo e divulgando o *coaching*, criando facilidades para sua implantação e manutenção.

5 METODOLOGIA

O método científico é o caminho que leva a busca do conhecimento com suas verdades e abstrações. Através dele o pesquisador utiliza meios científicos para a exploração dos conteúdos. "O método científico aproveita ainda a análise, a comparação e a síntese, os processos mentais da dedução e indução, processos esses comuns a todo tipo de investigação, quer experimental, quer racional" (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 25).

Quanto aos tipos de pesquisa ela pode ser classificada como pesquisa descritiva, estudo de caso com abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos esta pesquisa é descritiva. A pesquisa descritiva descreve as características de uma população (Yin, 2010). Este tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado. As variáveis estão relacionadas com a classificação mediante o processo realizado.

Quanto aos procedimentos esta pesquisa classifica-se como estudo de caso. Para Prodanov e Freitas (2009) o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, grupo ou comunidade a fim de estudar assuntos relacionados a pesquisa. Assim o pesquisador tem a possibilidade de explorar e descrever as situações observadas. Quanto à abordagem do problema esta pesquisa é considerada como qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como propósito relacionar a opinião de um indivíduo com o real. Prodanov e Freitas (2009, p.80), afirmam que "[...] considera que há uma relação dinâmica 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".

A pesquisa foi desenvolvida na empresa ABC que atua no ramo de adesivos, laminados especiais, plásticos de engenharia e EPI's para os mais diversos

mercados, há mais de 60 anos. Foi entrevistada a responsável pelo RH da empresa, a gerente da área calçadista, o gerente comercial, o gerente de vendas e a consultora sênior, totalizando quatro entrevistados e um pesquisado através de questionário.

Foi utilizada a técnica de entrevista semi estruturada que: "[...] é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional." (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 94).

Para que as entrevistas com os participantes do processo de *coaching* na ABC fossem feitas precisaram-se ajustar as agendas de todos os entrevistados. Após emails e telefonemas as entrevistas foram marcadas. Todas para o mesmo dia, com exceção do colaborador de São Paulo que enviou suas respostas através de email. Para a entrevista foi realizado uma conversa entre pesquisadora e o entrevistado, sendo gravadas tendo como média de tempo 30 minutos. Para o colaborador de São Paulo foi enviado através de email as mesmas questões feitas pela pesquisadora na aplicação na entrevista. Para as entrevistas foram selecionados somente os funcionários participantes do programa de *coaching* na ABC.

Em consideração aos objetivos da pesquisa, no quadro 1 apresenta-se a descrição dos entrevistados e seus respectivos dados.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

(continua)

Identificação na pesquisa	Posição no processo	Idade	Cargo/ Gênero	Formação
E1 – RH	Recursos Humanos	42	Coordenadora da gestão da diversidade e talentos - F	Pedagogia / Formação em dinâmica de grupo pela SBDG
E2 - Calçadista	*Coachee*	48	Gerente da área calçadista - F	Administração de empresas / Pós em Marketing

(conclusão)

E3 - Mercado	*Coachee*	41	Gerente comercial - M	Tecnologia mecânica – foco produção de calçado / MBA em Gestão de projetos
E4 - Vendas	*Coachee*	45	Gerente de vendas - M	Graduação em educação física 1986 / Administração de empresas 2006.
E5 – *Coach*	*Coach*	58	Consultora Senior - F	Psicologia

Fonte: Dados coletados em Agosto/2012

A análise dos dados foi feita através de interpretação dos dados, utilizando-se da análise de conteúdo, que segundo Gil (2002, p. 7): "constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias". No processo de coleta de dados foram analisadas respostas entre todos os entrevistados, efetuando uma comparação entre elas.

Definida a metodologia, o capítulo seguinte consiste em analisar o estudo de caso. Neste contexto, analisa-se brevemente o histórico da empresa e a análise das entrevistas.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é descrito a relação entre a teoria e a prática, bem como a caracterização da ABC, suas atividades e o mercado no qual está inserida.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A ABC é uma empresa referência em insumos químicos e suprimentos industriais. Fundada em 1948, no Rio Grande do Sul, iniciou suas atividades com uma pequena fábrica de tintas e colas da família XYZ (ABC). Atualmente, o Grupo

ABC é referência na América Latina em adesivos, laminados especiais, plásticos de engenharia e EPI's para os mais diversos mercados.

O grupo ABC possui atualmente 1752 funcionários, sendo que 356 fazem parte da unidade de Campo Bom. São oito unidades fabris no Brasil e cinco unidades fora do país. A empresa conta com oito plantas, em seis estados brasileiros, além de seis unidades no exterior, sendo sua sede na cidade de Campo Bom. Isso faz da ABC a empresa de adesivos com a melhor distribuição geográfica do continente, o que se traduz em diferencial competitivo para os clientes (ABC, 2012).

Nos anos 90 a empresa elaborou o primeiro planejamento estratégico, e como resultado, conquistou seus primeiros certificados de qualidade. Porém foi entre 2001 e 2008 que a expansão física se tornou expressiva através de aquisições e desenvolvimentos de centros de distribuições, tanto no mercado interno como no mercado externo. O processo de internacionalização se iniciou em 1998 com a aquisição da unidade da Argentina. A partir daí não parou mais e hoje possui plantas produtivas também no México, Colômbia, Peru e Chile, além de oito plantas em seis estados brasileiros.

A organização ainda investe em pesquisa e desenvolvimento, o que demonstra uma preocupação constante na busca por inovações, renovando as linhas de produto. Inovando, a empresa cria oportunidades e amplia seu potencial de crescimento.

6.2 A IMPLEMENTAÇÃO DO *COACHING* E COMO OCORRE O PROCESSO NA ABC

A ABC possui um planejamento estratégico para cada cinco anos e para 2010/2015 a empresa enfrenta um desafio, pois prevê ampliação tanto em termos físicos, como em termos de recursos humanos. A estratégia definida é dobrar o tamanho e para que este objetivo se concretize é importante que os profissionais estejam preparados. Capacidade de entender e estar na mesma sintonia da organização é um dos resultados esperados pela alta direção em relação aos seus líderes (E-1).

Conforme E-1 esse é um desafio muito grande para os envolvidos e por isso a empresa deseja que seus colaboradores estejam preparados. Para isso precisam capacitar e fazer com que as pessoas reflitam acerca do momento de vida.

A alta direção verificou que possuíam algumas pessoas, na liderança, com nível acima da média e precisavam de todos os profissionais extrapolando a média. Neste ponto o *coaching* serve como uma ferramenta essencial para produzir resultados com muito mais qualidade e rapidez, desenvolvendo profissionais com maior competência e capacidade de ampliação de sua gestão pessoal e profissional (ZAHAROV, 2010).

A implementação do *coaching* na ABC foi feita para capacitar os profissionais envolvidos a desenvolverem as habilidades e promoverem as mudanças (E-1). Essa visão vem ao encontro do que Krausz (2007) diz que o *coaching* auxilia no desenvolvimento dos líderes aumentando o equilíbrio e ajudando a prepararem-se às mudanças que poderão ocorrer.

A ABC está preparando os profissionais para novos desafios, segundo E-1, e para que esse desafio aconteça é preciso ter profissionais com capacidade de promover mudanças. Destaca-se citação de Krausz (2007, p. 35) quando diz que o *coaching* "enfatiza a análise dos valores individuais e seu alinhamento com os da organização para estimular o avanço e o desenvolvimento da pessoa e da organização".

Para que este desenvolvimento ocorra com o processo do *coaching* é preciso que exista a figura do *coach*. O *coach* tem um papel fundamental na qualidade do *coaching*. Ele é um profissional totalmente apto a desenvolver as competências e potencializar o desempenho de seus *coachees*. Em consonância com o objetivo da ABC o *coach* orienta os *coachees* a vencer situações difíceis e de alta pressão por resultados.

O processo de *coaching* na ABC ocorre com as lideranças através de conversas agendadas com a *coach* sendo ela uma pessoa que ajuda os *coachees* a verificar seus pontos fortes e fracos, traçando planos de ação, indicadores e auxiliando a trabalhar em situações que merecem mais prioridade (E-5).

Conforme mencionado pela co*ach* são agendadas sessões de três em três semanas e momentos extras, solicitados pelos *coachees*. Só é trabalhado com quem está disposto a receber orientações e que necessitam de ajuda.

A entrevistada E-2 não participa desde o início do processo. Ela mesma trouxe a necessidade para a empresa de participação. Através de uma necessidade específica analisou que foi importante descobrir que a empresa estava oferecendo também esta oportunidade. Isto demonstra uma forma de participação que não é somente por indicação. A entrevistada demonstrou interesse na participação do processo e a empresa mostrou-se interessada em seu desenvolvimento através do *coaching*. Schuhly (1995) orienta que quando uma pessoa tem um motivo de realização para qualquer aprendizagem os resultados são mais satisfatórios.

Conforme a própria E-2 diz: “eu trouxe isso pra empresa, falei com meu diretor, disse ‘eu quero fazer isso, sinto esta necessidade e eu vou fazer. Tu achas que tem alguma possibilidade da empresa me ajudar?”. Com esta pergunta a entrevistada aproximou a empresa junto a si, pois demonstrou interesse de acordo com os desejos da própria organização. Com esta visão Downey (2010) diz que uma relação bem sucedida entre o indivíduo e a organização é conseguida quando ambos chegam aos mesmos objetivos.

Já E-3 percebe que o processo de *coaching* ajudará em um direcionamento e que se continuar pensando como há vinte e dois anos atrás, tempo que começou na empresa, irá perder espaço. Com isso, entende que a implementação do *coaching* na ABC virá ao encontro do que deseja, o auxiliará no crescimento da carreira.

Já percebendo os resultados e acreditando que a implementação do *coaching* na ABC os capacita a enfrentar desafios e orienta no crescimento pessoal e profissional, E-4 está confiante e acreditando nas melhorias, pois o processo, em sua opinião, é transparente e claro.

Para que tudo ocorra de uma maneira uniforme e coerente existe o *coach*, profissional adequado para o desenvolvimento do processo de *coaching*, conforme descrito acima. Para isso será apresentado, a seguir, qual o seu papel dentro da organização no desenvolvimento dos *coachees*.

6.3 O PAPEL DO *COACH* NO DESENVOLVIMENTO DOS *COACHEES*

A *coach* na ABC é uma profissional contratada como consultora para auxiliar os líderes a produzirem resultados com qualidade e eficácia na empresa. Ela acompanha os *coachees* através das sessões agendadas. Nessas sessões os *coachees* podem trazer questões há serem trabalhadas de forma a se sentirem parte do negócio, sabendo que tem valor para agregar na organização. Há devolutivas à empresa e só ocorrem em comum acordo com os *coachees*.

O *coach* é a pessoa que irá ouvir, sugerir e levantar hipóteses pensando em resultados para as ações em que os *coachees* precisam atuar. Será muito mais o ouvir que o falar (E-5).

Para que haja um acompanhamento adequado do desenvolvimento dos *coachees*, E-5 ressalta que a primeira sessão serve para verificar quais são os objetivos que trouxeram os *coachees* para o *coaching*. A metodologia aplicada é a mesma para todos os *coachees*, o que muda são os planos de ação. Cada caso tem seu tratamento específico.

Nas sessões, E-5 explica que o *coach* faz a abertura sugerindo rever acontecimentos, combinações feitas de um encontro ao outro, examinando o plano de ação, falando sobre os resultados ou a falta deles. O tempo maior é do *coachee* verificando os temas que o mobilizam mais.

Muitas vezes é deixado, para os *coachees,* alguns “temas de casa”. Não há obrigatoriedade de nada, segundo a E-5 são profissionais maduros, conhecem suas conquistas ou dificuldades e são responsáveis por seu crescimento. Há, também, indicação de literatura ou intervenção no sistema dependendo do caso.

A contratação da consultora *coach* externa deu-se para que não houvesse interferência no processo, já que a mesma não pertence à organização e atua somente com o *coaching* dentro da empresa (E-1). Segundo a E-5, para que ela esteja conectada com os objetivos organizacionais da ABC, o acompanhamento de seu trabalho vem desde a contratação, com conversas explicativas por parte da empresa, até reuniões mensais para dar o *feedback* do andamento do trabalho que vem sendo desenvolvido. Existe sempre um diálogo com as pessoas do RH

para saber quais as estratégias da empresa, quais as áreas de necessidade de orientação e desenvolvimento dos *coachees*.

Para isso o *coach* tem um papel fundamental de fazer com que os *coachees* tenham confiança em seu trabalho e sintam-se à vontade para explanar suas necessidades ajudando-os a alcançar os resultados esperados pela organização. Com isso, é necessário que o *coach* seja um profissional capaz, com experiências em desenvolvimento de pessoas, saiba acompanhar seus *coachees* de forma a mantê-los motivados, satisfeitos e prontos para receberem mudanças significativas, alcançando bons resultados.

Para demonstrar os resultados obtidos até o momento com o processo de *coaching* na ABC, será apresentado na seção seguinte como está sendo a vivência dos *coachees* e quais suas expectativas para o futuro profissional.

6.4 VIVÊNCIAS DOS *COACHEES* E EXPECTATIVAS PARA O FUTURO PROFISSIONAL

Conforme Goldsmith, Lyons e Freas (2003) o *coaching* de boa qualidade possibilita ao líder e equipe desenvolverem competências e eficácia de negócio. Para a ABC este processo irá antecipar-se às necessidades, preparando as pessoas para a sustentabilidade desejada e planejada para ser atingida até 2015.

Ao questionar a entrevistada E-2 sobre sua vivência no processo a mesma relata que possui grandes expectativas em relação aos resultados que a sua atuação possa trazer aos seus liderados. Ela não tinha muitos conhecimentos em relação ao assunto, somente de leitura. Estava em busca de ajuda profissional com o psicólogo, mas acabou encontrando em um *coach* a resposta de como equilibrar seus anseios em relação à vida profissional e pessoal. Fornies (1992) menciona que o *coaching* busca formas para resolução dos problemas da própria pessoa que recebe apoio, pois é um processo que ajuda na aprendizagem contínua.

O entrevistado E-3 explica que está há pouco tempo participando do processo de *coaching*, mas mesmo assim ele sabe que o que fazia no passado

não deixou de ser importante, mas mudou bastante. Seu conhecimento em relação ao assunto *coaching* é somente de livros e artigos e com isso, acredita que "uma das coisas é de preparar para essas mudanças". Pode-se dizer que o pensamento de E-3 está conforme o descrito por Krausz (2007) de que o *coaching* contribui para a transformação dos indivíduos auxiliando nas mudanças que sejam necessárias.

E-4 considera o processo de *coaching* na ABC bastante positivo já que trabalha o crescimento pessoal e profissional capacitando a enfrentar desafios. O entrevistado já obteve contato com o processo dentro de outras empresas onde trabalhou, tendo a expectativa dentro da ABC bastante grande, pois acredita que o *coaching* traz crescimento profissional, auxiliando-o nas habilidades e características pessoais e profissionais.

A entrevistada E-2 entende que o *coaching* irá ajudá-la a se desenvolver pessoal e profissionalmente. Acredita que o processo pode gerar medo nas pessoas, pois mudança gera medo, angústias ou frustrações, mas ela não possui este medo já que a empresa está investindo neles e se está investindo é porque está acreditando em seu potencial.

E-2 acredita que somente lendo ou indo a palestras não lhe ajudará a melhorar seus resultados, mas tendo alguém ajudando a questionar e buscar outras maneiras de trabalhar, seus anseios poderão ajustar-se com o que é preciso para obter um bom andamento de sua vida profissional e pessoal.

Hoje E-3 possui a experiência técnica de 22 anos trabalhando para a ABC, sendo que no cargo de gerente está há pouco tempo e necessitando de um direcionamento. Através do *coaching* acredita que este direcionamento virá e trará melhorias para sua gestão. E-3 acredita que o *coaching* o ajudará na preparação para tantas mudanças. Na sua percepção, com a chegada da geração y no mercado de trabalho dominando uma série de ferramentas, ele precisa estar preparado para atendê-los de forma eficaz. Conforme já descrito por Batemann e Snell (2007) que o *coaching* é uma forma de diálogo, E-3 tem notado que o *coaching* ajuda a trazer experiências de convívio podendo existir mais este tipo de interação.

Nestes anos de ABC o E-3 tem visto muitas situações de conflitos, falta de motivação e falha na comunicação, o que o deixa pensativo com a forma que as pessoas lidam com estas questões. Levando isso em consideração podem-se destacar as palavras de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) que ressaltam a importância da comunicação entre os membros de uma organização e para seu sucesso.

O investimento das empresas em instrumentos e ferramentas que permitam melhorar a comunicação, e planos de carreira que permitam manter a motivação de todos, deverão ser justificado com a diminuição da rotatividade e aumento da produtividade. Com isso, E-4 acredita que o processo trará melhorias pessoais e profissionais para os envolvidos.

E-2 acredita que, em relação ao futuro profissional, o *coaching* trará melhorias para os profissionais envolvidos. O *coaching* poderá lhe trazer mais segurança e tranquilidade para lidar com situações de conflitos entre seus liderados. Vai melhorar a capacidade de gerenciá-los. Em sua opinião, isso não significa que o processo de *coaching* fará com que não tenham mais conflitos, mas serão mais bem gerenciados. Poderá mostrar à entrevistada as coisas por um lado que talvez sem estar preparada não visse da forma correta.

E-3 não tem medo do processo já que acredita que precisa estar disposto a aprender sem ter medo do futuro, pois segundo ele se “há confiança, há credibilidade, há crédito que enfim merece ser apostado”. Isto está de acordo com o que Charan (200), diz que a pessoa que tem talento para a liderança e não teme deve desenvolver suas competências e converter em habilidades e senso crítico aprimorado. Ainda espera que participando deste processo poderá estar capacitado para, quem sabe no futuro, ocupar um cargo de direção e perceber da empresa qual é o objetivo dela para com ele.

O processo de coaching passa pelas etapas de reflexão das necessidades e objetivos da organização e seus colaboradores com relação a ela. Por sequência, há a necessidade da identificação e da aceitação das suas deficiências, para que cada uma delas possa ser trabalhada. Isto fica muito evidente para E-3. Em muitas situações refletir como agir em determinada situação e a troca com o *coach* pode ajudar a exercitar a reflexão para outras soluções, não apenas uma,

mas varias soluções, bem como encontrar formas de buscar nos liderados as soluções dos conflitos e sugestões para melhor condução das mudanças.

E-4 acredita que, mesmo estando no início do processo já percebe resultados na capacidade de gerenciar conflitos e na motivação dos indivíduos. Fornies (1992) também considera que o *coaching* ajuda na melhoria individual, apoia nos desafios que terão de ser enfrentados com o grupo como um todo.

Como evidenciado na entrevista com E-5 a implantação do processo ainda está no início do total de 10 sessões, no caso os entrevistados estão participando da quarta sessão, atualmente. Nesta fase o fundamental do *coach* é, após entender os objetivos da organização, construir uma relação de confiança com os *coachees* de modo que todos se sintam a vontade para expor suas angustias e objetivos em relação à organização e sua estratégia. E, após esta etapa alinhar os objetivos dos *coachees* em relação à organização.

Fica evidenciado que os *coachees* possuem uma ansiedade em relação à continuidade do processo, mas admitem que estão confiantes e seguros que o mesmo trará mudanças significativas e coerentes com as suas necessidades. Demonstram estar sentindo satisfação quanto à participação e acreditam que após o término das sessões contratadas pela empresa buscarão novas formas de aperfeiçoamento para que sua vida pessoal e profissional esteja sempre em coerência com seus objetivos e de suas organizações, não deixando cair ao esquecimento que o líder precisa estar em constante desenvolvimento. Sendo assim, na seção seguinte são apresentadas possibilidades de melhorias para a empresa.

6.5 POSSIBILIDADES DE MELHORIAS PARA A EMPRESA

Sendo o *coaching* um auxílio aos líderes e liderados, conforme descrito por Goldsmith, Lyons e Freas (2003), é necessário e importante que a empresa ABC identifique novos profissionais para participarem do processo. Acredita-se que se divulgado de uma forma correta outros colaboradores líderes mostrar-se-ão interessados no assunto em questão.

Como E-1 comentou que a empresa possui interesse total que seus líderes sejam capacitados para alcançarem o objetivo principal da empresa até 2015, acredita-se que se demonstrado e formalizado o processo dentro da organização, líderes estarão interessados na participação e formarão uma equipe pronta para chegarem aos resultados esperados.

A empresa tem os objetivos claros e, somente com os seus lideres preparados ela poderá alcançar estes objetivos. Os principais ganhos são relacionados às pessoas e a comunicação entre elas. Esse instrumento ajuda na reflexão de novas soluções e também as trocas, bem como o desejo de entendimentos das motivações das pessoas que nela trabalham. E1 evidencia que as pessoas são motivadas por sentimentos, assim também, sentimentos podem ser despertados, com o objetivo de ter na organização pessoas satisfeitas, mudanças com a menor perda de talentos e com maior tranquilidade. Os líderes devem servir de exemplo para seus liderados e faz parte do seu papel entender o papel de cada um de sua equipe para ajudá-los no alcance de suas metas, e assim atingir as suas. Tudo parte do efeito cascata. É por isso que a empresa está aberta a melhorias, pois, não quer esperar 2015 para que as coisas aconteçam, está fazendo a sua parte no processo, do qual as pessoas são a parte fundamental da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente organizacional, atualmente caracterizado por constantes mudanças, necessita de caminhos que o levem à reflexão e capacitação de seus líderes para exercerem suas funções de uma maneira eficaz.

Buscando o objetivo geral da pesquisa, após a revisão da literatura e estudo realizado percebeu-se que foi alcançado, ou seja, o *coaching* é um ótimo instrumento para qualificação do processo gerencial auxiliando os executivos a desenvolverem habilidades de liderança.

Percebeu-se que o *coaching* tem um papel importante na vida pessoal e profissional das lideranças. Oportuniza a possibilidade de crescimento de carreira ou até mesmo de resolução de questões psicológicas que afetam o pensar. Assim, pode-se afirmar que o *coaching* é um instrumento de grande valia para as lideranças organizacionais.

Além disso, pode-se contar com o *coaching* para realização de mudanças significativas na vida pessoal que, muitas vezes, poderá afetar o profissional. Mudanças essas trazendo consigo aperfeiçoamento, desenvolvimento e oportunidades.

Pode ser percebido que o *coaching* pode agregar valor às competências exigidas pelo mundo corporativo, estando os líderes mais preparados para o gerenciamento dos processos e das pessoas, assunto esse hoje muito discutido no mundo organizacional, já que quando se consegue um bom técnico não se consegue um bom líder e vice-versa.

Na empresa em questão nesta pesquisa, é no processo de *coaching*, nas sessões agendadas pelo *coach* que as pessoas têm a possibilidade de explanar suas opiniões, descontentamentos e mostrar quais são seus anseios de mudanças internas. O *coach* tem um papel fundamental na construção de um relacionamento confiável para que os *coachees* sintam-se à vontade em apresentar suas fraquezas e saber que receberão um retorno adequado.

É através do *coach* que os entrevistados líderes têm a possibilidade de estabelecer um diálogo aprimorando suas capacidades e recebendo retornos que possam ajudá-los na condução de seus processos e pessoas. É ele que os conduz, como um treinador, aos objetivos propostos pela organização, os orientando de maneira efetiva, para que desenvolvam suas capacidades de percepção, gerindo os conflitos, aumentando a motivação dos liderados.

As pessoas, na ABC, são escolhidas a partir de uma deficiência observada pela direção da empresa e apresentadas a elas como forma de capacitá-las e auxiliá-las a desenvolverem habilidades que venham estar em consonância com os objetivos da empresa. Os participantes do processo de *coaching* devem estar ligados à liderança organizacional.

Dentre os objetivos específicos alcançados nesta pesquisa, verificou-se o porquê da decisão de implementação do *coaching* e como ele ocorre dentro da ABC, a identificação de como o *coach* acompanha o desenvolvimento dos *coachees* e verificação e avaliação dos *coachees* quanto à vivência no processo e expectativas para o futuro profissional. Além disso, apontar possibilidades de

melhorias à empresa, servindo assim como incentivo na utilização do processo de *coaching* em suas atividades.

Para isso a pesquisadora precisou ater-se aos estudos e livros que a orientassem quanto à definição do *coaching* e quais os processos que poderia auxiliar na condução dos líderes com seus liderados.

Ao longo do estudo a pesquisadora sentiu dificuldades para conseguir agendar as entrevistas com a empresa, pois se trata de entrevista onde o entrevistado precisa estar presente, ou seja, para estar presente é necessário ele deixar suas atividades diárias, que são sempre corridas, e dedicar-se por alguns minutos às perguntas feitas pela pesquisadora.

Diante do estudo apresentado, acredita-se que um limitador foi o tempo dos entrevistados, pois alguns poderiam ter ampliado suas respostas, sendo elas muito sucintas, embora com boa vontade, dificultando a análise do pesquisador.

Concluiu-se também que os profissionais entrevistados ainda não tem o entendimento real do propósito do *coaching* dentro da ABC, qual seu objetivo principal dentro da organização. Sugere-se uma maior comunicação e divulgação do processo de *coaching* para que assim os demais líderes, se necessário, solicitem à organização a participação e verifiquem o quanto o *coaching* poderá auxiliá-los no processo gerencial trazendo resultados para a própria organização.

Através do que foi exposto pelas lideranças entrevistadas, o *coaching* é utilizado como um instrumento eficaz que traz consigo a capacidade de conseguir a transformação necessária, auxiliando o grupo de executivos a promoverem a boa comunicação das pessoas, sabendo gerenciar os conflitos e possibilitando a motivação nos liderados da organização.

Sugere-se a possibilidade de ampliação do estudo com os liderados dos *coachees* verificando se houve mudanças mais significativas e quais as mudanças mais relevantes que constataram a partir da participação no processo.

Este tema, bem como o interesse pelo mesmo, não se esgotam nesta pesquisa, pois é de extrema importância a continuação do tema a ser trabalhado

junto aos liderados dos *coachees*, assim verificando a importância do *coaching* na condução dos trabalhos dos *coachees*, especificamente.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: liderança e colaboração no mundo competitivo. São Paulo, McGraw-Hill, 2007.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Antony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo, SP: Pioneira, 2004.

BURN, Gillian. **Motivação para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COHEN, Alan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003.

DOWNEY, Myles. ***Coaching* eficaz**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DUTRA, Eliane. ***Coaching***: o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

FAGUNDES, Patrícia Martins. **Liderança resiliente**: condição essencial para lidar com a contemporaneidade. In: TAVARES, Alexandre de Souza; TAVARES, Carine Rodrigue. **Gestão empresarial:** a integração das competências. Bagaggem eventos, 2004.

FORNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo, 1992.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional:** conceitos e práticas. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

GALLWEY, W Timothy. **O jogo interior de tênis**. São Paulo, SP: Textonovo, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. ***Coaching***: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo**: Sentidos e forma de uso. Portugal: Princípia Editora, 2006.

HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

JONES, Laurie Beth. **Jesus *coach***. São Paulo: Mundo Cristão, 2005.

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

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

MINOR, Marianne. **Coaching e aconselhamento.** Um guia prático para gerentes: um plano de ação passo a passo para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de Conflitos**. THESIS, São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, 2005. Disponível em:< http://www.cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf>. Acesso em: 08 set. 2012.

O'NEILL, Mary Beth. ***Coaching* treinando executivos**: como colocar líderes a frente com seus desafios. São Paulo: Futura, 2000.

PAULA, Maurício. **O sucesso é inevitável**: *coaching* e carreira. São Paulo: Futura, 2005.

PORCHÉ, Germaine; NIEREDER, Jed. ***Coaching***: o apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metologia científica do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RICCI, Renato. **Praticando *coaching***: um programa completo para planejamento e tomada de decisões profissionais e pessoais. Qualitec Publicações. São Paulo, SP. 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro, RJ: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **ERA Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 42, p.7-19, n. 1, Jan./Mar. 2002. Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>. Acesso em: 012 set. 2012.

SILVA, Maria Júlia Paes da. **Comunicação tem remédio**: a comunicação nas relações interpessoais em saúde. São Paulo: Loyola, 2006.

SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookmann, 1999.

SCHÜHLY, Günter Franz. **Motivação e Desenvolvimento**. Edições Loyola, São Paulo, SP, 1995.

SIMAS, Juliana. "Artigonal". Diretório de artigos gratuitos, jun. 2010. Disponível em: <http://www.artigonal.com/carreira-artigos/lideres-de-sucesso-o-futuro-de-sua-organizacao-depende-deles-2632258.html>. Acesso em: 24 mai. 2012.

UNDERHILL, Brian O.; McANALLY, Kimcee; KORIAT, John J. ***Coaching* executivo para resultados**: guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2010.

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

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

TOLFO, Suzana da Rosa. **A liderança**: da teoria dos traços ao *coaching*. In: BITENCOURT, Cláudia. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

WOLK, Leonardo. ***Coaching***: a arte de soprar brasas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

ZAHAROV, Anna. ***Coaching***: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

O ENDOMARKETING COMO UM PROCESSO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Gabriel Bergmann Borges Vieira[1] e Gustavo Severo de Borba[2]

RESUMO

O endomarketing é ferramenta que possibilita diversas melhorias para as empresas em seus contextos internos o que, como conseqüência, pode refletir positivamente em diferentes ângulos das organizações. Para a operacionalização desse processo, diversos fatores devem ser mobilizados e, nesse sentido, é fundamental a adoção de uma visão sistêmica com o propósito de abarcar os variados elementos envolvidos. O endomarketing relacionado ao processo de inovação é tema que carece de estudos e referencial teórico de suporte. Dentre os diferentes tipos de inovação pontuados em literatura da área, fica evidente o conceito de inovação organizacional abarcando o desenvolvimento ou apropriação de novo modelo e prática na gestão, tanto em nível externo quanto interno. O presente estudo aborda o endomarketing como um processo de inovação organizacional, possibilitando, a partir do ambiente interno, a incorporação e agregação de valor em diferentes níveis para as organizações. Como resultado, apresenta tanto modelos de gestão da informação, como de aprendizagem organizacional e inovação, contribuindo não só em nível teórico como prático.

Palavras-chave: Endomarketing. Inovação. Gestão da informação. Aprendizagem.

1 Mestre em Design pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professor do Curso de Bacharelado em Design da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).

2 Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor do Programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos.

1 INTRODUÇÃO

O tema inovação, embora muito comentado enquanto resultado de investimentos e projetos pontuais, pouco vem sendo debatido em termos de processo e modelo de negócio que propicie desenvolvimento contínuo e sustentável. São inúmeras as razões para tamanha evidência dada ao termo "inovação" face à competitividade e velocidade de mudança características do contexto atual de mercado. Entretanto, observa-se que, embora a tecnologia impulsione a mudança, essa não traduz essencialmente uma capacidade de renovação contínua por meio da inovação. A lógica de adiantar-se às demandas e garantir lucros e perenidade de organizações requer uma visão mais abrangente que envolve a compreensão do comportamento do consumidor e as variabilidades nos gostos dos mesmos frente à oferta de produtos/serviços uma vez que, no contexto atual de consumo são inúmeros os elementos que participam da escolha de produtos/serviços tanto tangíveis quanto intangíveis – sendo um deles a atmosfera da própria empresa.

Dentre os diferentes eixos da inovação, segundo Manual de Oslo (OECD, 1997), destaca-se: i) Inovação de Produto (bens ou serviços) – que consiste na implementação de um produto/serviço ou bem novo ou significativamente melhorado nas práticas de negócio de uma organização; ii) Inovação de Processo – baseada na implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado nos processos de uma empresa; iii) Inovação de Marketing – consiste na implementação de um novo método de marketing que acarreta mudanças significativas na concepção de um produto, na embalagem ou no posicionamento de mercado (promoção e preços); iv) Inovação Organizacional – que se baseia na implementação de um novo método organizacional em relação ao ambiente externo e ambiente interno.

De acordo com Drucker (1986) apud Pellegrin (2008) inovações nas práticas de negócio ou inovações de gestão compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos na condução do trabalho, tais como:

- Sistemas de produção enxuto;

- Sistemas de gerenciamento da qualidade;

- Sistemas de gerenciamento da cadeia de fornecedores;

- Reengenharia de processos de negócio, entre outras práticas;

- Práticas para permanente capacitação dos empregados e otimização de sua carreira junto à empresa, tais como sistema de educação, treinamento, capacitação tecnológica, participação em resultados, planos de carreira e pós-carreira;

- Práticas para melhor compartilhamento da informação e do conhecimento na empresa, garantindo o acesso no grau adequado a cada pessoa.

Em relação à inovação organizacional, embora seja evidente a necessidade de um olhar sistêmico do contexto para análise, baseado em OECD (1997) e Pellegrin (2008), é possível identificar dois âmbitos em que a inovação pode ocorrer: ambiente interno e externo. Quanto ao ambiente externo – esse, com maior predominância na literatura, as inovações podem ocorrer de diferentes modos seja por meio de alianças estratégias, *joint ventures*, associações, redes de cooperação, inovação aberta, entre outros, contanto que essas articulações alterem a estrutura e modelo de negócio. Já, no que tange ao ambiente interno, desvela-se a importância de uma estrutura organizacional que viabilize as trocas humanas e possibilite um fluxo de informações e aprendizagem a qual permita o pleno desenvolvimento e capacidade de resposta rápida a mudanças. É nesse âmbito que se identifica o endomarketing como um instrumento que viabiliza um alinhamento do contexto intra-organizacional ao mesmo tempo em que possibilita a implementação de mudanças nos métodos e processos internos.

2 ENDOMARKETING

Ao considerar que marketing é o “processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”(NICKELS; WOOD, 1999) e endomarketing é o “marketing para dentro” (KOTLER, 2009), fica evidente a necessidade de um alinhamento interno e externo das organizações para eficiência nos processos e competitividade. Nesse sentido, Bekin (2004) aponta que endomarketing é um instrumento que

completa o esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno.

Entretanto, a abordagem de endomarketing (como uma atuação do marketing) consiste em um olhar um pouco restrito do contexto e problemas envolvidos para a busca por um resultado eficiente. É fato que a disciplina exigida parte de pressupostos de estratégia, como sustenta Kotler (2009), ao afirmar que endomarketing consiste em um triângulo estratégico entre a empresa, funcionário e cliente".

A partir de tais constatações fica evidente a necessidade de operar de dentro para fora, fazendo com que o marketing interno preceda o marketing externo (KOTLER, 2000) por meio de um processo que satisfaça os clientes internos como pré -requisito para satisfazer os clientes externos.

Em um olhar mais abrangente, Brum (2000) sustenta que endomarketing consiste em dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente".

Com base nos conceitos apresentados, observa-se a possibilidade de compreensão do endomarketing como uma ferramenta de gestão que visa melhorar a comunicação interna (principalmente entre alta direção e funcionários) e o bom relacionamento entre eles, resultando na melhoria da imagem interna de uma empresa e em um ambiente mais produtivo e agradável de trabalho. Assim, constata-se que, ao harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa é estabelecida uma cumplicidade e compromisso mútuos.

O marketing, de acordo com Bekin (2004), atrai e retém clientes, enquanto que o endomarketing atrai e retém funcionários que retém clientes. Por tal razão, são inúmeros os motivos pelos quais as organizações devem atentar para o endomarketing, sendo grande parte deles relacionados com bem estar, comprometimento, motivação e qualidade no trabalho visto que os funcionários são multiplicadores da marca/empresa. Outro ponto crucial é que uma organização com estrutura de comunicação interna eficiente apresenta menores ruídos de informação e maior capacidade para mudança.

O endomarketing exige uma abordagem de gestão integrada e alinhada com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, requer a integração de atores internos e melhoria do ambiente de trabalho para alcançar maior desempenho. Considerando-se que o capital intelectual é o importante ativo de uma organização (STEWART, 1997) e que, em função disso, tornou-se foco de diferentes iniciativas das organizações, torna-se crucial o investimento em ações que busquem o bem estar e a qualidade de vida no trabalho.

Além disso, o ritmo de vida contemporâneo e a carga horária envolvida em atividades de trabalho – muitas vezes maior do que o tempo desfrutado em casa – incita à busca pela pela qualidade de vida no trabalho no intuito de promover um ambiente melhor para todos, estabelecendo e mantendo relações de troca mutuamente benéficas entre empresa e rede de colaboradores.

Fica evidente o quanto a operacionalização de práticas de endomarketing como uma ferramenta de gestão da inovação é fundamental na incorporação de estratégias organizacionais. Entende-se como estratégia o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo (THIETART, 1984), sendo uma força mediadora entre a organização e o seu ambiente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao ambiente (MINTZBERG, 1988). Nesse sentido, é fundamental gerir o capital humano (conhecimento, competência, valores e potencial inovador dos indivíduos) dentro da organização.

2.1 ENDOMARKETING E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Pellegrin (2008) uma inovação para ser considerada como tal deve ter sido implementada, introduzida no mercado e gerar resultados econômicos para a empresa. O processo de endomarketing e a construção de um ambiente de trabalho salutar proporcionam inúmeros benefícios uma vez que acarretam maior motivação dos funcionários o que resulta em maior produtividade. Além disso, o bem estar no trabalho pode desencadear divulgação positiva da empresa e produtos, transferindo a atmosfera interna (dos processos da empresa e condições de trabalho) para os produtos/serviços oferecidos. Isso porque são diversos os atributos que participam da escolha de uma marca ou produto no

contexto atual de consumo. Desse modo, junto ao produto, são atrelados valores intangíveis da marca e experiência de consumo. É fácil compreender tal assertiva ao observar que uma empresa que apresenta algum ponto nocivo quanto aos sistemas de produção, matéria-prima indevida, relações de trabalho inadequadas – entre outros aspectos – tem como retorno a insatisfação do consumidor pela transferência desses "valores" para o produto/serviço.

Isso pode ser percebido ao se considerar produto como um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporcionam benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor (SEMENIK; BAMOSSY, 1995). Nesse sentido, produto/serviço representa o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram e, por tal motivo, um produto/serviço é a experiência total do cliente ou consumidor em relação a uma organização (VIEIRA, G., VIEIRA, S; LOPES, 2009).

Diante de tais considerações, fica evidente o quanto o endomarketing – como um processo de inovação organizacional – traz de benefícios para a empresa; entre eles:

a) construção da imagem da marca a partir da percepção dos clientes e contexto de consumo, o que pode refletir positivamente no momento de compra;

b) melhoria dos processos internos e produtividade, uma vez que o endomarketing busca otimizar processo de comunicação e fluxo de informações;

c) aprendizagem organizacional – por meio de ações de tais como espaços de troca, atividades em grupo e acesso a informações, fazendo com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada da empresa e negócio.

2.2 APRENDIZAGEM E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para a operacionalização do endomarketing é necessário, antes de tudo, o conhecimento da cultura da organização e das especificidades do contexto da empresa. De modo geral, pode-se identificar um comportamento padrão no que tange aos processos de comunicação interna e fluxo das informações. De

acordo com Brum (2000) e Bekin (2004), comunicação interna não caracteriza o processo de endomarketing uma vez que o propósito dessa comunicação é determinante visto que a transmissão dos valores e visão da empresa de modo vertical, bem como a disseminação das informações institucionais não promovem, necessariamente, o bem estar dos funcionários. Nesse sentido, é fundamental que a essência do processo de comunicação (a informação a ser disseminada) seja orientada e vise o bem estar, satisfação e sensação de pertença dos funcionários no âmbito empresarial.

O fluxo de informações nas empresas, nos modelos tradicionais de gestão e estrutura organizacional, segue lógica top-down (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A disseminação da cultura organizacional parte dessa mesma orientação, envolvendo como atores: a direção; profissionais de nível intermediário (como gerentes de departamentos, por exemplo) e funcionários de linha de frente (como vendedores, empregados da linha de produção entre outros). É compreensível que o fluxo de informações nessa orientação ocorra de modo unilateral, configurando um processo de transmissão e não de troca. Dessa forma, para a viabilização do processo de endomarketing como inovação organizacional, torna-se necessário romper com o modelo tradicional de disseminação de informações top-dow e viabilizar a lógica de feed-back constante (Figura 1). Além disso, para a implementação do processo de endomarketing em uma organização, a etapa inicial de compreensão da cultura e contexto da empresa exige a adoção de uma visão sistêmica que parta dos objetivos da empresa e articule os funcionários no intuito de otimizar os processos de produção e atingir os resultados corporativos desejados.

Figura 1 - Fluxo de informações e endomarketing

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a efetivação do processo de endomarketing e promoção da aprendizagem organizacional é fundamental o envolvimento dos profissionais do nível intermediário (gerentes de departamentos, gestores) uma vez que essa categoria serve de interface entre a direção e os empregados da linha de frente. Nesse sentido, tais profissionais devem atuar como intérpretes das demandas de ambos os lados, agindo como catalizadores e formuladores de problemas-soluções a serem implementadas no âmbito interno da empresa (Figura 2).

Figura 2 - Fluxo de informações e atores envolvidos

Fonte: Elaborado pelos autores

Para viabilizar o processo de inovação organizacional por meio do endomarketing os departamentos ou funções de gerência de marketing e recursos humanos – esses, posicionados via-de-regra no centro da pirâmide organizacional (figura 2) devem ser mobilizados. Isso decorre dos perfis dessas atividades, uma vez que os diferentes instrumentos e processos empregados pelo marketing, aliados ao compromisso em gerenciar e desenvolver talentos – próprio da atividade de recursos humanos – viabiliza a construção de estratégias de comunicação integrada e ações que promovam o desenvolvimento e melhoria dos processos internos e clima organizacional.

Mais do que comunicação interna, o endomarketing requer a construção de um ambiente de trabalho em que os objetivos empresariais sejam consoantes como os objetivos dos funcionários e, nesse sentido, seja construído um

ambiente que favoreça o desempenho individual, a colaboração entre grupos, a aprendizagem organizacional e, como conseqüência a competitividade da empresa.

A partir dessa ótica observa-se que, para o bem estar dos funcionários, mais do que um processo de comunicação eficiente e benefícios oferecidos pela empresa, outros elementos devem ser articulados, perpassando por áreas tais como arquitetura, saúde, design, direito entre outras, em uma abordagem sistêmica, conforme figura 3.

Figura 3 - Visão sistêmica do endomarketing

Fonte: Baseado em Carvalho (2010)

Por meio de uma abordagem sistêmica que envolva diferentes áreas do conhecimento e partindo do pressuposto de que empresas que não possuam tais competências em âmbito interno possam adquiri-as ou incorporá-las através de serviços terceirizados, é possível construir um ambiente interno que viabilize a inovação continuada.

O engajamento dos funcionários e a construção de um ambiente de troca de modo que os mesmos passem a ter uma visão compartilhada sobre os negócios da empresa e o emprego dos instrumentos do endomarketing tanto de informação (murais informativos, intranet, palestras, entre outros) como de

integração (atividades esportivas, espaços de convívio, entre outros) viabilizam uma estrutura dinâmica propícia para a aprendizagem organizacional.

Ao construir um ambiente interno mais integrado dinâmico, consoante com os objetivos e negócios da empresa, a relação com o contexto externo pode ser otimizada. O endomarketing pode fazer com que o conhecimento externo possa ser compartilhado e armazenado como parte dos conhecimentos da empresa. Assim, o endomarketing como processo de inovação organizacional, baseada no capital humano, permite o desenvolvimento de diferentes inovações ao longo da cadeia de valor.

É fundamental verificar o modo como o fluxo de informações para a inovação contínua em uma organização compreende a entrada de informações, a incorporação dessas informações e conhecimento por meio de aprendizagem e a geração de novas idéias, reinterpretadas e formatadas de acordo com as características da empresa. Nesse sentido, para que esse processo aconteça, é de grande importância uma estrutura interna de pessoal que viabilize tal dinâmica.

Figura 4 - Endomarketing e Inovação

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da figura 4 observa-se que o endomarketing enquanto um processo sistêmico permite a construção de conhecimento, a geração de idéia e a inovação. Por outro lado, o modelo de gestão tradicional, seguindo lógica

hierárquica representa grande limitação uma vez que concentra no topo da estrutura organizacional o acesso a informações que são transmitidas aos demais funcionários da empresa e proporcionando a incorporação do conhecimento.

A lógica de uma estrutura mais flexível por meio de um modelo colaborativo em que diferentes níveis e funcionários da organização tornem-se envolvidos e responsáveis viabiliza maiores canais de entrada de informações, acentuando esses processos enquanto troca e construção de conhecimento, proporcionando a geração de idéias em volume mais acentuado e resultando em inovações para a organização.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a geração de conhecimento leva à inovação contínua que gera vantagem competitiva. Observa-se que o processo de endomarketing proporciona visão compartilhada que possibilita a construção de conhecimento, viabilizando aprendizagem organizacional, construindo uma cultura para inovação.

Cabe destacar ainda que a inovação organizacional envolve tecnologia, capital humano e gestão do conhecimento. Por tal razão, o endomarketing se apresenta como uma ferramenta que pode otimizar os processo internos, atuando no alinhamento dos objetivos dos funcionários e da organização, resultando em competitividade e inovação em diferentes âmbitos.

Figura 5 - Endomarketing e Inovações

Fonte: Elaborado pelos autores

Desse modo, fica evidente que a partir do endomarketing como inovação organizacional é viabilizado o processo de inovação de diferentes tipos uma vez que envolve métodos de gestão na empresa e tem uma relação forte com as estratégias de competitividade direcionando grande parte do esforço de geração de riqueza da organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo ressalta o papel do endomarketing para a agregação de valor e desenvolvimento de diferentes tipos de inovação em empresas. Nesse sentido, ao adotar uma visão sistêmica do endomarketing, é viabilizada uma estrutura organizacional propícia para a aprendizagem e fluxo de informações – o que otimiza a comunicação, conhecimento e geração de idéias. Dessa forma, o endomarketing proporciona melhoria do contexto empresarial e um ambiente adequado para inovações organizacionais, tanto em nível interno quanto externo, permitindo às empresas que incorporem um modelo de "inovação na gestão", agregando valor em diferentes níveis.

REFERÊNCIAS

BEKIN, S. F. **Endomarketing:** como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

BRUM, A. de M. **Endomarketing:** como estratégia de gestão. Porto Alegre: L&PM, 1998. 180 p.

CARVALHO, V. **As 25 leis do Endomarketing.** Disponível em: < www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-25-leis-do-endomarketing/24090/>. Acesso em: 22 ago. 2010.

DAY, G. **A empresa orientada para o mercado.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, GRAHAM; SAUNDERS, JOHN; PIERCY, NIGEL. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo** – 2ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

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

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI :** como criar, conquistar e dominar mercados.Tradução Carlos Szlak; revisão técnica Cristina Vaz de Carvalho. — São Paulo : Ediouro, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, HENRY, Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. Advances in Strategic Management, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing:** relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo** - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 1997. Disponível em: < www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo /prefacio.html>. Acesso em: 21 nov. 2008.

PANTALEÃO, L. H.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; PELLEGRIN, I. D. A Inovação e a Curva da Riqueza. In: Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP 2007. Bauru, 2007.

PELLEGRIN, I. D. Inovação: uma estratégia para o desenvolvimento industrial do RS. Congresso Internacional de Inovação 2008. FIERGS – CITEC, 2008.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing:** uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SENGE, P. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best-Seller, 1990. 352p.

STEWART, T. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

THIETART, R. A. **La Stratégie d'entreprise**, McGraw-Hill, 1984.

VIEIRA, G. B. B et al. Reações emocionais à marca: um estudo sobre as relações estabelecidas entre indivíduos e o iPhone. In: 5º CIPED CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2009, Bauru. **Anais** do 5o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2009.

VIEIRA, G. B. B. Inovação e design: um estudo no segmento médico-hospitalar. In: XVI Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP 2008. Bauru, 2008. **Anais** do XVI Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP, 2008.

VIEIRA, S. B. B; VIEIRA, G. B. B.; LOPES, R. A relação médico-paciente no contexto da saúde como produto. R**evista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade**, v. 4, p. 102-108, 2008.

O ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA INOVADORA

Luciane Claudina Balter de Souza[1] e Vânia Gisele Bessi[2]

RESUMO

Não é de hoje que a inovação tem sido tema constante nas organizações, tendo em vista que cada vez mais é necessário que as empresas tenham um diferencial competitivo, a fim de sustentarem-se no mercado. Nesse sentido, a cultura organizacional pode contribuir para o desenvolvimento da inovação nas organizações, por meio da promoção de um clima propício para o surgimento de ideias criativas, que gerem produtos ou processos inovadores. Este estudo busca identificar e analisar de que forma a cultura organizacional da empresa XYZ Automação Industrial influencia no processo de inovação. O referencial teórico esta centrado nos temas inovação, a partir do olhar de autores como Drucker, Bessant e Tidd e, cultura organizacional, relacionando Schein, Cavedon e Freitas. A metodologia utilizada no estudo teve como base a pesquisa bibliográfica e descritiva desenvolvida a partir de estudo de caso. Como instrumentos de coleta de dados aplicaram-se questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha e escalonadas e entrevista semiestruturada. Os dados foram coletados, analisados e interpretados com abordagem qualitativa e quantitativa. Os resultados indicam que a empresa em estudo apresenta elementos em sua cultura que contribuem para o desenvolvimento das inovações.

Palavras-chave: Inovação. Cultura. Cultura organizacional.

1 Bacharel em Administração pela Universidade Feevale. E-mail: lubalter@yahoo.com.br

2 Doutora em Administração. Professora e pesquisadora da Universidade Feevale.

1 INTRODUÇÃO

A inovação não é um tema novo, pelo contrário, a inovação vem acontecendo desde os primórdios da humanidade. No entanto, tem estado em evidência nos últimos 30 anos, tornando-se uma questão estratégica para as organizações em busca de um diferencial competitivo. Nesse sentido, a cultura organizacional, por meio dos seus elementos simbólicos pode contribuir para o desenvolvimento da inovação nas organizações. Para tanto é necessário que as empresas estejam dispostas a proporcionar um ambiente favorável para criatividade, para formar novas ideias e conceitos, para arriscar e inovar em novos produtos, processos, *marketing* ou em suas práticas organizacionais.

Nesta pesquisa, foram considerados os temas inovação, trazendo a abordagem teórica de influentes autores como Drucker (2005), Bessant e Tidd (2009) e, ainda, consulta ao Manual de Oslo que fora criado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD e serve como referência em termos de conceito de inovação para mais de 30 países. No que se trata da cultura organizacional, foram explorados autores como Schein (2009), Cavedon (2003) e Freitas (1991), que entre outros, descrevem que a cultura é um conjunto de pressupostos, valores, crenças e normas que são compartilhados por membros de uma mesma sociedade constituem um padrão de comportamento para a organização.

Os temas abordados neste estudo tem significativa relevância, devido a sua contemporaneidade, servindo como fonte de consulta para pesquisas acadêmicas e trabalhos futuros, bem como, contribuindo para a análise estratégica da empresa em relação ao entendimento e condução da sua cultura para uma cultura pró-inovação.

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho consiste em identificar e analisar, por meio da percepção dos funcionários e diretores da empresa XYZ Automação Industrial Ltda., de que forma a cultura organizacional influencia nos processos de inovação. O resultado dessa análise trará resposta para o seguinte problema de pesquisa: de que forma a cultura organizacional da empresa XYZ influencia no processo de inovação? A XYZ é reconhecida por seus clientes e pela sociedade como uma empresa inovadora, que desenvolve e transfere aos

seus clientes, inovações em produtos ou processos. A partir da pesquisa, a empresa poderá refletir sobre o atual estado da cultura e poderá propor ações para fortalecer ainda mais a cultura de inovação, visando um melhor resultado e corrigindo possíveis distorções.

Com o intuito de responder ao problema e confirmar a hipótese de que a empresa XYZ possui elementos em sua cultura que originam inovações em seus processos e produtos finais, foi realizada pesquisa descritiva e estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada uma entrevista com perguntas semiestruturadas e um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha e escalonadas. Os dados foram coletados, analisados e interpretados com abordagem qualitativa e quantitativa com uma amostra não probabilística, por conveniência.

Com base nesse contexto, o presente estudo está estruturado em cinco seções. Inicialmente são abordados alguns conceitos de inovação e cultura organizacional, seguindo pela exposição da metodologia empregada na pesquisa. Na sequencia, são apresentados os resultados e análise e conclui-se o trabalho com as considerações finais onde são apresentados os aspectos considerados relevantes no trabalho, buscando responder ao problema proposto.

2 INOVAÇÃO

No atual cenário econômico globalizado e altamente competitivo, as empresas encontram-se cada vez mais em uma posição desafiadora, para que encontrem soluções que garantam sua sobrevivência e ainda tragam um diferencial para seu negócio. A inovação apresenta-se como grande oportunidade de diferenciação, sendo responsável pelo desenvolvimento de novos negócios e conferindo às empresas uma vantagem competitiva. Nesse sentido, o texto a seguir tratará dos principais conceitos de inovação.

O conceito de inovação para Drucker (2005), deixa claro que inovar é atribuir novas capacidades aos recursos de pessoas ou processos, já existentes na empresa, a fim de gerar riqueza. Nesse sentido, Mattos e Guimarães (2005) definem que só há inovação quando a nova idéia é julgada valiosa e colocada em

prática, gerado ganhos financeiros, ou seja, a partir da criação da ideia, ela deve ser convertida em um negócio criativo.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 06) a inovação pode ser compreendida como "algo novo que agregue valor social ou riqueza". Os autores comentam que a inovação esta muito além de um produto novo, envolve mudança nos processos operacionais e de mercado, bem como adaptações e pequenas mudanças que de algum modo possam gerar um ganho para quem a implementa.

O Manual de Oslo, criado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD, destaca que inovação: "é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas" (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 55).

Fica identificado que o Manual de Oslo, quando se refere a produto ou serviço novo, não descreve, necessariamente, que a inovação tenha que ser inédita e, sim, que seja nova ou significativamente melhorada para a empresa. Machado (2007, p. 7) coloca ainda que "o conceito de inovação relaciona-se à "novidade" que, embora não seja necessariamente uma "originalidade", é novo no contexto da organização".

Nesse sentido, o grau de novidade, ou de melhorias envolvido no processo de inovação, pode ser classificado como incremental ou radical, de acordo com o que colocam Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 32). Para os autores, fazer algo totalmente novo para o mundo, trata de uma inovação radical. Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 57), explicam ainda que a inovação radical "é um conjunto de novos produtos e/ou serviços fornecidos de maneiras inteiramente novas".

Em relação a inovação incremental, os autores dizem que são melhorias nos processos ou produtos que já são trabalhados pela organização. Lemos (1999, p. 124) comenta que muitas delas ficam somente no âmbito interno, "podendo gerar crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento de qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das

aplicações de um produto ou processo". Pode-se considerar ainda a inovação quanto ao seu tipo, que conforme orienta o Manual de Oslo, são quatro: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*. Nesse sentido, Cardoso (2011, p. 20) coloca que:

> se a inovação está relacionada ao que a empresa gera para os seus clientes, trata-se de uma inovação de produto. Se ela altera o modo de produção, trata-se de uma inovação de processo. Se o que muda é a forma como o produto é divulgado e vendido, classifica-se como inovação de *marketing*. E, finalmente, quando se altera a forma como o trabalho em uma organização é realizado, a inovação é organizacional.

Segundo o Manual de Oslo (2005), a inovação de produtos denota "a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos". Entende-se como melhorias significativas em componentes, materiais, softwares, especificações técnicas ou novas características e facilidades de uso.

Nesse sentido, é possível identificar que novas tecnologias, conhecimentos, modificações, novas combinações em produtos ou introdução de serviços ou novas funções em serviços caracteriza a inovação em produtos. Drucker (2005) coloca que a inovação é uma forma de estratégia, ou seja, converter um produto ou serviço já existente e estabelecido em algo novo, por meio de mudanças em sua utilidade, características e valor.

Em relação a inovação em processos, para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), são mudanças na forma em que os produtos os serviços são criados e entregues. O Manual de Oslo (2005, p. 58), explicita que "é a implementação de um método de produção ou distribuição novo, ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares". Em função disto, pode-se dizer que a inovação em processos, envolve rever os métodos de produção, no que diz respeito a técnicas, software ou equipamentos para a produção e/ou distribuição dos novos ou melhorados produtos, visando redução de custos de produção e distribuição, melhor produtividade, qualidade.

Uma inovação de *marketing*, segundo o Manual de Oslo (2005, p. 59), é "a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços." Assim, mudanças na forma e na aparência do produto, ou na forma de apresentá-los, bem como canais de venda e promoção constituem inovação de *marketing*.

Por fim, o Manual de Oslo (2005, p. 61), sugere que a inovação organizacional é a "implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas". Isso significa rever as práticas organizacionais a fim de melhorar o desempenho das empresas, seja por meio de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos de trabalho, seja por novas formas de se relacionar com instituições externas, sobremodo, com o intuito de contribuir para a melhoria do desempenho da empresa.

Para Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 35), a inovação abrange dois aspectos, sendo que o primeiro é conhecido como tecnológico, pois compreende a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos, e o segundo é estratégico, que define o modelo de negócios. "Concentrar-se em apenas uma dessas alternativas não irá produzir inovação de sucesso e perspectiva de continuidade. O sucesso depende da integração do modelo de negócios e da mudança tecnológica".

Diante de todos os aspectos colocados, pode-se destacar que todas as empresas tem oportunidades de inovar, seja em seus processos organizacionais ou em produtos ou serviços, pois a inovação acontece quando o novo ocorre dentro da empresa, proporcionando melhorias e oportunidades de diferenciação. Bessant e Tidd (2009, p. 21) enfatizam que "as empresas inovadoras têm como característica o crescimento mais forte ou sucesso superior ao das não-inovadoras". No entanto, o que pode influenciar a inovação, é o tamanho da organização, conforme afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Os autores comentam que as vantagens das empresas pequenas são a agilidade e rapidez na tomada de decisão, mas por outro lado, a escassez de recursos compromete as ações.

Além do tamanho da empresa, Machado (2004) destaca outros aspectos que podem influenciar no nível de inovação da empresa, como o nível de diferenciação e complexidade organizacional, o grau de profissionalização dos membros, o nível de burocracia e ainda a centralização das decisões, o que pode dificultar a introdução de mudanças. Essas características podem ser observadas na particularidade de cada organização. Nesse sentido, configura-se como relevante investigar qual é o papel da cultura organizacional no tocante a sua definição e aos elementos que a compõe. Esse tema é abordado na próxima seção.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações, de maneira geral, podem ser comparadas a organismos vivos, pois todas possuem objetivos pelos quais os funcionários, por meio de seus esforços individuais, realizam atividades, que vão ao encontro com os propósitos da empresa. As atividades realizadas seguem um conjunto de normas e procedimentos existentes nessa organização e, que dividem e guiam a forma de trabalhar e de se portar nesse ambiente. Esse conjunto de regras e pressupostos, muitas vezes, foi inserido pelo fundador da empresa, que imputou no negócio, seus objetivos, suas ideias e seus valores, criando assim uma cultura que reúne a sua personalidade e as características do seu entorno, conforme explica Freitas (2012).

Esse modelo acaba por expressar a forma de pensar e agir de toda uma organização, como caracterizado por Schein (apud DIAS 2007, p. 44), como sendo a cultura organizacional um “padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu aos resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o bastante para serem consideradas válidas e, por isso, foram ensinadas a novos membros como o modelo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

A cultura organizacional, do ponto de vista da antropologia cognitiva, segundo Freitas (2012, p. 11) “é vista como o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade”. Nesse mesmo ponto de vista, descreve Machado (2004), como sendo uma forma dos indivíduos atuarem em um grupo social, de forma coletiva na sociedade, por

meio de um padrão comportamental propício, que elas exercem no seu local e trabalho. Johann (2004) coloca que cada organização tem sua cultura singular, que consolida identidade aos seus membros e compartilha costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se impregnam como modelos metais, fornecendo padrões de interpretação e adaptação ao ambiente organizacional.

Freitas (2012) defende que reconhecer o papel ativo das pessoas na construção da realidade da organização e, compartilhar as suas interpretações e experiências é entender a cultura. Nesse mesmo sentido, Zappani et al. (2009, p.245) entendem que cultura é "toda a forma de agir, pensar e sentir de um determinado grupo social e, também, um conjunto de crenças e valores desse grupo." Os autores mencionam que, dentro da organização, a cultura tem várias funções, entre elas, diferenciar a empresa das demais e transmitir sua identidade aos seus colaboradores, guiando e moldando o comportamento destes, a fim de assegurar que todos estejam orientados para a mesma direção, coesos, indicando um "espírito de grupo".

Machado e Vasconcellos (2007, p.18) definem que a cultura organizacional é um "sistema de significados aceito pelos integrantes da organização em um determinado tempo e serve de base para a interpretação das situações do cotidiano". Com isso, as organizações esperam modificar o comportamento e facilitar a aquisição dos valores e padrões organizacionais, pelos funcionários.

Nesse sentido, Freitas (1991) concorda que a mudança de cultura pode ser planejada, envolvendo novas ações, novos valores e formas de tratar as coisas. Parte dessa mudança cultural pode-se dedicar, segundo Schein (2009), a dois fatores: ingresso de novos funcionários com novas experiências e teorias, em diferentes partes da empresa e, diferentes estágios de evolução pela qual passa a organização, ou seja, "o processo pela qual a cultura evolui e muda à medida que as organizações crescem e envelhecem" (SCHEIN, 2009, p. 271).

Como forma de comunicar sua cultura, as organizações possuem alguns elementos simbólicos que favorecem o seu reconhecimento e, de acordo com o que afirma Cavedon (2003), esses elementos fornecem uma interpretação ou mensagem para os membros, indicando comportamentos recomendados e desejados. Nesse contexto, se pode exemplificar:

• **Ritos, rituais e cerimônias:** Deal e Kennedy (1982 apud CAVEDON, 2003), comentam que é por meio das manifestações simbólicas como cerimônias, rituais e ritos que as organizações encontram uma forma de expressar sua cultura, por serem momentos marcantes e permanecem na memória das pessoas. Nesses momentos há uma maior aproximação entre os indivíduos e os valores da empresa, reduzindo conflitos e demonstrando como os procedimentos devem ser executados. Esses ritos, segundo Dias (2007), são atividades padronizadas e repetitivas, que são utilizadas pelas organizações em épocas especiais, para influenciar o entendimento e o comportamento dos empregados. Johann (2004, p.98), complementa que por meio desses rituais "a força do coletivo pode arrebatar os indivíduos, inflamando-os pelo discurso, inebriando-os com a música repleta de significados e fazendo o seu espírito vibrar com uma corrente contínua de fervor, entusiasmo e determinação".

• **Histórias e mitos - sagas e heróis:** Dias (2007) explica que mitos são eventos históricos misturados com ficção, de forma que, no decorrer do tempo, fundamentam a história da organização e fixam-lhe uma personalidade e caráter. Esses mitos estabelecem vínculos afetivos entre passado e realidade, contém situações, procedimentos e comportamentos que são transmitidas geração após geração. Neste mesmo viés, aponta Johann (2004), que as organizações sofrem uma forte influencia dos mitos, ou seja, de uma ou mais pessoas que tenham protagonizado alguma estória heróica dentro da empresa. Na maioria das vezes, esse mito é o fundador, que representa toda a saga de um empreendedor, deixando um legado cultural e fornecendo um modelo de comportamento. Nem sempre essas estórias são verídicas, no entanto, as pessoas acreditam nesse herói e na magnitude de seus atos, servindo assim como uma base ideológica e de conduta para os funcionários.

• **Crenças e pressupostos:** expressam aquilo que é tido como verdade não questionada ou discutida em uma organização. "Elas ficam congeladas no tempo e no espaço, como se fossem absolutas" (FREITAS, 2012, p. 18). As crenças em uma organização "são transmitidas e geradas através do tempo" (DIAS, 2007, p. 92). Principiam com as pessoas que admitem que determinada idéia não necessita de demonstração concreta, indicando linhas de ação e convencendo os colaboradores de que fazem parte do desenvolvimento da empresa. Essas crenças podem referir-se aos procedimentos administrativos, ao

desenvolvimento profissional ou mesmo a qualidade dos produtos e serviços ofertados.

- **Valores:** são tidos como "o direcionamento do que é importante para a organização, levando em consideração o seu objetivo para atingir o sucesso esperado" (MACHADO, 2004, p. 42). Os valores também "devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia" (FREITAS, 2012, p. 16). Nesse sentido, a autora revela que os valores devem ser definidos pela alta gestão da empresa e repassados e assimilados pelos demais funcionários sendo que com o passar do tempo podem ser reajustados, mas sem perder a mensagem principal. Por outro lado, Schein (2009) argumenta que para que os valores, assim como as crenças das organizações, se tornem confiáveis ao grupo, podendo até servir como guia, elas precisam ser empiricamente testadas. De nada adianta uma empresa delinear e divulgar seus valores se suas ações contradizem o que afirma.

- **Normas e símbolos:** em todas as organizações existe um conjunto de regras que são denominadas normas. As normas organizacionais são descritas e padronizadas por meio de documentos, que objetivam definir valores e comportamentos a serem seguidos pelos seus colaboradores (Machado, 2004). Segundo a autora "as normas conduzem a ética, a moralidade, instituem leis relacionadas aos conceitos bom e mau, certo e errado, dever e direito, para padronizar os comportamentos. Em qualquer grupo humano pode haver uma tendência para a transgressão das regras" (MACHADO, 2004, p. 49).

Os símbolos da organização representam e reforçam os seus valores, e tem um efeito simbólico, que segundo Dias (2007), podem ser objetos que remetem aos fundadores, sendo esses os valores mais fundamentais da organização. Para Torquatto (1991), os símbolos podem ser representados por nomes, logotipos e marcas, que chamem a atenção para as ideias e valores defendidos pelas organizações e que passem a estabelecer associações mentais com a empresa. O autor confirma que além do nome e da marca que representa a identidade e as características da organização, o logotipo é um sistema de simbolismos que transmite por meio da subjetividade, a tradição, história, valores, solidez, passado e modernidade da organização. Nesse mesmo sentido, de significação atual da empresa, Machado (2004) coloca que qualquer objeto concreto como

quadro, bandeira, flâmula, caneta ou boné pode simbolizar a organização para o funcionário.

• **Tabus:** conforme Freitas (2012), são assuntos não permitidos, não acessíveis ou não possíveis de mencionar. Ao contrário dos valores organizacionais, os tabus são silenciados, escondidos, negados. Isso porque geralmente, são temas que causam mal-estar e constrangimentos. Conforme revela a autora, é compreensível que as organizações não queiram expor os erros e equívocos cometidos por comportamentos indesejáveis, preconceitos e discriminações, entre outras, tendo em vista que é relativamente fácil construir uma imagem, no entanto, resgatar uma imagem abalada é muito mais difícil, por isso, determinados assuntos tornam-se tabus.

• **Comunicação e linguagem:** ditos, metáforas, slogans e jargões, fazem parte da comunicação de uma organização e são compreendidos e utilizados pelos empregados. Essa linguagem apresenta um especial significado para os seus membros, pois constitui-se de um instrumento de poder, tendo em vista que essa linguagem identifica a cultura profissional, afirma Dias (2007). A comunicação nas organizações, segundo Machado (2004), são trocas de mensagens que viabilizam a interação entre os indivíduos, onde comportamentos verbais e não-verbais possibilitam a diferenciação entre o que é bom ou mal, certo ou errado. Em função disto, são formadas as crenças e sistemas que dão suporte aos valores culturais.

Todos esses elementos simbólicos, para Schein (2009), são chamados de artefatos da cultura e, incluem ainda as descrições formais, gráficos e diagramas organizacionais, o ambiente físico, a tecnologia adotada, bem como o modo de vestir, a linguagem e as manifestações emocionais emitidas pelo grupo.

Para Wentz e Froehlich (2012, p. 135) esses elementos da cultura representam a identidade da organização, “sua forma de ser, de pensar e de agir, valorizando o que para a organização é visto como mais importante, estabelecendo, assim, seus padrões que orientam o comportamento”. Frente a isso, pode-se concluir que a cultura é um elemento intrínseco à todas as organizações e, este trabalho busca identificar de que forma influencia no processo de inovação. A próxima seção aborda a metodologia utilizada na realização deste estudo.

4 METODOLOGIA

A metodologia pode ser compreendida como um artefato que visa facilitar a produção de conhecimento, é "uma ferramenta capaz de auxiliar a entender o processo de busca de respostas e o próprio processo de nos posicionarmos, adequadamente, com perguntas pertinentes", segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 19). Nesse contexto, são detalhados a seguir, os métodos e técnicas de pesquisa utilizados neste estudo, bem como os procedimentos utilizados para a coleta de dados, sua análise e interpretação a fim de identificar e analisar, por meio da percepção dos funcionários e diretores da empresa XYZ Automação Industrial Ltda., de que forma a cultura organizacional influencia nos processos de inovação.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, segundo Gil (2002), tem como principal objetivo descrever as características de um determinado grupo ou fenômeno, ou ainda, analisar o nível de entendimento, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. Desta forma é possível identificar e analisar quais são os elementos culturais que estimulam as inovações no ambiente da organização.

Relativamente aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, que, segundo Yin (2001, p. 32), se trata de uma investigação empírica que examina um "fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Em relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa. Sobre a abordagem qualitativa Prodanov e Freitas (2009, p. 81) explicam que ela "considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito [...]. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas." Para a pesquisa quantitativa os autores consideram que todas as informações e opiniões poderão ser traduzidas em números, de forma a serem classificadas e analisadas.

O universo da pesquisa "é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo" (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 108). Para este estudo, o universo é composto por 38 pessoas, entre

diretores e funcionários da empresa XYZ Automação Industrial Ltda, estabelecida no município de São Leopoldo. A amostragem utilizada na pesquisa foi de 32 pessoas e caracteriza-se como não probabilística e por conveniência, devido facilidade de acesso da pesquisadora à empresa em questão, o que facilitou o agendamento das entrevistas e a aplicação dos questionários. Prodanov e Freitas (2009) explicam que esse é o tipo de amostragem menos rigoroso, pois o pesquisador escolhe os elementos a que têm acesso e admite que esses possam representar o universo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com 2 dos 3 sócios-diretores da empresa, identificados como E1 e E2 e a escolha destes justifica-se pelo fato de que esses são os fundadores da empresa. Desta forma, foi possível fazer um contraponto entre as informações colhidas durante a entrevista e os dados coletados com os funcionários. A entrevista ocorreu em dezembro de 2012, foi gravada e os dados transcritos.

Além disso, foi aplicado aos 32 colaboradores da empresa, um questionário, destinado a identificar o perfil dos respondentes e suas percepções em relação à cultura organizacional e, em relação aos aspectos de inovação trabalhados pela empresa. O questionário foi elaborado com perguntas fechadas, de múltipla escolha e escalonadas, destinadas a alcançar a intensidade das respostas.

A análise e interpretação dos dados deste estudo advém de métodos quantitativos, com a tabulação, em planilha de Excel, dos questionários aplicados e métodos qualitativos, segundo informações trazidas das entrevistas que foram gravadas e posteriormente transcritas.

Após analisados os dados, seguiu-se a interpretação dos resultados, relacionando-os ao referencial teórico, a fim de atender ao objetivo proposto para o estudo.

5 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A fim de contextualizar a respeito da empresa que foi objeto desse estudo, a seguir apresentam-se algumas informações extraídas do site e de folder

disponibilizado pela empresa e de informações dos diretores. A XYZ Automação Industrial Ltda iniciou suas atividades no ano de 1990 em Novo Hamburgo/RS e hoje se localiza na cidade de São Leopoldo/RS, onde conta com uma equipe de 38 funcionários, distribuídos nos setores de pesquisa e desenvolvimento, montagem mecânica, usinagem, montagem elétrica e administrativo. As suas instalações ocupam atualmente mais de 2000 m^2.

A XYZ trabalha diretamente com inovação, sendo que desenvolve e fornece tecnologia para seus clientes, que se concentram principalmente nos segmentos automotivo, metalúrgico, químico, eletrônico e agrícola, para os quais a empresa desenvolve projetos de automação industrial, robôs industriais, software, projetos elétricos, eletrônicos, mecânicos, pneumáticos, hidráulicos, além da fabricação de dispositivos eletrônicos especiais para controle de processos.

5.1 RESULTADOS E ANÁLISE

A partir dos dados coletados, apresenta-se, a seguir, a síntese dos resultados obtidos junto aos funcionários pesquisados e aos diretores entrevistados. A entrevista foi realizada com os diretores-fundadores da empresa, que também são responsáveis pela área comercial. Antes de fundarem a XYZ, os sócios que também são familiares, trabalhavam juntos durante 8 anos em uma empresa multinacional do ramo de ferramentas motorizadas. Ambos possuem 50 anos, terceiro grau incompleto, formados em curso técnico, um cursou eletrotécnica e o outro eletrotécnica e eletrônica. No sentido de contribuir para a identificação dos entrevistados, eles foram indicados como E1 e E2.

Os funcionários identificados foram no total de 32, sendo que 91% são homens e apenas 9% são mulheres, demonstrando a expressiva representatividade do gênero masculino nas atividades da empresa. Em relação ao tempo de trabalho, o grupo de maior representação é formado por funcionários que estão entre 2 e 5 anos na empresa, seguido por colaboradores que estão de 1 a 2 anos. Juntos, representam 75% dos funcionários, o que denota serem relativamente novos na empresa, esse dado converge com o crescimento da organização nesse espaço de tempo, tendo em vista que a empresa vem se expandindo ao longo dos últimos anos, em especial no ano de 2010 onde a empresa deixou um prédio de

600 m² em Novo Hamburgo e instalou-se em um prédio de 2000 m², na cidade de São Leopoldo.

Este é um dado interessante, que vai justamente ao encontro do que expõe Bessant e Tidd, (2009, p.21), que "as empresas inovadoras têm como característica o crescimento mais forte ou sucesso superior ao das não-inovadoras", situação observada pela necessidade de ampliar o espaço físico da empresa e também do quadro funcional, tendo em vista que as instalações já não suportavam a demanda de trabalho advinda dos clientes, em função de toda a tecnologia desenvolvida pela XYZ.

Embora a grande maioria dos empregados estejam dentro de período de até 5 anos de trabalho na empresa, os diretores se orgulham quando falam dos funcionários que estão a 10 ou 15 anos trabalhando na XYZ "tem pessoas que saíram do curso técnico e vieram pra cá. E estão com nós há 10, 15 anos. E não tá difícil de manter" (E1). Em relação ao nível de escolaridade, constatou-se que apenas 1 funcionário possui o nível superior, enquanto mais de 56% concluiu o ensino médio completo ou curso técnico. Isso pode refletir a posição dos diretores que acreditam que o conhecimento pode ser desenvolvido dentro da empresa, por meio dos processos diários.

Por fim, a caracterização do perfil dos funcionários indica que a organização é formada por pessoas jovens, tendo em vista que mais de 53% dos respondentes estão na faixa etária entre 18 e 30 anos, em contraponto com o segundo resultado mais expressivo, que indica que 18,8% tem mais de 48 anos. Em relação a essa combinação de funcionários jovens e funcionários mais experientes, foi comentado pelos diretores durante a entrevista que, com uma pessoa de 60 anos e uma pessoa de 20 anos trabalhando juntas, "o resultado final vai ser fantástico. É tu ter o antigo, com a experiência dele, e tu ter o novo mais ousado, porque esse aqui ousa, esse aqui não gosta de ousar muito, ele gosta de usar a experiência. Está dando uma química legal" (E1) .

Na segunda etapa do questionário, foram elencadas questões que permitem identificar como se configura a cultura organizacional na empresa XYZ no que se refere a formação de um ambiente propício para a inovação, conforme ilustra a tabela 1.

Tabela 1 - Percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional na XYZ

(continua)

Questões	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo e nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Total
A XYZ é uma empresa inovadora.	28,1%	56,3%	15,6%	0,0%	0,0%	100%
Desde que comecei a trabalhar na XYZ até hoje, as coisas mudaram bastante.	21,9%	62,5%	6,3%	3,1%	6,3%	100%
Também me sinto responsável pelo processo de inovação na empresa.	18,8%	59,4%	15,6%	6,3%	0,0%	100%
A empresa me estimula para que eu busque conhecimento e qualificação.	15,6%	43,8%	21,9%	12,5%	6,3%	100%
Procuro utilizar os meus conhecimentos em favor dos processos na empresa.	65,6%	34,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Quando temos algum treinamento, o conhecimento que é gerado é compartilhado com os demais colegas por meio de métodos formais (reuniões ou relatórios).	18,8%	37,5%	37,5%	3,1%	3,1%	100%
Dentro das equipes de trabalho, existe espaço para exposição de ideias e sugestões.	21,9%	46,9%	21,9%	3,1%	6,3%	100%
Na relação entre os funcionários e os líderes há confiança e apoio por parte do líder.	28,1%	46,9%	12,5%	3,1%	9,4%	100%
A empresa aceita o risco e o erro quando se trabalha em um projeto novo.	18,8%	50,0%	31,3%	0,0%	0,0%	100%

(continuação)

Questões	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo e nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Total
As atividades de um projeto inovador são todas controladas.	0,0%	59,4%	21,9%	15,6%	3,1%	100%
Existe uma recompensa (financeira ou outra) para os funcionários pelos bons resultados alcançados.	3,1%	21,9%	28,1%	25,0%	21,9%	100%
Existe um agradecimento formal pelos bons resultados alcançados.	6,3%	50,0%	25,0%	12,5%	6,3%	100%
Houve um momento na história da empresa, do qual eu participei, e que foi realmente marcante.	21,9%	50,0%	12,5%	9,4%	6,3%	100%
Ouvi falar de fatos da história da empresa que me impressionaram de forma positiva.	25,0%	56,3%	18,8%	0,0%	0,0%	100%
Na relação entre os funcionários e os líderes há confiança e apoio por parte do líder.	28,1%	46,9%	12,5%	3,1%	9,4%	100%
A empresa aceita o risco e o erro quando se trabalha em um projeto novo.	18,8%	50,0%	31,3%	0,0%	0,0%	100%
As atividades de um projeto inovador são todas controladas.	0,0%	59,4%	21,9%	15,6%	3,1%	100%
Conheço os fundadores da empresa eacredito que algumas características da empresa refletem o seu perfil pessoal	40,6%	53,1%	6,3%	0,0%	0,0%	100%
Os fundadores da XYZ são tidos, por todos, como heróis dentro da empresa.	9,4%	37,5%	37,5%	15,6%	0,0%	100%

(conclusão)

Questões	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo e nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Total
Conheço, mesmoque informalmente, os princípios e valores organizacionais definidos pela XYZ.	12,5%	59,4%	25,0%	0,0%	3,1%	100%
Na integração de um novo funcionário ele recebe um manual com normas de comportamento e procedimentos esperados no trabalho.	6,3%	28,1%	43,8%	12,5%	9,4%	100%
Percebo que com o passar do tempo, essas normas e regras se vem se modificando, devido à influência de novos funcionários.	6,3%	31,3%	40,6%	18,8%	3,1%	100%
Quando a empresa faz alguma mudança na forma de trabalhar todos são comunicados.	9,4%	34,4%	25,0%	18,8%	12,5%	100%
A comunicação dentro da empresa é feita de forma clara e objetiva, por escrito.	9,4%	25,0%	40,6%	12,5%	12,5%	100%
Existe uma “língua própria” dentro da XYZ (jargões e palavras inventadas) que são compreendidas e usadas por todos.	3,1%	28,1%	56,3%	6,3%	6,3%	100%
Dentro da XYZ me sinto confortável, como num ambiente familiar.	31,3%	40,6%	12,5%	6,3%	9,4%	100%

Fonte: dados coletados em dezembro/2012

A inovação, segundo os diretores, está intrínseca na cultura da XYZ desde a sua fundação, pois trabalham com projetos inovadores e a sua filosofia

esta baseada na valorização das pessoas e na liberdade para pensar. Quando questionado aos diretores se a XYZ poderia ser classificada como inovadora, o diretor E2 respondeu: “com certeza! O termo veio depois. A XYZ não sabia que fazia inovação”. Em relação aos funcionários, 84,4% deles concorda que a XYZ é uma empresa inovadora. O sentido de inovar, para Peter Drucker (2005) esta relacionado a todo o esforço para criar mudanças que objetivem resultado financeiro ou social de um empreendimento. Nesse sentido, a XYZ demonstra ser inovadora, pois desde sua fundação, direcionou seus esforços para desenvolver tecnologia e oferecer aos seus clientes produtos novos, criados para satisfazer as necessidades dos clientes.

De todos os respondentes, mais de 78% afirmam sentirem-se responsáveis pelo processo de inovação na empresa. Nesse sentido, os diretores destacaram em sua entrevista que “não tem uma pessoa responsável pela inovação, na realidade, nem tampouco uma área. Na realidade são equipes, porque a inovação pode surgir de um projeto [...], então todo mundo tem ideias, todo mundo expõe suas ideias” (E1). Esse método adotado pela XYZ de compartilhar a responsabilidade pela inovação entre todos, vai ao encontro do que Machado e Barzotto (2012) colocam sobre a interação de diferentes habilidades individuais, percepções e níveis de energia de cada pessoa, que associados favorecem as inovações.

A respeito de aspectos mais administrativos e formais da empresa, 72% dos funcionários disseram conhecer, mesmo que informalmente, os princípios e valores organizacionais definidos pela XYZ e, ainda, 25% não soube informar. Os valores da XYZ são descritos no site da empresa, como: união, treinamento, responsabilidade, capacidade, excelência, força, espírito de equipe, comprometimento, dedicação e compartilhamento do conhecimento. Esses valores foram definidos pela direção da empresa, de acordo com o que orienta Freitas (2012), estão disponíveis aos funcionários e foram assimilados pela grande maioria deles, guiando o comportamento organizacional no seu dia-a-dia. O que chama a atenção é que durante a entrevista, o diretor E1 comenta os principais valores da XYZ, muito mais profundos do que aqueles formalmente apresentados no quadro e, que se pode dizer como sentimentos que são compartilhados:

> a gente coloca pra todo mundo, desde que a XYZ existe: primeira coisa, a tua família, segunda coisa, os teus amigos, a terceira é a empresa. Porque se tiver qualquer coisa com a tua família, tu não vai te preocupar com a empresa. Eu não vou. Se meu pai, minha mãe, meus filhos tiver algum problema, primeiro eles. Então eu tenho que compartilhar com meu pessoal, tem que ser igual. E vai ser. A gente não pode cobrar de uma pessoa, aquilo que tu não vai fazer. E se nós tivermos qualquer coisa com a nossa família, é obvio que é primeiro ela que eu vou cuidar. Então eu não posso, jamais, esperar que a outra pessoa faça diferente.

O diretor E2 complementa dizendo que o maior capital da empresa são as pessoas. Esse pensamento expresso por ambos, denota um cuidado para com os funcionários e coaduna com outra afirmação dos empresários, onde colocam que é necessário dar tranqüilidade e liberdade para os funcionários trabalharem e para pensarem. Nesse sentido pode-se identificar que estaticamente existem valores que orientam as atividades da empresa, mas que de fato, não são tão relevantes quanto àquelas que são intrínsecas para os diretores. Sobre isso, Davila, Epstein e Shelton (2007) colocam que os valores de uma organização não podem se manter estáticos, ser transformando em dogmas, especialmente num ambiente de inovação, onde o aprendizado organizacional deve orientar a decisões.

Quando perguntado aos funcionários se eles procuram utilizar os seus conhecimentos em favor dos processos na empresa, todos responderam afirmativamente, sendo que quase 60% percebem estímulos por parte da empresa para buscar conhecimento e qualificação.

Na visão dos diretores, a empresa ainda faz pouco. Segundo eles, os funcionários têm um perfil auto-didata, mesmo quando não tendo uma qualificação, vão em busca de repostas, pesquisam e estudam determinados assuntos, que são importantes para o resultado do trabalho. Durante a conversa, os diretores perceberam que não há um incentivo formal para a qualificação profissional, mas ela existe, mesmo que de maneira informal, tendo em vista que treinamentos e capacitações fazem parte da rotina da empresa. “Eu digo que a gente não dá treinamento, mas daí tem um projeto, o cara vai para São Paulo, fica lá 2, 3 dias treinando. Só que pra nós, já faz parte do nosso processo e não fica formalizado. Não temos indicadores que nos mostram isso” (E1).

Em relação a escolaridade, foi colocado pelos diretores que alguns funcionários estão cursando o nível superior, ou curso técnico e, que o desejo da empresa é um dia poder contribuir para a formação profissional dos colaboradores, “Se nos conseguirmos um dia, estimular de certa forma, o pessoal ia se sentir mais feliz, eu tenho certeza. Ainda esta um pouco distante, mas a gente vai chegar lá” (E1).

Seguindo, buscou-se identificar se quando existe algum treinamento, o conhecimento gerado é compartilhado com os demais colegas por meio de métodos formais como reuniões ou relatórios. Nesta questão houve um empate entre as respostas “nem concordo e nem discordo” e “concordo”, ambas com 37,5%. O diretor E2 explica que “existe para cada setor, um documento que diz como fazer as coisas” mas reconhecem que não existe, em todos os setores, uma rotina de registrar os conhecimentos e avanços adquiridos pela equipe de trabalho, até mesmo pela dinâmica do dia-a-dia do trabalho.

Ao serem questionados sobre a abertura para exposição de ideias e sugestões, os diretores expuseram que todos os colaboradores têm a oportunidade de poder dar ideias e sugestões em todos os setores da empresa. O E2 coloca que, que mesmo a partir de ideias aparentemente simples, podem surgir inovações. “quanto custa uma idéia? A gente não sabe o valor da idéia. Daqui a pouco a pessoa da limpeza, que tá aqui, tem uma idéia. Isso é inovação”. A visão de 68,8% dos funcionários concorda com essa colocação, 31,2% não soube informar e, não houve, sequer uma resposta, comentando que a empresa não aceita o risco e o erro quando se trabalha em um projeto novo. Para Machado e Barzotto (2012) é importante que a organização proporcione um ambiente favorável à criação de novas ideias, onde as pessoas sejam estimuladas a contribuir e a criatividade seja valorizada. Freitas (2012) coloca que reconhecer o papel ativo das pessoas na construção da realidade da organização e, compartilhar as suas interpretações e experiências é entender a cultura.

Bessant e Tidd (2009) afirmam que para desenvolver um ambiente de inovação, a empresa deve estimular a criatividade e contribuição de todos os colaboradores e, também precisa manter o controle da situação. Dos respondentes, 59,4% dos colaboradores percebem que existe um controle das atividades dos projetos inovadores, 56% reconhece que existe um agradecimento

formal, no entanto, 75% do total de respondentes afirmam não existir ou não sabe se existe por parte da empresa, algum tipo de recompensa (financeira ou outra) diante de bons resultados alcançados.

Nesses aspectos, os diretores comentam que não há uma recompensa específica para os funcionários quando finalizado um projeto, pois é difícil determinar o fim e o começo de um novo projeto, eles acontecem simultaneamente. Por essa razão a empresa optou por premiar os colaboradores com um almoço especial, que ocorre sempre na ultima sexta-feira de cada mês. “Então a gente festeja todo o mês. E quando esta festejando, festeja tudo o que aconteceu naquele mês. Porque é difícil dizer: eu terminei vou brindar esse projeto que esta pronto. Mas é interessante se conseguíssemos isso.. a gente não conseguiu ainda” (E1). Outro momento de integração e comemoração na XYZ acontece quando os aniversariantes do mês são homenageados pela empresa e pelo grupo, com canção de parabéns e bolo. Além disso, a empresa esta fazendo um trabalho de reconhecimento para os funcionários mais antigos, onde serão conhecidos os funcionários jubilados, com 10 ou 15 anos de dedicação à empresa.

Pode-se observar que a empresa não disponibiliza uma recompensa individual ou financeira para os funcionários, mas demonstra seu agradecimento por meio de comemorações coletivas que, por serem freqüentes, já evidenciam estar inseridas na cultura da empresa e tornaram-se rotineiras, não são reconhecidas pela maioria dos empregados. Conforme afirmam Davila, Epstein e Shelton (2007) as pessoas podem ser comprometidas com a inovação não apenas por incentivos financeiros, mas também pela paixão que o move para essa atividade, pelo sentido de propósito do que esta realizando e ainda, pelo reconhecimento ao empenho dedicado.

Na relação entre os funcionários e os líderes há confiança e apoio por parte do líder? Entre os funcionários pesquisados, 75% responderam concordar e concordar plenamente. As respostas dos diretores convergem para essa mesma afirmativa, quando declaram a liderança não deve ser imposta pela empresa, mas deve emergir dentre os colaboradores e, que o papel fundamentar do líder é “blindar” os funcionários.

> tem que ter alguém que defenda a equipe. Ele cobra resultados, mas a função maior dele é trazer a necessidade. Ele tem que blindar, quando a equipe fizer alguma coisa errada. A gente tem deficiência de liderança em algumas áreas que a gente não conseguiu desenvolver Ainda , porque a liderança não somos nós que desenvolvemos, é a equipe que tem que desenvolver um líder.

Segundo os diretores, a responsabilidade de um líder é grande, tendo em vista que ele deve dar o exemplo, tem que apontar as falhas, cobrar, arriscar mas também ensinar e proteger a equipe nos momentos de maior pressão. A liderança em uma organização denota a cultura da organização, no sentido de que ela é resultante da experiência e aprendizado do grupo, de onde emergem diferentes culturas Schein (2009). Machado e Barzotto (2012) destacam que a liderança do time de inovação ocorre por meio do "encorajamento de iniciativas, delegação de responsabilidades; fornecimento de feedback; confiança nas pessoas; prioridade para o cumprimento de tarefas e manutenção de relacionamentos.

Em relação à história da XYZ, 72% dos pesquisados afirmaram ter participado de um momento marcante. Esse percentual sobre para 81% quando os colaboradores dizem ter ouvido falar de fatos da história da empresa que o impressionaram de forma positiva. Para esses funcionários, esses eventos, mesmo que só tenham ouvido falar, estabelecem vínculos afetivos entre passado e realidade, transmitindo o caráter da empresa e um modelo de comportamento Dias (2007).

Os diretores da XYZ lembram que o momento mais marcante na história da empresa, foi a mudança para a cidade de São Leopoldo no ano de 2010, onde, gradativamente, os funcionários foram sendo deslocados para o novo endereço e, com isso, alguns trabalharam em meio as obras do prédio que estava sendo finalizado. Em relação à esses aspectos da cultura identificados por diretores e funcionários, Cavedon (2003) afirma que são elementos que comunicam crenças e valores, indicando comportamentos recomendados e desejados.

Quando questionado aos colaboradores, se eles conhecem os fundadores da empresa e acreditam que algumas características da empresa refletem o seu perfil pessoal, 94% concordam ou concordam totalmente com essa afirmação,

no entanto, menos da metade concorda que eles sejam heróis dentro da empresa. Em relação aos elementos culturais como heróis e mitos, Johann (2004) coloca que essas situações ocorrem principalmente quando o fundador da empresa representou uma saga de empreendedorismo e serve como modelo de comportamento. No caso da XYZ percebe-se que os diretores ainda são muito atuantes dentro da empresa e, o contato direto com os funcionários dificulta a criação de alguma estória fantasiosa. Os diretores responderam neste mesmo sentido e, destacaram que no início da empresa eles mesmos faziam as funções operacionais e, muitos funcionários entraram e foram aprendendo com eles, dessa forma "viram que a gente esteve junto com eles" (E1). A empresa cresceu, mas ainda assim consideram que todos são colegas. "Nós todos somos uma equipe, que trabalha num projeto. Cada um tem a sua função, mas todas as funções são importantes. A gente deixa claro isso, então, a gente vê assim: como um grande grupo que tem obrigações a cumprir. A gente é muito próximo do pessoal" (E1).

Foi perguntado aos diretores se na integração de novos funcionários eles recebem um manual com normas de comportamento e procedimentos esperados no trabalho, o entrevistado E2 colocou que faz 1 ano que a empresa adotou essa metodologia. O entrevistado E1 complementou dizendo que embora ainda tenha que evoluir, esta sendo feito e assim, ao menos, o novo funcionário vai saber qual é o plano de saúde da empresa, qual são os Equipamentos de Proteção Individuais importantes para sua área, quem é a pessoa responsável pela segurança, pelos suprimentos e outras informações. Entre os funcionários pesquisados, 44%, respondeu que não concorda e nem discorda, demonstrando não ter conhecimento ou não ter sido uma prática da empresa até então.

A importância de a empresa possuir um manual de normas e procedimentos, é de procurar padronizar o comportamento dos empregados e, conduzir a ética e a moralidade, segundo Machado (2004). Esse não é o objetivo da XYZ, tendo em vista que o seu manual segue uma lógica muito mais informativa do que corretiva de procedimentos, até mesmo por ter uma cultura mais aberta e inovadora, que preza pela liberdade e comprometimento dos indivíduos, não poderia tolir e normatizar sua forma de agir.

A percepção dos respondentes acerca da comunicação interna da empresa ser feita de forma clara, objetiva e por escrito, apresentou-se de forma distinta,

sendo que 25% discordou dessa afirmativa, 34,4% concordou e 40,6% não soube responder. Os diretores comentaram que a comunicação interna ocorre de maneira bastante informal, pelas próprias equipes, “está na cabeça das pessoas” (E2). Para Semensato (2009), a comunicação clara a aberta é um dos principais fatores de estímulo da cultura de inovação e, pode acontecer de maneira informal em organizações de pequeno porte, justamente pela maior flexibilidade em sua estrutura organizacional e nível hierárquico ser reduzido.

Por fim, 72% dos pesquisados concordou que para eles, a XYZ representa um ambiente familiar, onde se sentem confortáveis. 12,5% não concordam e nem discordam e, 15,5% discordam dessa afirmativa. Segundo os diretores, a empresa busca oferecer um ambiente agradável para os funcionários, inclusive, como foi destacado pelo entrevistado E1, em relação aos principais valores adotados pela XYZ: a valorização e cuidado com a família, com os amigos e somente depois com a empresa.

Além disso, durante a entrevista foram destacados alguns aspectos que denotam a cultura organizacional, principalmente o que é pertinente a inovação e as relações de trabalho, como a declaração de que: “a única maneira de tu conseguir inovar é tu tendo liberdade, liberdade para pensar [...] O pessoal tem liberdade para trabalhar por objetivos [...] É isso que é importante na cultura, tem que ter liberdade, tem que ter comprometimento; e é difícil essas duas coisas, liberdade e comprometimento. Mas se não tiver isso não vai funcionar . E também deixar bem claro o que é preciso ser feito” (E1). Para a XYZ, a valorização dos recursos humanos é uma constante, pois primam por dar novas oportunidades de crescimento para aqueles funcionários que já estão envolvidos com a cultura, como afirma o entrevistado E2, que colocou que todos podem ter oportunidades, mas é preciso aguardar o seu tempo para agregar uma nova função. Segundo ele, “o mais importante: a cultura já tem, já conhece a empresa [...] a confiança na equipe é 100%”. O diretor E1 gaba-se ao dizer que “a nossa equipe é uma das melhores que tem no Rio Grande Sul hoje”. O mesmo finaliza dizendo que “os negócios não são feitos de valores, são feitos de sentimentos”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi identificar e analisar, por meio da percepção dos funcionários e diretores da empresa XYZ Automação Industrial Ltda., de que forma a cultura organizacional influencia nos processos de inovação, tendo como objetivos específicos identificar os elementos da cultura organizacional; analisar de que forma a cultura organizacional esta influenciando para um ambiente de inovação na empresa XYZ; apresentar sugestões de melhorias a serem trabalhadas na cultura, voltadas à inovação, se necessário.

Foram identificados alguns dos elementos citados pelos teóricos como pertencentes à cultura de uma organização e que são percebidos pelos funcionários da empresa XYZ, como os princípios e valores que segundo os colaboradores representam as características dos fundadores. Observou-se que para a empresa, eles vão além daqueles destacados no seu quadro de valores, atendendo mais aos valores afetivos em relação à família e amigos.

Em relação a histórias, mitos, sagas e heróis, foi identificado que os colaboradores participaram ou ouviram contar de histórias marcantes para a empresa. No entanto, os fundadores não são considerados heróis. Quanto a rituais ou cerimônias, acontecem os ritos de integração, que são as confraternizações de final de ano, momentos onde todos estão reunidos confraternizando e é feito uma menção especial para os funcionários mais antigos, além das comemorações mensais dos aniversários. Outros elementos, segundo a pesquisa, foram identificados de forma menos acentuada, como por exemplo, a existência de normas ou regras que padronizem o comportamento dos funcionários. A empresa trabalha com um ambiente bastante flexível, informal e de orientação aos funcionários. A comunicação na XYZ se dá de forma clara e abrange a todos, no entanto de maneira informal, não havendo registro na maioria dos casos. Também não se constatou alguma figura ou forma de comunicação que representasse algum instrumento de poder.

Em relação aos aspectos de inovação que foram questionados, verificou-se o reconhecimento dos funcionários em trabalhar em uma empresa inovadora, que esta em constante evolução e onde os próprios funcionários sentem-se responsáveis pelo processo de inovação. Dentro das equipes de trabalho existe

espaço para a exposição de ideias e sugestões e a empresa aceita o risco e o erro quando trabalham em novos projetos. Também o papel da liderança é de fundamental importância, tanto para a equipe, que afirmou perceber o apoio e confiança do líder, quanto para a diretoria que precisa de um interlocutor e de alguém que assuma e controle as dificuldades dos projetos. Como forma de recompensa pelos bons resultados alcançados pelas equipes, a empresa oferece almoços especiais, comemorativos, contudo essa iniciativa não esta sendo percebida pela maioria dos funcionários, que reconhece apenas que existe um agradecimento formal.

A análise da cultura organizacional da XYZ sugere uma cultura aberta, onde não existem regras rígidas, que venham a inibir iniciativas ou mesmo ideias e que valoriza as relações pessoais e familiares, visando o bem estar e a liberdade de cada indivíduo, colaborando assim para um ambiente adequado para o desenvolvimento de inovações. Desta forma, conclui-se que a hipótese levantada na pesquisa pôde ser confirmada, isto é, a empresa XYZ possui elementos em sua cultura que influenciam em seu ambiente organizacional, originando inovações em seus processos e produtos finais.

Como sugestão de melhorias a serem trabalhadas na cultura, voltadas à inovação, indica-se melhorar a questão da comunicação interna, registrando por escrito os comunicados e alterações importantes, bem como, o compartilhamento com a equipe do conhecimento adquirido em cursos ou treinamentos, para que essas informações não venham a ser perdidas ou esquecidas. Sugere-se comunicar aos colaboradores durante os almoços comemorativos, que essa iniciativa é um reconhecimento da empresa pela participação e colaboração de todos no alcance dos resultados do mês, para que esses momentos não se tornem rotineiros e sem significado. A empresa poderá ainda projetar algum outro tipo de recompensa, financeira ou não, para compartilhar com os funcionários, como forma de valorização e motivação das equipes, mas é importante destacar os motivos pelos quais estão participando.

Em relação as limitações encontradas para a realização deste trabalho, pode-se citar o pouco tempo disponível para convivência na empresa estudada, o que impossibilitou uma observação que pudesse agregar mais evidências na compreensão da cultura. Por fim, pode-se destacar que esta pesquisa contribuiu

para compreender de que forma a cultura organizacional colabora para a formação de um ambiente propício para o desenvolvimento de inovações e como é importante o papel da administração na difusão dessa cultura. Destaca-se ainda que este trabalho poderá cooperar para a análise estratégica da empresa em relação ao entendimento e condução da sua cultura para uma cultura pró-inovação, bem como servir como fonte de consulta para pesquisas acadêmicas e trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 511 p.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2003. 182p.

CARDOSO, Rodolfo (Org.). **Manual de Gestão para MPEs Inovadoras**. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro. 2011. 228 p. Disponível em: < www.redetec.org.br/publique/media/manual_Inovacao_completo.pdf>. Acesso em: jan. 2013.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre,RS: Bookman. 2007. 336 p.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea. 2007. 151 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo, SP: Pioneira Thomson, 2005. 378 p.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo, SP: Makron Books, McGraw-Hill, 1991. 140 p.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: evolução e crítica. São Paulo, SP: Thomson, 2012. 108 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002. 175 p.

GODOY, Renata S. P de. **Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica.** 2009. 212 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, SP. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-20102009-164640/>.Acesso em: jun 2012.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004. 183 p.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M. Lastres; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 5, p. 122-144.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 185 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Curso da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP. Disponível em: < http://bibliotecadigital.fgv

.br/dspace/handle/10438/2586> . Acesso em: 01 jun 2012.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, SP, v. 14, n. 4, p. 15-31, out-dez. 2007. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v14n4/v14n4a2.pdf>. Acesso em: 08 jun 2012.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; BARZOTTO, Luciano da Costa. Ambiente de inovação em instituição hospitalar. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, SP, v. 9, n. 1, p. 51-80, jan-mar. 2012. Disponível em: <http://www.revistarai.org/ojs-2.2.4/index.php /rai/article/view/558/pdf_50>. Acesso em: 08 jun 2012.

MANUAL DE OSLO: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. OCDE, Eurostat, Financiadora de Estudos e Projetos. 2005. Disponível em: < http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 01 dez 2011.

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2005. 278 p.

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. 288 p.

SHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 413.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura - poder - comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo, SP: Pioneira. 1991. 278 p.

WENTZ, Vagner L.; FROEHLICH, Cristiane. Cultura organizacional: um estudo de caso na empresa MGO. **Gestão e Conhecimento,** Novo Hamburgo, v.9, n.2, p. 131-144, ago. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001. 205 p.

ZAPPANI, Andreia Rita et al. Relações de poder: uma abordagem voltada à cultura organizacional. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [Joaçaba,SC] , v. 8, n. 2, p. 239-266, jun-dez. 2009. Disponível em: <>. Acesso em: 01 jun 2012.

O IMPACTO DA COPA DO MUNDO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES DO TRADE TURÍSTICO DE PORTO ALEGRE

Diogo Bento da Rocha e Dusan Schreiber

RESUMO

Na medida em que a escolha do Brasil para sediar a Copa do Mundo de 2014 representa uma oportunidade ímpar em termos de divulgação do país, implica, também, realização de investimentos na infraestrutura e reavaliação das operações das empresas que constituem o *trade* turístico, para atender o aumento da demanda. A relevância do evento sobre o planejamento estratégico de quatro organizações, dois hotéis e dois restaurantes, de Porto Alegre, foi objeto da pesquisa, por meio de abordagem qualitativa e análise de narrativas, evidenciando que três organizações reestruturaram seu planejamento estratégico e um dos restaurantes declarou se preparado para o evento.

1 INTRODUÇÃO

O tema Copa do Mundo de 2014 representa atualmente um dos assuntos mais abordados e discutidos, atualmente, no Brasil. Seja pelo significado simbólico ou pelos investimentos públicos requeridos e oportunidades de negócios que poderá vir a proporcionar, o evento é objeto de uma relevante repercussão multimídia, em todo país. Apesar de controverso, o tema tem atraído atenções e interesses de milhares, senão milhões, de pessoas envolvidas na preparação da infraestrutura necessária para o referido evento.

Investimentos de vulto, tanto de agentes públicos como privados, são realizados em muitos estados brasileiros, na expectativa de receber não apenas

os jogadores, mas, principalmente, os turistas e a imprensa, propiciando oportunidade de emprego e renda para os habitantes locais. Para oferecer condições favoráveis aos investidores e atender as exigências do comitê organizador da Copa do Mundo de 2014, diversas propostas de alteração da legislação em vigor foram acolhidas e aprovadas, resultando em contratação de empréstimos junto aos agentes financeiros, sem precedentes.

No entanto o impacto decorrente deste evento esportivo de âmbito global, refletido em investimentos na infraestrutura do país, exige, também, uma preparação das organizações que fazem parte do trade turístico de cada um dos locais escolhidos para sediar os jogos da Copa do Mundo de 2014. Esta preparação consiste, principalmente, na revisão do seu posicionamento estratégico e na reavaliação de sua estrutura interna, representada tanto por equipamentos e instalações, como equipes de trabalho, para se adaptar às exigências deste novo perfil de consumidor.

Nesta perspectiva foi realizada pesquisa, cujo objetivo central foi o de identificar o impacto da Copa do Mundo sobre o planejamento estratégico de quatro organizações do trade turístico de Porto Alegre, dois hotéis e dois restaurantes. Em aderência aos objetivos do estudo proposto os pesquisadores optaram pela abordagem qualitativa, entrevistas em profundidade e análise de narrativas.

A estrutura do trabalho inicia com a revisão da literatura concernente ao turismo de eventos, em especial de natureza esportiva e Copa do Mundo, bem como a apresentação de vertentes teóricas que respaldam o processo de planejamento estratégico. O detalhamento da opção metodológica, análise de resultados e considerações finais encerram o presente trabalho.

2 TURISMO DE EVENTOS ESPORTIVOS E COPA DO MUNDO

O segmento de turismo de eventos esportivos vem apresentando um forte crescimento nas últimas décadas, sendo que em nível global destacam-se dois deles, as Olimpíadas e Copa do Mundo. Estes dois eventos tem sido objeto de crescentes investimentos e de múltiplos interesses, em virtude da capacidade

de geração de emprego e renda, promoção do país sede, que estimula o turismo tradicional e respalda diversas iniciativas, tanto públicas como privadas, de cunho econômico e social (BRITTO & FONTES, 2006; PAIVA & NEVES, 2008; GOIDANICH & MOLETTA, 2000). Destacam-se, nesse sentido, os investimentos, de vulto, destinados à infraestrutura de apoio ao turismo, como transporte, rede hoteleira e demais serviços do segmento de hospitalidade (DACOSTA, 2011; MATIAS, 2011).

Além disso, conforme afirmam Matias (2011), Britto e Fontes (2006) o turismo de eventos esportivos normalmente extrapola a localidade onde é realizado, portanto beneficia uma região no entorno das cidades-sede dos eventos. Portanto, o planejamento desse tipo de evento é de grande complexidade e envolve ações locais, regionais, estaduais, federais e externas que precisam ser muito bem coordenadas a fim de produzirem o efeito esperado e necessário para o sucesso do evento.

A captação desses eventos por parte de cidades ou países, conforme Matias (2011, p. 122) ocorre em um "longo processo de eleição, dividido em várias fases, que são estabelecidas em regulamento pelas organizações internacionais responsáveis pelos eventos". Normalmente percebe-se uma preocupação na perspectiva econômica na decisão de ser sede de um megaevento, mas recentemente vem se destacando uma crescente preocupação com os efeitos sociais, assim como os de cunho ambiental, deixados como legado nas cidades-sedes dessas promoções (MATIAS, 2011).

Com o propósito de evidenciar o rol de benefícios propiciados a partir da realização dos eventos em tela, é válido analisar os dados das últimas edições da Copa do Mundo, a começar pelo caso da Alemanha, do ano de 2006, que foi considerada um megaevento de sucesso, notadamente no aspecto econômico. No entanto, apesar da relevância do caráter econômico, a literatura aponta a multiplicidade de benefícios gerados, o que justifica o aporte total de 3,2 bilhões de Euros, ao longo de cinco antes que antecederam o referido evento. Os investimentos, segundo os dados oficiais do governo alemão, acabaram por incentivar as economias regionais de cada cidade-sede, gerando muitos empregos e oportunidades de negócios (DACOSTA, 2008).

Em termos de visibilidade e promoção nacional e regional, é importante destacar a cobertura da mídia nacional e internacional do evento, que foi transmitido por 500 estações de televisão, com a cobertura total de 71 mil horas. O site da FIFA teve 4 bilhões de acesso entre 9 junho e 9 de julho de 2006, período da realização do evento. Foram ao todo mais de três milhões de espectadores nos estádios e cerca de 18 milhões que assistiram aos jogos em telões em praças das cidades-sedes. Denominada de *Fan Fests*, a iniciativa, além de proporcionar o espetáculo para quem não conseguiu ingresso, também representou uma ótima oportunidade de negócio, pois acabou gerando um consumo de três milhões de litros de cerveja e quase dois milhões de bebidas não-alcoólicas, com uma programação diária em cada dia de jogo, realizada por patrocinadores, chegando a um total de 720 horas de atividades (VELLOSO, 2010).

A Copa do Mundo da Alemanha, de 2006, contribuiu para confirmar que a realização de eventos esportivos de grande porte representa uma oportunidade ímpar para o turismo, conforme constatou Matias (2011, p. 146): “foram gerados 5,5 milhões de Euros somente no setor hoteleiro. Foram 12,5 milhões de pernoite de turistas estrangeiros, 20% a mais do que no ano anterior (2005)”. Além do turismo, a indústria também teve um ganho de 20% com a realização do evento, sendo que dois bilhões de Euros foram movimentados e investidos no setor de varejo. A construção civil também foi beneficiada com a geração de vagas de trabalho temporário, que atingiu a marca de 40 mil postos. Ao todo, trabalharam no evento, mais de 85 mil pessoas, sendo 15 mil voluntários entre médicos, seguranças, recepcionistas e artistas para as cerimônias de abertura e encerramento (MATIAS, 2011; VELLOSO, 2010). Os números do evento são, de fato, impressionantes: (i) quatro bilhões de euros na construção de modernização de rodovias; (ii) 50 milhões de euros em equipamentos de tráfego aéreo; (iii) três e meio bilhões de euros em transporte local; (iv) dois bilhões de euros em infraestrutura de estádios.

Diferentemente da Copa da Alemanha a edição de 2010 foi realizada em um país considerado, ainda, em desenvolvimento, tornando, desta forma, o evento dotado de profundo caráter simbólico, além de representar para a África do Sul uma oportunidade ímpar, tanto para seu desenvolvimento econômico, como para a sua legitimação junto a comunidade internacional. Conforme a FIFA

(VELLOSO, 2010), a injeção de capital na economia da África do Sul chegou a treze bilhões de reais, que foram direcionados a setores como hospedagem, saúde, serviços de viagem, seguros, gestão de eventos, logística, artesanato e entretenimento entre outros.

Ao final do evento foi possível constatar que, infelizmente, a expectativa do governo e investidores privados não foi alcançada. A projeção original de número de visitantes foi de 450 mil, passou para 375 mil e ao final do evento foram contabilizados 250 mil. Dentre os motivos apontados para o reduzido fluxo de visitantes destacaram-se os elevados preços de transporte aéreo, a inesperada recessão mundial e preço muito alto dos ingressos situado no patamar muito acima do poder aquisitivo do povo africano. Outro erro apontado pela FIFA foi a opção pelo canal de comercialização dos ingressos, exclusivamente pela internet, canal ainda pouco utilizado pelo povo local (MATIAS, 2011).

No entanto, apesar de certa frustração com o número de visitantes aquém da expectativa, o governo sul-africano e os empresários locais fizeram a avaliação positiva do evento, em virtude da visibilidade obtida, contribuindo para aumentar o número de turistas nos próximos anos. Além disso, para o povo sul-africano ficou o legado da Copa de 2010, através de novos estádios, melhora da infraestrutura de transporte, segurança e capacitação de pessoal, com a criação de mais de 130 mil postos de trabalho. Conforme Matias (2011, p. 147) “a imagem da África do Sul ficou marcada por ser um ‘país capaz’, com um povo empreendedor e de oportunidades de negócios para investidores”.

A Copa do Mundo da África do Sul, diferentemente das demais, foi um catalisador de desenvolvimento do continente africano, de fundamental importância para o crescimento econômico e a expansão social e cultural do país, mostrando ao mundo um povo trabalhador e comprometido com sua pátria. Tudo o que foi feito de melhorias em infraestrutura e nas demais áreas foi pensando no povo africano e na sua utilização para o desenvolvimento das pessoas, tanto social como profissionalmente, gerando diversas oportunidades de negócio (VELLOSO, 2010).

Esperada desde 1950, ano da última Copa realizada no Brasil, a Copa do Mundo de 2014 chega em um momento econômico ímpar, “fase que conjuga crescimento econômico, redução da desigualdade social e ampliação de sua

importância geopolítica no cenário mundial" (BRITTO & FONTES, 2006). Apesar da pouca clareza quanto aos reais benefícios trazidos pela Copa do Mundo, a grande parte da população brasileira apoia a sua realização e mantém uma expectativa positiva tanto dos resultados como do legado que o evento deixará para o futuro (MATIAS, 2011, p. 138). Para DaCosta (2008) os legados dos eventos deste porte não se referem apenas à infraestrutura das práticas esportivas, mas principalmente, à criação de melhores ambientes urbanos, melhores condições ambientais, melhores condições de inserção social, além de criação de oportunidades de negócios.

Diversos autores manifestam sua percepção de que a Copa de 2014 será um divisor de águas, pois será a chance do país de mostrar para o mundo que existem muitas oportunidades de negócios para serem exploradas, além de consolidar a imagem do país democrático, seguro e confiável. Desta forma o país poderá entrar, definitivamente, no cenário turístico internacional (MATIAS, 2011). Em suma, existe a expectativa de inúmeros impactos, tanto econômicos como sociais, em virtude da realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil (LAZER, 2011). Apenas os impactos econômicos potenciais decorrentes da realização da Copa do Mundo de 2014 podem chegar a R$ 183,2 bilhões, dos quais 47,5 bilhões são diretos e R$ 135,7 bilhões indiretos.

Os investimentos e a expectativa do retorno destes, na economia, foram sintetizados pelo Ministério do Esporte (VELLOSO, 2010), e destacam:

• Infraestrutura – R$ 33 bilhões, gerando várias vagas de empregos, novas construtoras e incorporadoras fundadas, aquecendo o setor da construção civil;

• Turismo – R$ 9,4 bilhões, sendo mais de 600 mil turistas internacionais, gerando oportunidades de empregos, novos hotéis, restaurantes, bares, aumentando a demanda de transporte aéreo e viário;

• Geração de empregos diretos – 330 mil permanentes e 380 mil temporários;

• Aumento do consumo das famílias – cinco bilhões;

• Arrecadação de tributos – R$ 16,8 bilhões.

O Ministério do Esporte (VELLOSO, 2010) também aponta no relatório a expectativa de aumentar a participação da indústria do turismo no PIB, que hoje representa 2,6% das riquezas, para ficar em torno de 11%, patamar próximo ao da Espanha. Dentro da perspectiva similar, o Ministério do Turismo, juntamente como a FGV (Fundação Getúlio Vargas), está realizando um estudo sobre o desenvolvimento do turismo regional nas doze cidades-sedes escolhidas, a fim de este estudo ser utilizado como um balizador para investimentos públicos federais (MATIAS, 2011).

No Rio Grande do Sul, principalmente em Porto Alegre e na região metropolitana, esperam-se investimentos na ordem de um bilhão de reais, em mobilidade urbana, ampliação da pista e terminal de passageiros do Aeroporto Salgado Filho e reforma do estádio Beira-Rio (DACOSTA, 2008). Espera-se que esta região deverá passar por significativas mudanças devido à realização da Copa do Mundo, atraindo diversos investimentos para o Rio Grande do Sul.

Por outro lado, na medida em que o governo está realizando os investimentos exigidos para preparar a infraestrutura do país para receber os visitantes, espera-se que os agentes privados também façam a sua parte, que consiste em aproveitar as oportunidades advindas da realização do referido evento. Para tanto, é necessário que as organizações realizem a pesquisa prospectiva do mercado e das possíveis oportunidades, revisem a sua estrutura interna, avaliem as variáveis internas e externas, elaborem os planos de ação e executem os investimentos para se preparar para a Copa do Mundo de 2014. Em síntese, trata-se de fazer uma revisão do seu próprio posicionamento estratégico, tema que será abordado a seguir.

3 DEFINIÇÕES ESTRUTURANTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A elaboração de um planejamento estratégico exige, inicialmente, a definição do negócio da organização, o que, para os autores Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) McDonnel (1993) e Bethlem (1998) deve contribuir para um entendimento claro e simples do principal benefício, esperado pelo cliente, a ser oferecido por uma determinada empresa. No entanto, no processo reflexivo, subjacente à definição do negócio, deve-se evitar a “miopia estratégica” que

consiste em excessivo foco no produto, ao invés do benefício que este proporcione. Caso o cliente compre benefício e a empresa concentra seus esforços somente na venda do produto ou serviço, provavelmente a empresa perderá o cliente, pois ele poderá procurar outra que consiga entender o benefício que ele quer comprar (VASCONCELLOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

Além do negócio, a organização também deverá promover uma reflexão quanto a visão organizacional, que representa a projeção do seu futuro a partir da identificação e exploração das oportunidades no mercado. Permite uma concentração de esforços de recursos em busca de um espaço que a organização pretende ocupar no futuro a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente (TAVARES, 2000; THOMPSON & STRICKLAND, 2000; MAXIMIANO, 2006). A visão pode ser conceituada como os limites que os proprietários e os principais executivos da empresa conseguem enxergar, dentro de um determinado período de tempo e de uma abordagem mais ampla. Ao representar como a empresa quer ser no futuro, contribui de sobremaneira na elaboração das etapas do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implantado na empresa (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 228) visão "é a explicitação do que se visualiza para a empresa". Para Thompson e Strickland (2000) a definição da visão esclarece onde a empresa quer chegar, ou, ainda, visa traçar o futuro que se deseja para ela. A visão possui algumas características para ser formulada, como: ser focalizada no futuro; deve ser ágil; modificar-se diante de novos desafios; orientar a estratégia; energizar a empresa; ser desafiadora (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Na sequência recomenda-se definir a missão organizacional, a qual, para Tavares (2000) e Maximiano (2006) deve representar a razão de ser da organização, devendo facultar a delimitação do seu campo de atuação, como também indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Para Oliveira (2007), missão corresponde ao motivo central do Planejamento Estratégico, um norteador, ou seja, a determinação de "aonde a empresa quer ir", ou seja, um determinado horizonte de atuação. Conforme Ansoff (1993, p. 157) "a missão é um processo realista de formulação de metas e objetivos". Oliveira (2007) complementa a conceituação da missão como sendo uma tradução dos valores,

crenças e áreas básicas de atuação, considerando e respeitando as tradições e as filosofias de cada empresa, e ainda representa um horizonte no qual a empresa pretende atuar, como nos mostra a figura seguinte:

A definição da missão possibilita que as tarefas a serem realizadas sejam executadas de forma sinérgica pelos seus funcionários, buscando sempre o alcance das metas da organização. Para isto, a missão deve ser difundida entre todos os colaboradores, ser clara, simples, objetiva e visível a todos que de alguma forma conheçam a organização (KOTLER, 1992). Para Ansoff (1993) uma vez formulada a missão, a segunda etapa é traduzi-la em critérios que a administração possa utilizar para orientar o desempenho da empresa.

Para isto, se torna imprescindível a elaboração dos princípios, que podem ser conceituados como decisões preestabelecidas e padronizadas, as quais delimitam o comportamento e a forma de atuar dos colaboradores de uma organização, tendendo a uma conduta a ser tomada em determinadas situações. Esses princípios têm por finalidade orientar o comportamento dos funcionários da empresa, especialmente, em situações rotineiras (MAXIMIANO, 2006). Tavares (2000) define os princípios também como regras ou códigos de conduta, pelos quais os seres humanos comandam suas atitudes na vida social e profissional, podendo algum deles ser comum à vida organizacional. Aplicando-os regularmente, tornam-se hábitos comportamentais, capacitando as relações dos indivíduos nas organizações. Os princípios facilitam a sustentação de todas as suas decisões e posturas, têm grande importância para a qualidade do processo de elaboração do planejamento estratégico de uma empresa, bem como para o alcance de seus resultados. Para tanto eles devem sempre estar alinhados e interagindo com as questões morais e éticas da organização (OLIVEIRA, 2007).

Depois de definidos os princípios, cabe à organização realizar a análise do ambiente, tanto interno como externo. Para Oliveira (2007), a análise dos ambientes tem por finalidade estudar os aspectos internos e externos da empresa, como: pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. A análise do ambiente é considerada uma das etapas mais importante do processo de elaboração do Planejamento Estratégico, por permitir avaliação que levará a organização para identificar as oportunidades e ameaças (PORTER, 1989, 1991). Para tanto, segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) a organização

deve adotar um conjunto de técnicas e métodos que possibilitam identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam ou podem afetar futuramente o desempenho da empresa. Uma das ferramentas mais consagradas é a SWOT – sigla em inglês de *Strength* (Força), *Weakness* (Fraqueza), *Opportunity* (Oportunidade) e *Threat* (Ameaça) – que possibilita uma visão geral da situação estratégica da empresa.

As variáveis ambientais externas são definidas por Thompson e Strickland (2000) como "tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis". Nesta abordagem se faz necessário identificar quem são os seus clientes e públicos relevantes, entender o funcionamento da cadeia de agregação de valor da empresa e definir quais são as competências da organização (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001). Nesta análise verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações, bem como a análise dos concorrentes para uma avaliação preliminar do nível de risco que eles representam para a empresa. Conforme Oliveira (2007) a análise externa é representada por fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos cujo comportamento pode afetar um ou mais fatores-chaves de forma positiva ou negativa e gerar oportunidades ou ameaças para a empresa.

Por outro lado, a análise interna é representada por fatores ligados aos processos de operação, administração e decisão de uma empresa, a sua estrutura organizacional. Nesta perspectiva destaca-se a necessidade de avaliar a correlação e alinhamento do conjunto de recursos internos disponíveis, como pessoas, suas competências, experiências e capacidades; máquinas e equipamentos, instalações, disponibilidade de capital para investimento, entre outros (THOMPSON & STRICKLAND, 2000; MCDONNEL, 1993).

Na etapa final do planejamento estratégico cabe à organização especificar os objetivos, que são as definições específicas e pontuais que se relacionam diretamente com as metas e fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando. É comum os objetivos serem associados a números e datas (TAVARES, 2000). Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268), definem os objetivos como "[...] os resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro".

Morais (2005) também conceitua o objetivo como “um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas”. Já, Oliveira (2007) enfatiza o caráter de mensuração e acompanhamento do realizado: “o objetivo é alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”.

De acordo com Tavares (2002), Porter (1991) e Ansoff (1991), os objetivos estão diretamente ligados às estratégias da empresa. “A partir do estabelecimento das estratégias que se geram os objetivos da empresa, estão intimamente ligados, pois quando a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar” (PORTER, 1991, p. 32). A conquista dos objetivos estipulados torna a visão estabelecida por uma empresa realidade. São utilizados para proporcionar uma maior sinergia na empresa, gerando desafios aos colaboradores da organização, definindo um ritmo mais intenso de desenvolvimento dos negócios (TAVARES, 2000). Os objetivos estratégicos interferem na direção e na viabilidade da organização, sendo que objetivos estabelecem metas de quais e quando os resultados precisam ser alcançados (MINTZBERG; QUINN, 2000; PORTER, 1989, 1991). Para tanto, eles devem ser desafiadores, motivadores e factíveis (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

É necessário elaborar as estratégias competitivas para conseguir alcançar os objetivos traçados no planejamento nessa etapa do desenvolvimento do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2007). Porter (1989, p. 1) define as estratégias competitivas como [...] a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Estratégia competitiva é a postura tomada em uma empresa, considerando o ambiente em que está inserida, para realizar o planejamento estratégico, focando na visão da empresa, atingindo seus objetivos, respeitando seus princípios, valores e sua missão. As estratégias competitivas podem ser inúmeras e muito diferentes entre si, e são classificadas como estratégias genéricas que auxiliam as empresas a atingirem seus objetivos (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

A escolha da estratégia competitiva, segundo Porter (1991), é baseada em duas questões centrais: a atratividade, que consiste em analisar se a organização é atrativa em termos de rentabilidade em longo prazo; e a tentativa de identificar os fatores que determinam essa atratividade e a posição competitiva dentro dela, que se referem aos fatores da posição competitiva, que podem variar de uma organização para outra. A análise das duas questões é que vai determinar a escolha da estratégia competitiva a ser adotada pela empresa.

A estratégia competitiva consiste das abordagens de negócios e iniciativas que a empresa adota para atrair os clientes, buscar o diferencial, suportar as pressões competitivas e manter-se no mercado. A estratégia para ser competitiva deve conter ações ofensivas e defensivas, e ser altamente flexível para se adaptar conforme a situação específica da empresa perante o mercado, assim como, as mudanças de estratégias durante a execução do Planejamento Estratégico (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

4 O MÉTODO

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 narrativa, construídas a partir da entrevista em profundidade realizada com o presidente e fundador da organização pesquisada. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretada e reescrita na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência o mesmo foi submetido à apreciação do entrevistado, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa pode ser interpretada como uma fala organizada acerca de um determinado evento, situação, assunto ou tema. Detalhando, trata-se da forma pela qual as pessoas contam suas experiências, o que elas enfatizam ou omitem, se elas se posicionam como protagonistas ou como vítimas. De certa forma, é possível afirmar que a pesquisa por meio de narrativas escritas consiste de estudo de estórias que se originam de depoimentos das pessoas sobre suas próprias histórias e sobre outras pessoas, fazendo parte de conversas cotidianas (RIESSMAN, 1993). Somados a estes depoimentos espontâneos se faz necessário que os pesquisadores de narrativas fomentem estórias orais sobre temas específicos com o objetivo de serem transcritas e analisadas. A pesquisa das narrativas é considerada como uma das abordagens de pesquisa social (POLKINGHORNE, 2007).

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 (BOJE, 1995; 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.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Pesquisa foi realizada em quatro organizações, sendo dois hotéis de grande porte e dois restaurantes de renome, localizados em Porto Alegre. A coleta de dados ocorreu no período de 01/08/2012 a 01/09/2012. Em cada uma das organizações abordadas foram entrevistados os diretores executivos, diretamente envolvidos com o planejamento estratégico organizacional. Os gestores das quatro organizações escolhidas foram estimulados pelos pesquisadores a apresentar suas próprias percepções no tocante à adequação do Planejamento Estratégico realizada pela organização, em decorrência do possível aumento da demanda, em virtude da Copa do Mundo de 2014. Os entrevistados discorreram acerca de estratégias adotadas, investimentos, objetivos e a preparação de cada uma das organizações, para se preparar para poder explorar oportunidades de negócios propiciadas pelo referido evento. O teor das narrativas facultou identificar a influência do evento para redefinir, ou ajustar a definição, do negócio, visão e da missão, bem como a reanálise das variáveis ambientais.

O representante do hotel BETA confirmou a revisão do planejamento estratégico, que ocorreu já no ano 2010, em virtude da necessidade de tomada

de recursos financeiros para a realização de obras civis, bem como dos prazos exigidos por autoridades municipais para conceder as autorizações para qualquer atividade de construção civil. Por outro lado, o fato de pertencer a uma rede internacional de hotéis, facultou o acesso a informações mais precisas acerca da necessidade de expansão e de adequação da infraestrutura, com base em contatos com as unidades da rede, situadas em países que sediaram edições anteriores da Copa do Mundo. O gestor entrevistado afirmou: "..... base de tudo são as alterações no planejamento estratégico, sendo necessário para a empresa redefinir o negócio, sua missão, e traçar novas metas para, com isso, melhor aproveitar esta oportunidade ....". Além disso, observa que a realização da Copa do Mundo 2014 possibilitará ao hotel consolidar a imagem do hotel no mercado.

A entrevistada do restaurante GAMA apresenta um posicionamento similar, em termos de necessidade de rever e ajustar o Planejamento Estratégico da empresa, uma prática já consolidada na organização, com apoio de ferramentas de gestão atuais e periodicidade, no mínimo, anual. A empresa possui profissionais que atuam de forma dedicada em inteligência de mercado, prospectam oportunidades, levantando os dados e informações que podem contribuir para a constituição do diferencial competitivo organizacional. Desta forma, a oportunidade decorrente da Copa do Mundo de 2014 já foi analisada na reunião de revisão do Planejamento Estratégico realizada em novembro de 2009, por ocasião da qual foram sugeridos ajustes e diversos investimentos, tanto em construção civil, como instalações e treinamentos de pessoal. Esta posição está respaldada pela afirmação da entrevistada: ".... a Copa do Mundo representa uma grande oportunidade desde que a empresa conseguir adaptar seu planejamento às condições do mercado, sendo necessário principalmente reanalisar o mercado e traçar novas metas ...".

O diretor dos hotéis ALFA também confirmou a realização da revisão do planejamento estratégico em função da Copa do Mundo de 2014, mas num período temporal menor, na comparação com o concorrente BETA e restaurante GAMA. Foi apenas na revisão do Planejamento Estratégico para o ano 2012 é que foram incluídos ajustes e modificações, para adequar a infraestrutura interna, instalações e estacionamento, para o possível aumento da demanda decorrente do referido evento. A revisão tardia do Planejamento Estratégico

foi justificada pelo entrevistado da seguinte forma: "..... em nossa empresa procuramos fazer ajustes pontuais no planejamento estratégico, através de uma análise do ambiente, focando mais os ajustes das metas e dos objetivos, por isso esperamos mais para termos mais informações sobres o evento .. ".

A situação diferente foi encontrada no restaurante DELTA onde não está sendo realizada nenhuma preparação ou ajuste da estrutura ou corpo funcional, em virtude da Copa do Mundo 2014. Esta aparente falta de preocupação foi justificada pelo entrevistado pela flexibilidade da estrutura interna e da gestão, em se adequar às flutuações da demanda, que já ocorre ao longo do ano. Desta forma, segundo o proprietário: ".... a empresa está preparada e não serão necessárias modificações no nosso Planejamento Estratégico em virtude da Copa de 2014".

As narrativas dos entrevistados evidenciam diferentes situações das organizações do trade turístico, que, por seu turno, influenciam de maneiras diversas as formas de perceber, interpretar e avaliar as oportunidades decorrentes da realização da Copa do Mundo de 2014. As diferenças na estrutura, segmento econômico, localização e equipe interna podem contribuir para a heterogeneidade perceptiva de relevância de ajustes e adequações do Planejamento Estratégico, desconstruindo, em parte, a literatura revisada, sendo a qual os eventos que modificam o ambiente externo suscitam revisão do posicionamento estratégico dos agentes (PORTER, 1989, 1991; MAXIMIANO, 2006; TAVARES, 2000).

No entanto é importante notar que a ferramenta do Planejamento Estratégico é utilizada pelas quatro organizações analisadas, respaldando, desta forma, a literatura revista no tocante a relevância do planejamento estratégico para as organizações. Conforme afirma Kotler (1992), Porter (1991), Oliveira (2007) o planejamento estratégico é um processo de gestão realizado com o intuito de estimular e ao mesmo tempo controlar a realização razoável entre os objetivos predeterminados, os recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Thompson e Strickland (2000, p. 10) contribuem ao enfatizar: [...] o planejamento estratégico possibilita uma melhor leitura de mercado, mapeando oportunidades que o mesmo oferece, possibilitando para a empresa conceber e implementar providências que facultam à empresa enfrentar ameaças, otimizar o uso de seus recursos...".

Também se verifica a convergência da literatura revisada, mais especificamente do autor Tavares (2002), com o comentário do gestor do hotel BETA, que destacou a importância de redefinir a missão e alguns dos princípios organizacionais. Esta necessidade, segundo o entrevistado, existe em virtude de diversidade étnica, de gênero e de orientação sexual, que caracteriza o público dos eventos de grande porte, como é o caso da Copa do Mundo. Ressaltou que: "... ajuste da missão e princípios organizacionais reflete o propósito e alcance da organização em termos de serviços oferecidos, que devem vir ao encontro às expectativas da sociedade, representando, portanto a razão de ser e de existir".

Ao analisar, de forma mais pontual, as alterações no planejamento estratégico das três organizações estudadas, foi possível verificar que todas as empresas revisaram e reavaliaram desde a definição do negócio até os objetivos. Ao longo deste processo de revisão conceitual foram observados aspectos preconizados por autores de vertentes teóricas analisadas, a exemplo da definição do negócio, que nas três organizações evidenciou a preocupação com o benefício/ conjunto de benefícios, que o cliente adquire, ao comprar o serviço oferecido pela empresa (VASCONCELLOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

A reflexão que deu origem à nova definição do negócio fundamentou-se no provável perfil de clientes/ consumidores, que no período de realização da Copa do Mundo deverá buscar o serviço de hospedagem e de alimentação na capital gaúcha. Os representantes dos dois hotéis em análise admitiram que as informações coletadas a respeito deste novo perfil de consumidores do serviço de hospedagem, em termos de comportamento, expectativas e exigências, obrigaram os gestores e colaboradores a ampliar o conceito do negócio, contemplando o turismo de eventos esportivos. Este tipo de segmento não estava previsto até aquele momento, implicando a desconsideração de uma série de providências para atender o público do referido segmento turístico.

No caso dos dois restaurantes constatou-se que ambos filtram o público-alvo pelo crivo de poder aquisitivo ou capacidade financeira, sendo mais flexíveis na questão de perfil comportamental. Nesta perspectiva contribui, de forma relevante, o foco do negócio – serviço de alimentação – que, de certa forma, reduz e delimita as exigências e expectativas de consumidores/ clientes. Mesmo assim, o restaurante, que realizou ajustes no seu planejamento estratégico,

adicionou aspectos relativos à diversidade (étnica, credo, orientação sexual, etc). O entrevistado do restaurante que não fez a revisão do planejamento estratégico afirmou que a definição do negócio já contempla os benefícios de todos os tipos de consumidores.

O mesmo ocorreu na revisão da missão e visão organizacional das três organizações analisadas. O representante da quarta empresa, do segmento de alimentação, afirmou já ter sido previsto, desde o início da atividade, o atendimento a todos os perfis de consumidores, dentro da classe social preconizada, ou seja, a classe A e B, independente do perfil, não sendo necessária, portanto, a referida alteração. Já nas três organizações que realizaram os ajustes, foi percebida a necessidade de ajustes, sendo respaldadas, neste posicionamento, pela revisão teórica, pois conforme destacado por Kotler (1992) e Ansoff (1993) a definição da missão faculta a sinergia na execução das tarefas pelos funcionários, alcançando as metas da organização. A visão, por seu turno, estabelece onde a empresa pretende chegar, devendo ser ajustada e modificada em face de novos contextos ambientais, facultando a exploração de novas oportunidades (PORTER, 1989, 1991; VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Por esse motivo, foram reformuladas, nas três organizações, a visão e missão, incluindo o turismo de eventos esportivos, tanto em virtude da Copa do Mundo, como pela expectativa de agregar o público-alvo deste segmento turístico, de forma permanente, na sua proposta corporativa. Nesse sentido as novas definições de visão e missão, bem como o seu compartilhamento com os colaboradores organizacionais, visam facilitar e contribuir para a adaptação interna a este novo público-alvo.

Com o intuito de criar condições favoráveis à respectiva adaptação as três organizações, Hotéis BETA, ALFA e Restaurantes GAMA, realizaram também a revisão dos princípios organizacionais, pois conforme destacam MAXIMIANO (2006) e Tavares (2000) os princípios representam regras ou códigos de conduta, norteando as pessoas em suas decisões e atitudes. Nesse sentido o gestor do hotel BETA destacou a relevância de princípios organizacionais claramente definidos e compartilhados com todos os colaboradores, independente do nível hierárquico, com o objetivo de orientar o processo decisório, que sempre deverá estar alinhado com as definições constantes do planejamento estratégico.

As variáveis ambientais, tanto internas como externas, também foram reavaliadas, considerando que o turismo de eventos esportivos representa um novo segmento, com características idiossincráticas e especificidades que exigem uma releitura ambiental. Nesse sentido os hotéis realizaram pesquisa detalhada de potenciais concorrentes, bem como buscaram informações acerca do perfil do público-alvo, exigências de clubes de futebol e de torcidas organizadas, bem como de agências de turismo especializadas no referido segmento, com o propósito de avaliar o nível de ajustes estruturais na organização.

Os hotéis abordaram, também, o ambiente interno organizacional, tanto em termos de infraestrutura, como da equipe de colaboradores. Na avaliação da infraestrutura foram avaliados itens como a capacidade de ocupação, acesso de ônibus ao hotel, estacionamento, saguão de entrada, conectividade (rede wireless e sinal de operadoras de rede móvel) nos quartos e nas dependências do hotel, entre outros. Foram analisados também os espaços compartilhados, como área social, as salas para reuniões, espaços para atividades de *fitness* e de lazer. A equipe de colaboradores foi avaliada sob os critérios de quadro de lotação, capacidades e competências, como domínio de idiomas e de hábitos e costumes de outras culturas.

Uma análise similar, apenas em reduzido grau de complexidade e completude, foi realizada pela equipe gerencial dos restaurantes GAMA. A menor complexidade da avaliação atribui-se ao foco mais estreito do serviço de alimentação e menor nível de flexibilidade de adequação do espaço físico, considerando a sua locação principal em um Shopping Center da capital gaúcha. Desta forma a análise priorizou o foco na capacitação da equipe de colaboradores e divulgação, sendo secundária a necessidade de adequar a infraestrutura do restaurante.

Como consequência da referida análise ambiental, no hotel BETA, segundo o entrevistado, os investimentos focarão a modernização e no alinhamento com o padrão da rede à qual pertence. O entrevistado destacou dizendo: “.... vai ser uma mudança geral, drástica nos apartamentos e também nas áreas comuns, área de eventos, restaurantes, *lobby*, academia, piscina, vamos dar uma geral, pois o hotel tem 11 anos, então requer isto e realmente não tenho como mensurar o valor exato, mas deverá ser algo em torno de 3 milhões de reais”.

O entrevistado do hotel ALFA não foi tão específico, mas também enfatizou a necessidade de obras civis e de ajustes na infraestrutura: "…. aqui no ALFA, temos a política de investimento constante em melhoria da infraestrutura, há algumas épocas em que fazemos reformas maiores, outras menores, independentemente de cada situação ou evento. Pelo fato do mercado de hotelaria de Porto Alegre ser muito competitivo, com o surgimento de novos hotéis a cada dia, exige da empresa sempre estar inovando".

A entrevistada da rede de restaurante GAMA destacou: "... os investimentos serão feitos para a remodelação total do leiaute de nossos restaurantes. Temos que inovar e aproveitar este grande momento oportuno, pelo crescimento da economia do Brasil e pensando que o cliente tem que ser atendido muito bem não apenas durante a Copa mais também depois, quando o evento terminar. O investimento não pode ser pensado só para duas semanas, tempo que irá durar o evento na região, mas sim estrategicamente, no efeito em longo prazo, obedecendo à filosofia e visando o alcance dos objetivos e metas, ajudando a formar o conceito e nome do Grupo GAMA".

O posicionamento das organizações analisadas vem ao encontro de autores Goidanich e Moletta (2000), para quem o sucesso, tanto econômico como social, a partir da promoção de turismo de eventos, é decorrente de um planejamento prévio, que deve ir além do evento em si. Além disso, a revisão do planejamento estratégico, em especial dos hotéis, reafirma a pesquisa de DaCosta (2008) e Velloso (2010), que verificaram que o turismo de eventos esportivos propicia uma maior ocupação nos leitos de hotéis. Desta forma é possível afirmar que os ajustes previstos na revisão do planejamento estratégico das três organizações seguem as recomendações de pesquisadores como Petrocchi (2001), para quem tanto os investimentos quanto os caminhos a seguir devem se basear em parâmetros claros e preestabelecidos, facultando a projeção de cenários futuros.

O processo adotado pelas organizações está aderente aos modelos teóricos propostos por Matias (2011) e Britto e Fontes (2006), pois após avaliar a oportunidade pelo novo segmento (turismo de eventos esportivos, em especial a Copa do Mundo 2014), foram analisados os recursos disponíveis, bem como estimados os recursos necessários para atender o novo nicho. Na sequência estas necessidades foram detalhadas e categorizadas, como pessoas,

suas competências, experiências e capacidades; máquinas e equipamentos, instalações, disponibilidade de capital para investimento, entre outros (PORTER, 1989, 1991; THOMPSON & STRICKLAND, 2000; TAVARES, 2000), facultando assim a elaboração do orçamento financeiro.

As três, das quatro organizações avaliadas, a saber, hotéis BETA e ALFA, além da rede de restaurantes GAMA, enfatizaram a necessidade de contratação de mais profissionais, por meio de levantamento pormenorizado de posições adicionais em cada setor da organização, detalhando o perfil do cargo e salário. Já prevendo a dificuldade de conseguir contratar o profissional pronto para a função, foram estimados valores para programas de capacitação. Esta previsão de contratação confirma os estudos que evidenciaram a geração de emprego e renda, por ocasião da realização de eventos esportivos (MATIAS, 2011).

Já a expectativa do proprietário do restaurante DELTA, a única organização que não realizou a revisão do planejamento estratégico, em virtude da Copa do Mundo de 2014, vem ao encontro dos estudos dos autores Goidanich e Moletta (2000), Paiva e Neves (2008) e Silveira et al. (2005) que enfatizam a divulgação da imagem do país e da cultura local. Seguindo o exemplo do que já ocorreu com outros serviços de alimentação, tipicamente brasileiros, como churrascarias, cujo conceito foi exportado, com sucesso, para vários países, o entrevistado percebe que esta possibilidade pode se tornar real também para o seu tipo de negócio.

O planejamento estratégico contemplou, também, os investimentos em *marketing* e *merchandising*, e desta vez, nas quatro organizações pesquisadas. Nos restaurantes GAMA foram previstos investimentos na remodelação de materiais gráficos, visuais de *merchandising*, publicidade e *marketing*, bem como a realização de eventos em virtude da Copa para destacar os restaurantes, antes, durante e depois dos jogos. Nos dois hotéis serão reservados espaços para acolher inclusive não clientes, com telão, para assistir aos jogos, com diversas promoções nos intervalos. O proprietário do restaurante DELTA adiantou que muitas surpresas estarão por vir.

Os quatro entrevistados, sem exceção, apresentam posição convergente no tocante a oportunidades de negócios que o turismo de eventos esportivos, em especial a Copa do Mundo de 2014, propiciará para a capital gaúcha e sua

região metropolitana. Entendem, no entanto, que o principal responsável pelo sucesso ou insucesso do evento, como também pela oferta de oportunidades aos empreendedores gaúchos, é o ente público, que deverá fazer a sua parte, tanto na adequação da infraestrutura viária (todos os modais), sinalização das ruas e locais com potencial turístico. Devem oportunizar, também, linhas de crédito, tanto para bens de capital como para o capital de giro, além de fazer a frente nas iniciativas de recepção dos turistas e capacitação de pessoas no atendimento aos mesmos.

Esta percepção respalda as vertentes teóricas de autores como Petrocchi (2001), Matias (2011), bem como as recomendações da FIFA (Velloso, 2010) dos investimentos na infraestrutura do país sede do evento esportivo do porte da Copa do Mundo de 2014. A preocupação manifestada pelos entrevistados, respaldada por estudos de Kotler (1992), refere-se ao possível aumento da concorrência no segmento de turismo, por meio de novos entrantes, o que poderia reduzir o percentual de ocupação de hotéis no período pós Copa do Mundo e Olimpíadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível constatar o consenso entre os pesquisadores do trade turístico, que o turismo de eventos, notadamente os de caráter desportivo, contribui, de sobremaneira, para a geração de diversas oportunidades de geração de empregos e renda. O mesmo consenso já não se encontra quando se aborda a realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil. Os pontos mais divergentes referem-se ao retorno dos investimentos públicos, exigidos pela comissão organizadora da Copa, para sediar o referido evento, bem como os benefícios efetivos obtidos a partir da infraestrutura em si para a população em geral.

No entanto, a maioria dos especialistas concorda de que o volume de recursos financeiros alocados, da mesma forma como a repercussão do evento, de âmbito global, pode contribuir de forma relevante para divulgar o país e as cidades-sede de jogos, em nível mundial, suscitando diversas oportunidades de negócios. Também convergem na percepção da necessidade do preparo prévio para sediar o evento e receber tanto os jogadores, imprensa, como os turistas,

por meio da revisão e adequação da infraestrutura logística, desportiva e lazer, hospedagem e alimentação, entre outros.

Considerando que muitos operadores do trade turístico estão focados, atualmente, em outros nichos e perfis de consumidores, é urgente a necessidade de reavaliação das instalações, equipamentos, equipes de colaboradores, para que as organizações estejam aptas para receber os visitantes que acompanharão os jogos da Copa. Trata-se, enfim, de revisar o posicionamento estratégico, rever os objetivos, metas e, até mesmo, em alguns casos, toda a estrutura do planejamento estratégico organizacional.

Com o objetivo de averiguar o nível de impacto do referido evento esportivo mundial, sobre o planejamento estratégico, foi realizada a pesquisa em quatro organizações, dois hotéis e dois restaurantes, localizados em Porto Alegre, nos meses de setembro e outubro de 2012. A opção metodológica foi escolhida com base na aderência com os objetivos do estudo, ou seja, abordagem qualitativa, entrevistas em profundidade e análise de narrativas.

As evidências mostraram que as organizações pesquisadas realizaram revisões profundas e estruturantes do seu planejamento estratégico, para se adaptar às especificidades de públicos diferenciados, esperados por ocasião do jogo da Copa de Mundo de 2014. A exceção foi uma das organizações pesquisadas, restaurante especializado em culinária típica regional, cujo diretor afirmou já ter sido concebido e planejado para se adaptar à oscilação da demanda e diferentes perfis de consumidores, desobrigando a empresa de fazer a revisão do planejamento estratégico.

Os maiores investimentos previstos, por ocasião do evento, nas três organizações que realizaram a revisão do planejamento estratégico, concentraram-se em obras civis, contratação de mais colaboradores, bem como capacitação de todos, tanto em conhecimentos técnicos, cultural e idiomas. A percepção da relevância do evento para as três organizações suscitou também a necessidade de reformular os conceitos que orientam a construção do planejamento estratégico, como o negócio, missão, visão e valores/princípios da organização.

Os autores entendem que apesar da limitação da pesquisa, devido a sua realização em apenas quatro organizações, as evidências e sua análise contribuem para aumentar o nível de conhecimento do processo de elaboração do planejamento estratégico, bem como a sua adaptação a novo contexto.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Renato Brenol. **Manual de eventos.** 2. ed. ampl. Caxias do Sul, RS: EDUCS (Editora da UCS); Canela: CETH, c2002. 227 p. (Coleção hotelaria) ISBN 8570611803

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial.** 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1991.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

BOJE, David M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". **Academy of Management Journal**, August 1995, v. 35, p. 997-1035.

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

BRITTO, Janaina; FONTES, Nena. **Estratégias para eventos:** uma ótica do marketing e do turismo. 2. ed., ampl. e atual. São Paulo, SP: Aleph, 2006. 379 p. (Série turismo) ISBN 8585887753

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: Oxford, 2001.

DACOSTA, Lamartine P. **Legados de megaeventos esportivos.** Ed. Do CONFEF. Brasília-DF: Ministério do Esporte, 2008.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** 1. ed. São Paulo, SP: Cultura Editores Associados, 1999.

GOIDANICH, Karin Leyser; MOLETTA, Vania Florentino. **Turismo de eventos.** 3. ed Porto Alegre, RS: SEBRAE/RS, 2000. [5] p. (Desenvolvendo o turismo ; 1.) ISBN 8586138371

KOTLER, Philip. **Administração de *marketing*:** análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. ***Marketing* Público:** como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron Books, 1994.

MATIAS, Marlene. **Organização de eventos:** procedimentos e técnicas. 5. ed., rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2010. xxviii, 161 p. ISBN 9788520430231

MATIAS, Marlene. **Planejamento, Organização e Sustentabilidade em Eventos Culturais, Sociais e Esportivos**. Barueri, SP: Manole, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo, SP: Atlas, 1993.

MINTZBERG, Enry; QUINN, James Brian. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.

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

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia:** A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento estratégico:** um bem ou mal necessário? 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Fundo de Cultura, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

PAIVA, Hélio Afonso Braga de; NEVES, Marcos Fava. **Planejamento estratégico de eventos:** como organizar um plano estratégico para eventos turísticos e empresas de eventos. São Paulo, SP: Atlas, 2008. xvii, 192 p. ISBN 9788522451708.

PETROCCHI, M. **Turismo:** planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

POLKINGHORNE, Donald e. Validity issues in narrative research. **Qualitative Inquiry**, v.13, n.4, p.471-486, 2007.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações.** 10. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1989.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1991.

RIESSMAN, Catherine Kohler. **Narrative analysis**. London: SAGE, 1993.

SENAC, D. N. **Eventos:** Oportunidades de novos negócios. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2000.

SILVEIRA, Emerson José Sena da; CASSAR, Maurício; GAZONI, Jefferson L.; WALKER, Luciana Moretzsohn. **Gestão de hotelaria e turismo.** São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005. xii, 282 p. ISBN 8576050374.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

TENAN, Ilka Paulete Svissero. **Eventos.** São Paulo, SP: Aleph, 2002. [1] p. (Coleção abc do turismo.) ISBN 8585887737.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo, SP: Pioneira, 2000.

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

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo.. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 11. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001.

VELLOSO, João Paulo do Reis. **Brasil, novas oportunidades**: economia verde, pré-sal, carro elétrico, Copa e Olimpíadas. Rio de Janeiro, RJ: José Olympio, 2010.

WATT, David C. **Gestão de eventos em lazer e turismo.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2004. x, 206 p. ISBN 85363030609.

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

O *UPCYCLING* NO MARKETING INTERNACIONAL

Karime Abrão[1] e André Luciano Viana[2]

RESUMO

O presente artigo pretende estudar o conceito do *upcycling* e suas vantagens sócio-econômicas, assim como considerar sua utilização na estratégia de marketing internacional por empresas que buscam novos mercados no exterior, através de produtos sustentáveis e diferenciados. O estudo inicia com uma breve pesquisa bibliográfica sobre a importância da preservação ambiental a respeito do processo de globalização, bem como a importância da reciclagem, considerada uma ferramenta de promoção da sustentabilidade. Na reciclagem, o *upcycling* é umas das técnicas que utiliza os produtos descartáveis em sua forma original, transformando-os em novos produtos de valor agregado, sem a utilização de processos químicos. O artigo apresenta um estudo de caso, realizado a partir de entrevistas e questionário com três organizações: uma loja de decorações, um escritório de arquitetura e uma vinícola; todas as empresas situadas no Rio Grande do Sul. Nos três casos, a idéia da utilização do *upcycling* foi apresentada e considerada como estratégia de marketing pelos empreendimentos. Os resultados deste estudo mostram que o *upcycling* pode ser utilizado como estratégia no marketing internacional, pois a sustentabilidade e a preservação ambiental já são consideradas como diferencial competitivo dos produtos, por consumidores de vários países.

1 Graduada no Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior pela Universidade Feevale. E-mail: karime49@hotmail.com

2 Professor mestre, docente dos cursos de Administração, Tecnologia em Comércio Exterior e Tecnologia em Processos Gerenciais da Universidade Feevale. E-mail: andreviana@feevale.br

1 INTRODUÇÃO

A globalização é um fenômeno que possibilitou a integração social, econômica, cultural e política entre os países, encurtando distâncias e promovendo a conquista de novos mercados. O Brasil, como um país integrado na economia capitalista e conectado culturalmente com diversos países do mundo, iniciou o processo de modernização de sua economia na década de 1950, quando as empresas multinacionais incrementaram os investimentos em filiais no exterior, aumentando a participação no comércio internacional. A Revolução Técnico-Científica da década de 1970 e a abertura do comércio exterior, na década de 1990, permitiram a entrada de produtos importados mais baratos e de qualidade superior à dos produtos brasileiros; fator que obrigou o mercado brasileiro a oferecer aos seus consumidores, produtos nacionais com preço mais competitivo e qualidade similar à qualidade dos produtos importados.

Responsável pelo desenvolvimento das relações internacionais, a globalização econômica vem sendo gerenciada de forma a ampliar a degradação ambiental, pois as regiões mais pobres utilizam os recursos naturais de maneira desordenada, comprometendo o meio ambiente como um todo. Por outro lado, esta mesma globalização também pode ser utilizada como um meio de preservação destes recursos, através do intercâmbio de mecanismos de desenvolvimento sustentável entre os países (PISKE, 2011).

O reconhecimento da importância da valorização da questão ambiental tem gerado uma discussão cada vez maior sobre a forma como as empresas podem atrelar desenvolvimento econômico com a adoção de práticas sustentáveis. Muitos compradores já optam por adquirir produtos ecologicamente corretos e, por esta razão, muitas empresas são obrigadas a desenvolver produtos com esta característica, como estratégia de marketing para expansão de seus negócios no mercado internacional.

Uma das ferramentas de promoção da sustentabilidade em nossa sociedade é a reciclagem, técnica que transforma os materiais que seriam descartados no meio ambiente em produtos novos, que poderão ser revendidos no mercado.

Diferentemente do *downcycling*, processo da reciclagem que transforma materiais e resíduos em novos materiais de menor qualidade (como a transformação de garrafas PET em pó), exigindo consumo de energia, o *upcycling* é o processo da reciclagem que transforma materiais descartáveis e resíduos em produtos finais de valor agregado, consumindo menos energia no processo de transformação e dando novo destino e utilização ao produto.

A partir deste conceito, o presente artigo procura analisar a possibilidade de utilizar o *upcycling* como estratégia de marketing pelas empresas que buscam novos mercados de atuação, com a produção de produtos diferenciados.

Mostrando como o reaproveitamento de materiais descartáveis, em sua forma original, pode ser utilizado na fabricação de produtos finais sustentáveis, de qualidade e valor agregado, a principal questão deste trabalho é analisar qual a possibilidade de utilização do *upcycling* como diferencial competitivo no marketing internacional.

Deste modo, este trabalho tem como objetivo analisar a possibilidade de utilização do *upcycling* como diferencial competitivo no marketing internacional das empresas brasileiras. Além disso, os objetivos específicos do trabalho são: a) apresentar as vantagens e as desvantagens da globalização, bem como sua importância como meio de preservação e fortalecimento do desenvolvimento sustentável; b) estudar os principais conceitos sobre o *upcycling* e sua utilização; c) pesquisar o interesse das empresas em desenvolver novos produtos de valor agregado, com base na técnica de *upcycling; d)* apresentar os conceitos de marketing internacional e marketing verde.

Para realização deste estudo, o presente artigo faz uma breve conceituação da globalização e sua importância na sustentabilidade ambiental, assim como apresenta o conceito de *upcycling* e suas vantagens, dentro do processo de reciclagem. Também faz uma abordagem sobre marketing internacional e o marketing verde, trazendo entrevistas com três empresas atuantes em segmentos diversos, que reconhecem o *upcycling* como diferencial competitivo. Por fim, apresenta a metodologia de pesquisa e a análise dos resultados.

2 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO E A SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING

Segundo Kuazaqui (2007), conceitua-se a globalização como a diminuição das barreiras geográficas e econômicas entre nações, possibilitando que as empresas desenvolvam negócios com qualquer país, usufruindo de novos mercados fornecedores e compradores, respeitando as características culturais de cada nação.

No século XX, mais precisamente, a partir da década de 1950, as empresas multinacionais, começaram a direcionar suas filiais e suas atividades econômicas e comerciais para outros países, ampliando o fluxo de capital e de mercadorias no mundo, juntamente com os mercados financeiros. Este processo exigiu investimentos tecnológicos e inovação nos sistemas de produção de modo a reduzir a utilização do espaço, matéria-prima e especialização da mão de obra (SILVA, 2012).

O processo de globalização acelerou-se com as inovações tecnológicas na telecomunicação e informática (telefonia móvel, internet, televisão), possibilitando a propagação das informações entre as empresas e países. O transporte marítimo também tem um papel importante neste processo, pois possui uma capacidade de carga maior que os outros modais (aéreo e rodoviário) permitindo distribuição das mercadorias mundialmente (SILVA, 2012).

As empresas multinacionais também contribuíram para o desenvolvimento da globalização, pois desenvolvem atividades comerciais, econômicas e financeiras em diferentes territórios. Porém, de acordo com Piske (2011), a humanidade tem enfrentado dificuldades em conciliar o crescimento econômico com a proteção do meio ambiente, como comenta em seu artigo publicado no site do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios:

> O reconhecimento da importância da questão ambiental tem determinado uma discussão cada vez maior sobre os padrões de desenvolvimento sustentável. Longe de serem incompatíveis, como se já cogitou antigamente, os interesses econômicos e a preservação ambiental são fundamentais para a sociedade e devem conviver em

> harmonia para que haja um maior equilíbrio e justiça social entre os povos (PISKE, 2011).

Neste sentido, conclui-se que é necessário implementar ações e políticas públicas através de tecnologias não degradadoras do meio ambiente (as chamadas tecnologias limpas), do aumento das alternativas sustentáveis e gerenciamento dos recursos naturais em todos os segmentos da sociedade, visando o desenvolvimento sustentável em todo o planeta.

Utilizar a globalização como meio de preservação destes recursos é uma das formas de preservar e fortalecer o desenvolvimento sustentável. O capítulo seguinte apresentará algumas técnicas de reciclagem e sua participação dentro deste processo.

3 SUSTENTABILIDADE E O *UPCYCLING*

Segundo Manzini e Vezzoli (2005), sustentabilidade é a maneira pela qual as atividades humanas ponderam o período natural que o ambiente necessita para recuperar-se, ou seja, o espaço de tempo para repor o que foi retirado da natureza, de forma a não empobrecer o capital natural do planeta.

Segundo Dias (2011), o desenvolvimento sustentável nas organizações possui três dimensões:

a) dimensão econômica: onde a sustentabilidade prevê que as empresas devam ser economicamente viáveis e que seu papel social deve levar em conta a rentabilidade, trazendo retorno ao investimento realizado pelo capital privado;

b) dimensão social: onde a empresa deve proporcionar melhores condições de trabalho aos seus empregados, observando a diversidade cultural da sociedade onde atua, propiciando, inclusive, oportunidades aos deficientes. Seus dirigentes devem participar de atividades socioculturais.

c) dimensão ambiental: onde a organização deve priorizar a ecoeficiência dos seus processos produtivos, adotando uma produção mais limpa e adotando

uma postura de responsabilidade ambiental, buscando não contaminar nenhum ambiente natural, e participando de todas as atividades organizadas pelas autoridades governamentais, no que diz respeito ao meio ambiente natural.

O equilíbrio entre as três dimensões deve ocorrer de forma que as organizações possam estabelecer um acordo onde nenhuma delas atinja o grau máximo de suas reivindicações e nem o mínimo aceitável, mantendo a sustentabilidade do sistema. A intransigência de qualquer uma delas levará ao desequilíbrio do sistema e sua insustentabilidade (DIAS, 2011).

Sendo um dos processos mais utilizados na promoção da sustentabilidade, a reciclagem é a técnica (ou conjunto de técnicas) utilizada para aproveitar materiais residuais, ou gerados de forma não intencional, como sucatas de processos produtivos, transformando-os de forma que possam ser reutilizados e vendidos no mercado. Neste sentido, segundo Naime (2005, p.98), "[...] reciclagem consiste no reprocessamento, incluindo um ou mais processos industriais do resíduo sólido gerado, que serve de matéria-prima para o novo processo industrial". Assim, para o autor, a reciclagem é uma forma de coletar resíduos sem vida útil. Miller Jr. (2007, p. 454) complementa que:

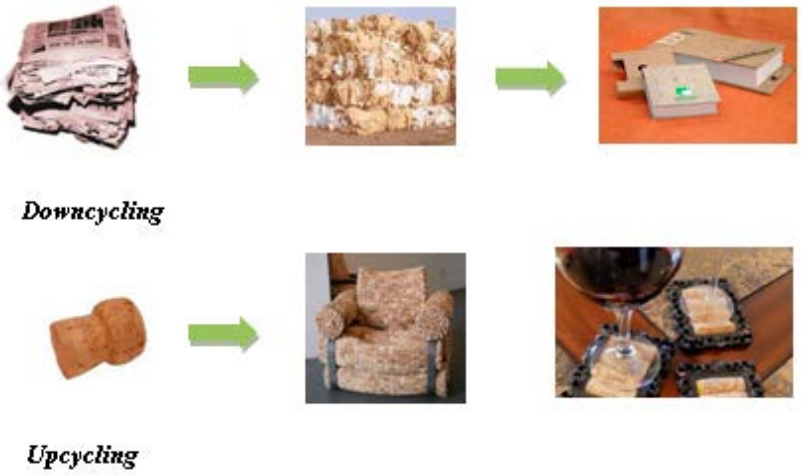
> Os materiais coletados para a reciclagem podem ser reprocessados de duas formas. A reciclagem primária ou em circuito fechado ocorre quando o resíduo é transformado em novos produtos do mesmo tipo. Na reciclagem secundária, também chamada de *downcycling,* os materiais residuais são convertidos em produtos diferentes.

Segundo Letícia e Soares (2012), diferentemente do *downcycling*, onde o material é primeiramente destruído para depois ser transformado em algo novo, utilizando processos químicos e demandando um determinado custo de processo, o *upcycling* utiliza os resíduos e produtos descartáveis em sua forma original, transformando-os em novos produtos de qualidade e valor agregado, sem a utilização de processos químicos.

A Figura 1 ilustra a diferença entre os dois processos de reciclagem, onde o jornal passa por um processo industrial até transformar-se em itens de escritório feitos de papel reciclado (*downcycling),* e a rolha é utilizada em sua

forma original, sem a utilização de processos industriais, na fabricação de peças de decoração com valor agregado, como a poltrona e o porta-taça (*upcycling*).

Figura 1: Diferença entre *Downcycling* e *Upcycling*



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2012)

Letícia e Soares (2012), explicam que o termo *upcycling* foi utilizado pela primeira vez em 1994, quando o empresário e ambientalista alemão, Reiner Pilz, em entrevista para o jornalista Thorton Kay, do Jornal Salvo News, criticou o *downcycling* por não valorizar os resíduos em sua forma original; sendo necessário destruí-los para depois reutilizá-los: "[...] "Reciclagem", ele disse, "Eu chamo isso de *downcycling*. Eles quebram tijolos, eles quebram tudo. O que precisamos é de *upcycling* onde é dado mais valor aos produtos velhos, e não menos. [...]" (1994 *apud* Kay, p. 14)

A técnica reduz o consumo de novas matérias-primas na criação dos produtos, reduz a emissão de poluentes que aumentam o efeito estufa e reduz o consumo de energia. Para as empresas adeptas de práticas sustentáveis, o *upcycling* é uma ferramenta que possibilita diferenciar seus produtos e divulgá-los no mercado internacional, identificando-as como empresas sustentáveis.

Materiais diversos como pneus, rolhas, embalagens de salgadinhos, plásticos variados, madeiras e tecidos, transformam-se em novos produtos de qualidade, design único, criativos e econômicos; e além do custo produtivo reduzido, outra

vantagem do *upcycling* é o caráter sócio econômico do processo, que pode ser realizado por qualquer pessoa, gerando uma nova cadeia de empregos.

Letícia e Soares (2012) explicam que, embora seja mais difundido entre arquitetos, designers, artistas plásticos, marceneiros e pedreiros, e sofrer o preconceito de utilizar material reaproveitado na fabricação de outro, a prática do *upcycling* vem ganhando força rapidamente, acompanhando a necessidade de desenvolvimento de projetos sustentáveis.

Nos tempos atuais, a sustentabilidade apresenta-se cada vez mais como uma necessidade global e um fator importante na divulgação da empresa que quer conquistar o mercado internacional; pois os compradores estão cada vez mais exigentes e preocupados com o meio-ambiente, procurando adquirir produtos sustentáveis.

Segundo Kotler (2010), muitas empresas começaram a preocupar-se em tornar seus processos mais voltados ao meio-ambiente, conscientizando-se de que precisam fazer alguma coisa, antes de serem apontadas pelos ambientalistas ou sentiram que podem aproveitar este interesse público, comercializando produtos “verdes”.

Assim, neste cenário, o próximo capítulo abordará os conceitos de marketing internacional e marketing verde, mostrando que as empresas poderão utilizar o *upcycling* como estratégia de marketing internacional, fabricando produtos ecologicamente sustentáveis e diferenciados e fortalecendo sua marca.

3.1 SUSTENTABILIDADE E O MARKETING INTERNACIONAL

Pinheiro e Gullo (2011) definem Marketing, como um processo humano, social e administrativo que facilita a troca de valores entre um comprador e um vendedor, ambos em busca da satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos. Seguindo este conceito, além de produtos e moeda, também estão inclusos dedicação, energia, tempo e benefícios esperados.

O Marketing tem como função avaliar e interpretar continuamente as necessidades e objetivos dos compradores; bem como definir estratégias e ações para implantar, de forma integrada, os quatro elementos: preço, produto, praça e promoção, criando um relacionamento com compradores, que permita a troca de valores. E, através desta troca, alcançar a satisfação e desejo dos compradores, assim como a lucratividade pretendida pela empresa; com responsabilidade ética e socioambiental, garantindo o crescimento sustentável da empresa.

Kotler (2003, p. 10) define Marketing como "[...] a arte de criar valor genuíno para os clientes. É a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores. As palavras-chave dos profissionais de marketing são qualidade, serviços e valor."

A partir destes conceitos de marketing, pode-se afirmar que o marketing internacional, diferencia-se do marketing local, basicamente em relação ao mercado alvo.

Lima (2012) explica que a principal função do marketing internacional é realizar atividades mercadológicas, gerenciando o fluxo de bens e serviços, desde a empresa até seus consumidores finais, em mais de um país, sempre levando em conta seus aspectos culturais, raciais, sociais, financeiros e cambiais. Ele conclui que por estas razões, é necessário realizar uma profunda pesquisa em relação ao país em que se irá comercializar, prevendo todas as situações e elaborando um plano de marketing adequado àquela situação.

Kotler (2003) complementa que embora muitas empresas encarem as diferenças culturais, financeiras e cambiais, como um dos obstáculos para investirem no mercado internacional, uma das melhores trajetórias de crescimento de uma empresa é tornar-se global; pois poderá diversificar seus riscos, além contar com incentivos para tornar seus produtos mais competitivos.

O autor citado acima comenta que convém escolher com cuidado seu mercado-alvo e o nome de seus produtos, considerando que as empresas terão sucesso quando identificarem um mercado cujas necessidades dos clientes ainda não estejam sendo satisfeitas por seus fornecedores. Segundo ele, ao inventarem novos valores de difícil imitação e ao promoverem forte cultura organizacional para atender a esse mercado-alvo, as empresas têm boas chances de ser bem-sucedidas.

Para muitas empresas, uma das formas de investir no mercado global com uma proposta inovadora, é aproveitar a onda do marketing sustentável ou marketing verde, criando produtos diferenciados e divulgando sua marca através da promoção da sustentabilidade.

Segundo Teixeira (2008) o processo de industrialização e desenvolvimento das empresas nos últimos séculos, trouxe vários benefícios econômicos, porém, também trouxe sérias consequências ambientais. E, nos últimos anos, governos de diversos países têm se mobilizado no sentido de encontrar soluções para o desenvolvimento econômico e sustentável, que ainda está muito distante em função de problemas ambientais, como o efeito estufa, a chuva ácida, o lixo nuclear e a poluição.

Por este motivo, Teixeira (2008) defende que é preciso repensar a atividade produtiva e mercadológica, encontrando soluções viáveis e conciliando os interesses dos governos, empresas e sociedade com a preservação ambiental. Um dos recursos mercadológicos que permite este trabalho é a implantação do marketing ambiental ou marketing verde.

Dias (2011, p. 161), define marketing verde como:

> [...] um conjunto de políticas e estratégias de comunicação (promoção, publicidade e relações públicas, entre outras) destinadas a obter vantagem comparativa de diferenciação para os produtos ou serviços que a empresa oferece em relação às marcas concorrentes, conseguindo desse modo incrementar sua participação no mercado, consolidando seu posicionamento competitivo.

Ottman (1994), explica que o marketing verde é uma tendência a longo prazo, refletindo uma mudança permanente de valores sociais, e tem dois objetivos principais:

- desenvolver produtos que equilibrem as necessidades dos consumidores com preços viáveis e compatibilidade ambiental.

- projetar uma imagem de alta qualidade ao produto, transmitindo sensibilidade ambiental, respeito ao meio ambiente.

Para esta mesma autora, nesta nova era de marketing, os produtos passam a ser avaliados, não só por seu desempenho ou preço, mas também com base na responsabilidade social de seus fabricantes.

Portanto, o marketing verde, consiste na prática de todas as ferramentas do marketing, incorporando a preocupação ambiental que contribui com a conscientização da preservação; tarefa esta, que envolve muitas vezes, mudanças drásticas no processo produtivo, eliminando tudo o que possa comprometer a qualidade ambiental do que está sendo produzido. Este controle envolve a análise de todo o ciclo de vida do produto, desde sua produção, embalagem, transporte, até seu consumo e posterior descarte, corrigindo todos os impactos ambientalmente negativos. O produto final, também deverá ter qualidade ambiental agregada, não provocando danos à saúde do consumidor, assim como ao meio ambiente, quando for descartado (TEIXEIRA, 2008).

De uma forma geral, as estratégias desenvolvidas em cada uma das variáveis do mix de marketing deverão estar ligadas aos segmentos-alvo conhecidos e aos atributos que lhe serão oferecidos (DIAS, 2011):

a) O produto verde

Kotler (1996 *apud* DIAS, 2011) caracteriza o produto como "[...] algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer a um desejo ou necessidade"[3], incluindo bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias. Podemos incluir também, o produto ecológico, que cumprirá com as mesmas funções dos outros produtos; porém, causando um dano menor ao meio ambiente, durante seu ciclo de vida, analisando-se se sua composição é reciclável, se agride ou não o meio ambiente, sua embalagem e também se o mesmo pode ser reciclado.

Para Ottman (1994), nesta nova era de marketing, os produtos não são mais avaliados somente por seu desempenho ou preço, e sim, pela responsabilidade

3 Citado originalmente em Kotler, Philip. *Administração de Marketing*. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 376 (DIAS, 2011).

social de seus fabricantes, envolvendo em sua composição, cada vez mais o impacto a longo prazo de um produto na sociedade após seu uso.

b) O preço ecológico

O preço é o indicador do valor atribuído ao produto pelo consumidor e reflete os valores ambientais que o produto possui, além dos outros valores envolvidos e custos de sua produção (DIAS, 2011).

Os custos ambientais poderão aumentar o custo da empresa a curto prazo, porém, serão compensados a médio e longo prazo, com a redução do consumo de energia e matéria-prima, e também com a reutilização de materiais reciclados.

Dias (2011) explica que a consciência ambiental é mais elevada, nas regiões mais desenvolvidas, e o preço tem menos peso no momento da compra, pois muitas vezes, o fato do produto ser ecologicamente correto, aumenta seu poder de venda. Porém, o autor também explica que há um limite aceitável, que se for ultrapassado, inibirá o consumidor no momento de comprar este tipo de produto.

Importante também informar ao consumidor os benefícios em se obter um produto ecológico e a realidade de seu processo de fabricação e formação de preço; pois só assim, é possível consolidar a idéia de um consumo voltado para a valorização dos processos ambientalmente corretos.

Teixeira (2008) afirma que, embora os produtos sustentáveis ainda não sejam totalmente economicamente viáveis, os consumidores que não determinam suas compras pelo preço, fazem suas escolhas por produtos que colaborem de alguma forma com o meio ambiente.

> O objetivo principal da comunicação verde é mostrar ao consumidor que um artigo ecologicamente correto, é também mais saudável para o consumo, a partir do momento em que reduzindo-se os danos ambientais, a qualidade de vida das pessoas, indiretamente, sofre melhorias. Ou seja, no Marketing Verde, a empresa divulga o que tem feito em prol do meio ambiente (TEIXEIRA, 2008).

Porém, segundo Kotler (2010), os consumidores que buscam valor são conservadores e práticos, pois buscam durabilidade, funcionabilidade e valor nos produtos adquiridos; e para alcançar este segmento, as empresas precisam utilizar o marketing verde, de forma a enfatizar de que maneira seu produto oferece mais valor e menos impacto ambiental, girando em torno do conceito de eficiência ecológica (KOTLER, 2010).

c) A distribuição do produto ecológico

Distribuição é o instrumento de marketing que relaciona produção e consumo, e engloba o conjunto de atividades referentes à transferência de mercadorias dos fabricantes e fornecedores, aos seus clientes. A distribuição envolve atividades básicas como: a escolha do canal de distribuição, localização e dimensão dos pontos de venda e merchandising, com o objetivo de estimular a compra do produto no ponto de venda e a logística de distribuição (DIAS, 2011).

Nos processos de gestão ambiental, os canais de distribuição para a reciclagem e destinação dos resíduos, são bastante complexos, mas uma vez definidos, é difícil voltar atrás.

Do ponto de vista ambiental, há duas direções:

- saída: são os canais de distribuição para a comercialização dos produtos ecológicos;

- entrada: onde os consumidores são os geradores dos produtos que serão reciclados, sendo adquiridos pela empresa que os produziu.

O autor citado anteriormente ainda explica que no marketing ecológico, a distribuição tem a função de minimizar o consumo de recursos e geração de resíduos, durante a distribuição física do produto (transporte, armazenamento e manipulação); e também, de criar um sistema de distribuição inversa para os resíduos que podem ser incorporados ao sistema produtivo como matéria-prima secundária.

d) A comunicação ecológica

A comunicação no marketing ecológico tem o importante papel de informar ao consumidor os aspectos positivos do produto em relação ao meio ambiente, sendo capaz de fortalecer a imagem da empresa, como organização sustentável, destacando seu diferencial ecológico junto à sociedade (DIAS, 2011).

Ottman (1994) defende que o consumidor de produtos verdes, não precisa de outro produto embalado em uma caixa com teor reciclado; e sim, precisa respirar ar fresco, beber água limpa e ter certeza de que seus filhos poderão fazer as mesmas coisas:

> [...] as companhias precisam passar uma mensagem mais clara e mais honesta de que genuinamente não só se preocupam com a saúde e bem-estar dos consumidores, como essas preocupações ambientais estão integradas em seus produtos e processos. Em outras palavras, quando se trata de desempenho ambiental, não basta uma empresa apenas afirmar o empenho com a limpeza e preservação ambiental; deve ser publicamente responsável e vista como uma entidade que aperfeiçoa continuamente seu desempenho ambiental (OTTMAN, 1994, p. 63).

Dias (2011), explica que as empresas devem criar campanhas de informação aos seus consumidores, informando-os sobre as vantagens em se adquirir produtos e serviços ecologicamente corretos, de valor agregado, estimulando o desejo de consumir este tipo de item. A promoção do produto ecológico não envolve somente o cliente direto, mas também, ONGs, governos, associações, etc., que formam uma opinião pública e influenciam os consumidores através de um ambiente favorável às atitudes ambientalmente corretas.

Os instrumentos de promoção da comunicação ecológica são os mesmos de qualquer outra promoção comercial, porém, acrescidos de ferramentas específicas como a rotulagem ambiental (selo verde) e certificações ambientais.

Segundo Dias (2011), o produto verde já tem um diferencial competitivo que facilita seu posicionamento no mercado, no entanto, para se obter sucesso, é

necessário elaborar uma estratégia que leve em consideração suas características e a possível reação do cliente.

Kotler (2002) afirma que a ferramenta de marketing verde ajuda na educação ambiental, mas é fundamental que seja feito uma parceria entre empresa e consumidor. Ele explica que os consumidores querem produtos e serviços com qualidade ambiental, e que desta forma, nenhum esforço feito pelas empresas terá sentido, se os consumidores insistirem em continuar comprando bens que agridam o meio ambiente.

A mudança de valores por parte das organizações e seus consumidores, é imprescindível para que o marketing verde seja uma estratégia de sucesso, assim como o lucro obtido com a venda de produtos sustentáveis, será uma conseqüência desta evolução cultural.

Com o encerramento da pesquisa bibliográfica, o capítulo a seguir tratará sobre a metodologia utilizada no artigo e seu objeto de estudo.

4 METODOLOGIA E OBJETO DE ESTUDO

A metodologia utilizada no presente artigo é de natureza exploratória, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas e questionários respondidos por empresas a respeito do tema em questão (PRODANOV; FREITAS, 2009).

O estudo é realizado por meio de pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, principalmente livros e artigos científicos, com o objetivo de interpretar, recolher e analisar as contribuições teóricas existentes sobre determinado assunto (PRODANOV; FREITAS, 2009).

Realizou-se um estudo de caso elaborado com empresas de segmentos diversos: um escritório de arquitetura, uma loja de produtos de decoração e uma vinícola. Para preservar a estratégia comercial das mesmas neste estudo, as empresas serão identificadas como Arquitetura LM, Decorações CR e Vinícola VG.

Quadro 1 - Perfil das empresas entrevistadas

Empresa	Cargo	Segmento	Meio de Realização da Entrevista
Arquitetura LM	Proprietário	Escritório de arquitetura com foco na sustentabilidade. Pioneiro na construção de casa de container na região do Vale dos Sinos.	Entrevista presencial, realizada em 01/11/2012
Decorações CR	Proprietários	Loja de decoração residencial e eventos. Fabrica e comercializa produtos fabricados através da técnica de upcycling.	Entrevista presencial, realizada em 23/09/2012
Vinícola DG	Gerente Comercial	Produtora de vinhos e espumantes.	Questionário enviado por email, em 12/11/2012 e entrevista complementar feita em 14/11/2012

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2012)

A abordagem utilizada é de caráter qualitativo, onde o ambiente é a fonte direta dos dados e a seleção das empresas caracteriza-se como amostragem não probabilística por conveniência.

A coleta de dados deu-se através de duas entrevistas presenciais, com perguntas elaboradas pela pesquisadora; onde a primeira entrevista foi realizada com a loja de Decorações CR, em setembro de 2012 e a segunda entrevista foi realizada com o escritório Arquitetura LM, em novembro de 2012. Também foram coletados dados através de um questionário elaborado pela autora, caracterizado por ser um instrumento de coletas de dados, com uma série de perguntas, que deverão ser respondidas por escrito pelo entrevistado, sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2012). Este questionário foi enviado por email à Vinícola DG, em 14/11/2012 e complementado por uma entrevista realizada por telefone em 15/11/2012.

Optou-se pela análise de conteúdo para o confronto entre as respostas dos entrevistados e a teoria estudada sobre o tema em questão.

A seguir, o artigo apresenta o capítulo com os resultados e a análise dos estudos de caso realizados com as empresas selecionadas, encerrando com a síntese da análise mencionando as principais conclusões do estudo.

5 RESULTADOS E ANÁLISE

Apesar de pouco difundida com o nome de *upcycling,* a única empresa que já conhecia o termo é o escritório de Arquitetura LM. A Vinícola DG e a loja Decorações CR, já conheciam Oe utilizavam a técnica de reciclagem, entretanto, desconheciam o termo "*upcycling*", em inglês.

Ao responderem a questão de como haviam iniciado a trabalhar com produtos recicláveis, os empresários da loja Decorações CR afirmaram que iniciaram a fabricação de velas decorativas com rolhas de vinhos e espumantes, pois sabiam que sob o ponto de vista ecológico e ambiental, descartá-las seria incorreto. Também iniciaram a fabricação de objetos decorativos feitos com madeira de demolição, pois notaram que o descarte deste material na construção civil era muito grande, e que poderia ser utilizado na fabricação de peças mais nobres e diferenciadas como prateleiras, mesas e bancos.

Kotler (2002) defende que as empresas que inventam novos valores de difícil imitação, têm boas chances de sucesso no mercado internacional. Seguindo essa premissa, os empresários da loja Decorações CR confirmaram a possibilidade de abertura de um novo nicho de mercado, pois as peças fabricadas e comercializadas por eles através do *upcycling,* já circulam no mercado internacional, via comercialização indireta.

A respeito do preço dos produtos, os empresários responderam que mesmo com valor agregado mais elevado, os clientes que freqüentam a loja, valorizam as peças não só por terem um design diferenciado, mas também por serem ecologicamente corretas. Neste sentido, Dias (2011) explica que para os consumidores com a consciência ambiental mais elevada, o preço tem

menos peso no momento da compra, pois muitas vezes, o fato do produto ser ecologicamente correto, aumenta seu poder de venda.

Ao serem questionados sobre como identificam a relação dos produtos fabricados através do *upcycling* com o mercado internacional, os empresários informaram que a aceitabilidade do produto sustentável pelo consumidor é uma questão cultural e que principalmente o consumidor estrangeiro, valoriza cada vez mais as ações e produtos eco-sustentáveis. Para Ottman (1994), nesta nova era de marketing, os produtos passam a ser avaliados não só por seu desempenho ou preço, mas também com base na responsabilidade ambiental de seus fabricantes.

O proprietário do escritório de arquitetura Arquitetura LM, é especializado em projetos sustentáveis, e já conhecia o termo *upcycling*. O escritório procura desenvolver projetos que diminuam danos ambientais causados pelo crescimento urbano, aliando criatividade e experiência às expectativas do cliente.

Ao explicar como iniciou a trabalhar com projetos sustentáveis, ele informou que já assimilou a sustentabilidade no seu dia-a-dia e sua residência e escritório foram planejados e construídos totalmente inseridos neste conceito. Ao entrar em seu escritório, pode-se ver uma estante de livros e revistas feita com *pallets* e uma luminária fabricada com restos de peças automotivas, caracterizando o *upcycling.*

O arquiteto construiu a primeira casa de container na cidade de Campo Bom (Rio Grande do Sul) e a residência de 500m2, levou 5 meses para ficar pronta; enquanto que uma casa de alvenaria, do mesmo tamanho, levaria 1 ano para ser terminada.

Segundo ele, a reutilização de um material que depois de algum tempo de uso ficaria obsoleto, causando congestionamento nos portos, aliado ao baixo custo para a edificação, são as principais vantagens que considera no uso de um container. Mas outras vantagens, como resistência e versatilidade, também são levadas em conta na hora de escolher este material.

O arquiteto explica que uma construção sustentável utiliza materiais e tecnologias que não agridem o meio ambiente, desde o processo de obtenção,

fabricação, aplicação, até a sua vida útil; e que normalmente, os profissionais da construção civil, especializados em sustentabilidade são mais qualificados e às vezes um pouco mais caros, que os profissionais comuns. Por exemplo, o profissional que ergue uma parede de gesso acartonado levará menos tempo ao executar a tarefa, utilizará menos material, desperdiçará menos matéria-prima (água, areia, energia, etc.) e por conseqüência, irá agredir menos o meio-ambiente.

Teixeira (2008) explica que o marketing verde muitas vezes envolve mudanças drásticas no processo produtivo, eliminando tudo o que possa comprometer a qualidade ambiental. A autora reforça que o produto final também deverá ter qualidade ambiental agregada, não provocando danos à saúde do consumidor, nem ao meio ambiente, quando for descartado.

Ao ser questionado sobre a aceitabilidade dos projetos por seus clientes, o arquiteto informou que quando o cliente está mais preparado, toda a execução do projeto fica mais fácil, assim como a aceitação do preço diferenciado. Porém, mencionou que não se pode analisar o preço isoladamente, e sim, considerá-lo em todo o contexto de economia de tempo, material, energia, a curto e longo prazo.

Para Dias (2011), incluir os custos ambientais no cálculo de preço, pode incrementar os custos da empresa a curto prazo, porém, a médio e longo prazo, serão compensados em função da redução do consumo de energia e de matérias de consumo, assim como a reutilização de materiais reciclados.

Quanto ao item “comunicação ecológica” dentro do mix de marketing verde, o proprietário do escritório Arquitetura LM explicou que a sustentabilidade não é mais só uma “modinha passageira” e sim, já é uma questão de comportamento. A respeito da possibilidade de se utilizar o *upcycling* como estratégia de marketing, acredita que é possível, pois além de muitos profissionais brasileiros neste segmento já serem reconhecidos internacionalmente por seus produtos sustentáveis, ele próprio, já fazia uso desta estratégia em seu negócio. Porém, durante a discussão sobre o preconceito em utilizar produtos fabricados com material reciclado, ele explicou que este nicho de mercado ainda está muito concentrado no cliente de poder aquisitivo maior, que é mais informado e valoriza

mais os produtos ecologicamente corretos. O cliente de poder aquisitivo menor, está culturalmente condicionado a desejar os “produtos de novela” e não quer ter móveis, casa ou produtos que venham do “lixo”.

Para Ottman (1994), o marketing verde é uma tendência a longo prazo, que irá refletir uma mudança de valores culturais, possibilitando o desenvolvimento de produtos que equilibrem as necessidades dos consumidores com preços viáveis e a projeção de uma imagem de alta qualidade do produto, aliada ao respeito ao meio ambiente.

Ainda a respeito da questão da comunicação de marketing verde, o arquiteto enfatiza que é muito importante a divulgação cultural e a conscientização da importância da sustentabilidade no dia-a-dia das pessoas e menciona que muitas empresas que se julgam sustentáveis, nem sempre o são. Menciona como exemplo, bancos, como o Santander, que tem chamadas publicitárias de sustentabilidade, porém, não concede financiamentos para casas fabricadas com containers.

Para Kotler (2002), se os consumidores insistirem em continuar consumindo produtos que agridam a natureza, nenhum esforço por parte das empresas terá sentido. Para o autor, mudança de valores por parte das organizações e seus consumidores, é imprescindível para que o marketing verde seja uma estratégia de sucesso.

O gerente comercial da Vinícola DG explicou que já conhecia a técnica de *upcycling*, mas, não conhecia o termo. A vinícola utiliza as garrafas para fabricar abajures e porta velas, as gaiolas das rolhas dos espumantes e as próprias rolhas são utilizadas para prender guardanapos. Porém, ao ser questionado se exportava produtos fabricados com a técnica em questão, respondeu que embora já tenha exportado seus vinhos em uma ocasião somente, não exporta os produtos fabricados com as garrafas e as velas, utilizando-os somente como itens decorativos. Explicou que acredita ser possível utilizar o *upcycling* como estratégia de marketing, fabricando acessórios eco-sustentáveis e diferenciados, agregando valor ao produto principal (vinhos e espumantes).

A entrevista com os empresários foi extremamente importante para o desenvolvimento deste estudo e finalização do trabalho, pois foi possível evidenciar um nicho de mercado bastante competitivo e em franco crescimento.

Os resultados obtidos com o estudo foram bastante positivos, pois possibilitaram identificar nos três diferentes segmentos de atuação das empresas entrevistadas, que o problema em estudo no artigo, a possibilidade de utilização da técnica de *upcycling* na fabricação de produtos diferenciados e sua utilização como estratégia de marketing internacional, foi respondido de forma objetiva.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que após a análise dos resultados obtidos nas entrevistas com as empresas, tanto o objetivo geral, quanto os objetivos específicos deste artigo foram atingidos; pois foi possível identificar que a sustentabilidade é um fator importante na divulgação da imagem da empresa e na conquista de novos mercados, assim como, concluir que o *upcycling* é uma das ferramentas que podem ser utilizadas como diferencial competitivo no marketing internacional.

A pouca informação disponível sobre as vantagens dos produtos sustentáveis para o consumidor e o preconceito social em usar produtos fabricados com material reciclado, é uma das limitações para aliar o crescimento econômico à sustentabilidade conforme, mencionado por uma das empresas entrevistadas e identificado no decorrer da pesquisa. Porém, é possível identificar de maneira vantajosa, o *upcycling* como ferramenta importante neste processo. Além do baixo custo produtivo, por não exigir processos químicos e industriais complexos, a técnica não polui o ambiente e tem caráter social, pois em função da sua facilidade de execução, estimula facilmente a criação de novos empregos.

Portanto, para que o *upcycling* seja uma estratégia de exportação bem sucedida, as empresas devem criar campanhas informando os consumidores sobre as vantagens em adquirir produtos ecologicamente corretos.

Nos últimos anos, os governos de diversos países tem se mobilizado com o intuito de encontrar soluções para o problema desenvolvimento econômico x

preservação do meio ambiente. Muitas empresas estão sendo obrigadas a incluir a sustentabilidade às suas atividades e ao seu dia-a-dia, pois os consumidores estão cada vez mais preocupados como o meio ambiente.

Inovar e se posicionar comercialmente com uma estratégia diferenciada, requer produtos únicos, com características significativas que os diferenciem do produto concorrente, e que sejam valorizadas pelo consumidor.

Neste novo contexto de mercado, adotar o posicionamento de empresa sustentável como estratégia de marketing, pode tornar a empresa mais competitiva não somente no mercado nacional, como também no mercado internacional.

Este trabalho tem a intenção de servir como base para pesquisas mais aprofundadas a respeito do tema. Sugere-se que sejam feitos mais estudos sobre as vantagens comerciais da sustentabilidade, utilizadas como diferencial competitivo no marketing internacional das empresas que buscam o crescimento no mercado internacional. Sem deixar de mencionar a importância do desenvolvimento de campanhas educacionais pelos órgãos governamentais, bem como a criação de incentivos financeiros e fiscais para as empresas que valorizarem a preservação do meio ambiente, enquanto investem em seu crescimento econômico.

REFERÊNCIAS

BRUNO, Artur José Vieira. **O que é globalização?** Disponível em: <http://www.artur bruno.com.br/atualidades/texto.asp?id=624 > Acesso em: 15 Ago. 2012.

DIAS, REINALDO. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade.** 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2011.

KAY, Thornton (11 October 1994), “Salvo in Germany - Reiner Pilz”, *SalvoNEWS* (99): 14. Disponível em <http://www.salvoweb.com/files/salvonews/sn99v3.pdf> Acesso em: 04 Set. 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. 12 ed. São Paulo, Futura, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 12ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0:** As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 4ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional:** Desenvolvendo Conhecimentos e Competências em Cenários Globais.1ª ed. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.

LETICIA, Junia; SOARES, Flávia. **Imóveis podem ser transformados pela técnica do** *upcycling.* Publicação: 11/03/2012. Disponível em: <http:// estadodeminas.lugarcerto.com.br/ app/noticia/decoracao/2012/03/11/ interna_decoracao,45903/imoveis-podem-ser-transforma dos-pela-tecnica-do-upcycling.shtml >.Acesso em: 10 Ago. 2012.

LIMA, Ari. **A importância do Marketing Internacional.** Publicação: 12/09/2008. Disponível em: < http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-marketing-internacional/25155/ >. Acesso em: 10 Set. 2012.

MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis:** os requisitos ambientais dos produtos industriais. 1a ed. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MILLER JR., G. Tyler. **Ciência Ambiental.** São Paulo: Thomson, 2007.

NAIME, Roberto. **Gestão de Resíduos Sólidos:** Uma Abordagem Prática. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

OTTMAN, Jacquelyn A. **Marketing Verde:** Desafios e Oportunidades para a Nova Era do Marketing. 1ª ed. São Paulo, Makron Books, 1994.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Fundamentos de Marketing:** suporte às estratégias de negócios das empresas. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2011.

PISKE, ORIANA. **O Processo de Globalização e a Necessária Sustentabilidade Ambiental.** Disponível em: < http://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos/2011/o-processo-de-globalizacao-e-a-necessaria-sustentabilidade-ambiental-juiza-oriana-piske>. Acesso em: 15 Ago. 2012.

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

SILVA, Júlio César Lázaro. **O processo de globalização.** Disponível em: <http://www.brasil escola.com/geografia/processos-globa.htm>. Acesso em: 10 Ago. 2012.

TEIXEIRA, Alessandra. **Marketing Verde.** Publicação: 13/04/2008. Disponível em: <http://www.marketing.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=121:marketing-verde&catid=39:ambiental&Itemid=88 >. Acesso em: 10 Set. 2012.

PERCEPÇÃO DO RISCO DE NEGÓCIOS FOCADOS NA INOVAÇÃO

Juliano Bondan e Dusan Schreiber

RESUMO

O objetivo geral desta monografia consiste em avaliar a percepção sobre riscos em negócios focados na inovação no município de Novo Hamburgo. Como objetivos específicos podem ser citados a averiguação da inovação vinculada às atividades realizadas pelas organizações onde os respondentes trabalham e a percepção do risco decorrente as respectivas atividades. Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada a revisão teórica de temas como a inovação, a percepção e o risco. A metodologia empregada para averiguar tal percepção foi através da pesquisa descritiva, exploratória e explicativa quanto aos objetivos. A coleta de dados e evidências ocorreu por meio de três entrevistas semiestruturadas e *survey*, a qual resultou em 64 questionários que foram analisados por meio de estatística descritiva. A análise dos resultados confirmou a percepção de riscos nos três segmentos econômicos: indústria, comércio e serviços. Da mesma forma como identificou potenciais oportunidades para aprofundar estudos quanto a percepção em cada segmento, além de trabalhos com consultoria.

Palavras-chave: Inovação. Percepção sobre risco. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

No mercado brasileiro atual e diante da crescente incerteza dos mercados decorrente das recentes crises, de repercussão mundial, justificam-se estudos que visam tipificar condições que facultam a concepção de negócios baseados em inovação. Entende-se que as organizações que atuam com foco em inovação estão mais sujeitas a incertezas do que outras, seguidoras de modelos de negócios mais conservadores. Mas qual o nível de inovação que está sendo percebido

por tais atividades por parte de seus membros? E de onde está surgindo o risco proveniente destas atividades inovadoras.

Os níveis relevantes de incerteza e complexidade do mercado global exigem das organizações investimento em inovação de produtos e processos. Com volumes crescentes de recursos alocados para a inovação aumenta a concorrência entre os agentes econômicos e, de forma concomitante, os riscos, decorrentes dos níveis elevados da incerteza quanto ao êxito da inovação. Determinar se seus gestores estão percebendo o risco proveniente desta alocação de recursos pode ser fundamental para o sucesso ou o fracasso de qualquer investimento.

Seguindo esse pensamento, este trabalho apresenta como tema a percepção sobre riscos de negócios focados na inovação, tendo como delimitação a abordagem da percepção sobre riscos em negócios focados na inovação no município de Novo Hamburgo durante o período de 2012.

Diante dessa realidade, foi definido, como objetivo geral deste trabalho, Identificar e descrever como as organizações com foco em inovação percebem os riscos decorrentes dos investimentos alocados em inovação.

Esta monografia busca identificar e descrever como as organizações com foco em inovação percebem o risco proveniente de suas atividades inovadoras. Se ela tomam providencias quanto aos riscos gerados e se buscam auxilio para gerenciar os riscos decorrentes dos investimentos alocados em inovação. Com isso em mente

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Definir o conceito de negócios baseados em inovação; Mapear as empresas que atuam em negócios com foco em inovação, localizadas em Novo Hamburgo; Realizar a revisão teórica subjacente ao tema em tela; Construir questões para a realização de entrevistas em profundidade; Contatar as empresas e solicitar colaboração para a realização da pesquisa; Agendar entrevistas em profundidade com os responsáveis pelas organizações que concordarem em participar da pesquisa; Transcrever as entrevistas; Tratar as entrevistas utilizando o método de análise de discurso.

Para atingir os objetivos específicos, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa e quantitativa, composto por um questionário pré-determinado com perguntas fechadas de múltipla escolha enviada para acadêmicos da universidade Feevale além de efetuar entrevistas semiestruturadas. Além disso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, em especial, sobre: gestão, inovação, empreendedorismo, percepção e risco.

Este trabalho está dividido em três capítulos. Os dois primeiro são uma revisão teórica quanto aos conceitos de Inovação e Risco. O último, o capitulo da Metodologia, que descreve os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, explicando de que forma os dados foram coletados e como foi feita a análise. Além de apresentar a análise dos dados coletados e os resultados da pesquisa. Dá-se início, a seguir, ao primeiro capítulo deste estudo, ou seja, à revisão do conceito de Inovação, seu conceito, o histórico até o presente, sua tipologia abordando a inovação na indústria, comércio e serviço.

2 INOVAÇÃO

Para Andrade Júnior (2006 apud QUEVEDO, 2007) inovação é a investigação com resultado de novas ideias. Um tanto amplo e vago, quando para-se para refletir. As novas ideias podem ser absolutamente qualquer coisa que esteja dentro do raio de alcance da nossa imaginação. Ou quando uma empresa produz um bem ou um serviço ou usa um método ou insumo que é novo para ela, de acordo com Kupfer e Hasenclever (2002), ela está realizando uma mudança tecnológica e está sua ação é determinada como uma inovação.

Já Souza (p.88, 2009) afirma que:

> Como inovação nada mais é do que a introdução de uma novidade ou aperfeiçoamento tecnológico no ambiente social ou produtivo, seu desenvolvimento encontra-se intrinsecamente ligado à possibilidade do inovador se apropriar e colher os frutos das suas criações. É exatamente aí que a propriedade intelectual se insere e o sistema de patentes passa a exercer um papel fundamental em qualquer economia de mercado.

A inovação sempre se direciona para o novo, seja relacionado a uma área, processo produto, serviço, etc.. conforme destacado por Barbieri (2003) segundo o qual as inovações estão presentes em qualquer atividade humana que se renova e se atualiza. Por isso, para as empresa, é fundamental estarem preparadas, ou melhor, capacitadas para o ciclo de inovação. Simantob e Lippi (2003) afirmaram que inovar é ter uma ideia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. Para tanto é vital que a inovação faça parte da estratégia das empresas, visando o desempenho econômico e a criação de valor.

Inovar para autores como Bruce e Birchall (2011), Kim (2005), Manãs (1993), Scherer e Carlomagno (2009) e Sertek (2009), significa a pratica da ideia, ou seja, colocá-la como uma ação efetivada. É a exploração comercial dessas ideias. A tarefa ou atividade pioneira que dota os recursos humanos e materiais de novas e maiores capacidades, baseada principalmente nas competências internas de uma empresa, para produzir riquezas, o que significa buscar incessantemente o crescimento e a liderança, envolvendo a criatividade, transpiração, persistência, gestão e risco.

A inovação deve ser um processo continuado e não episódico. Scherer e Carlomagno (2009) afirmam que ela não se caracteriza por efêmeras ideias geniais, por brilhos instantâneos, mas pelo seguimento de uma estratégia concebida e executada de valorização do novo e do consequente objetivo de atingir resultados mais significativos e de maior impacto. Por esse motivo Scherer e Carlomagno (2009) afirmam que a inovação deve ser um processo gerenciado. A gestão da inovação tem início na criatividade – ou no caos – e segue depois de um processo estruturado, de definição de estratégias, de estabelecimento de prioridades, de avaliação de ideias, de gestão de projetos e de monitoramento de resultados.

No entanto o conceito de inovar passou a ser explorado por diversos autores, resultando em diferentes perspectivas, dentre as quais destaca-se a Inovação aberta, que de acordo com Chesbrough e Vanhaverbeke (2008) (tradução do autor) é o uso proposital dos ingressos e saídas de conhecimento para acelerar a inovação interna, e expandir os mercados para uso externo das inovações, respectivamente. Inovação aberta é um paradigma que assume que

as empresas podem e devem usar ideias externas assim como ideias internas, e caminhos internos e externos para o mercado, como eles olham para avançar sua tecnologia.

No entanto a tipologia que foi adotada como padrão em nível global consta do Manual de Oslo (OECD, 2005), que está representado no Quadro nº 1.

Quadro 1 - Tipos de Inovação

Tipo	Descrição
Inovação de produto	Mudança nas coisas (produto/serviço) que uma empresa oferece.
Inovação de processo	Mudanças nas formas em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor.
Inovação de posição	Mudanças no contexto em que produtos/ serviços são introduzidos.
Inovação de paradigma	Mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

Fonte: Manual de Oslo (OECD, 2005)

A inovação proveniente da indústria é a mais antiga e marcante. Canedo (1994), Freeman e Soete (2008) afirmam que a primeira abordagem da inovação industrial foi objeto do trabalho do inglês Arnold Toynbee, cuja publicação está datada em 1884 sob o título de *Conferências sobre a Revolução Industrial*. No entanto, a pessoa que realmente captou a essência, ou seja, percebeu de fato a real ruptura dos antigos meios de produção pré-fabricas e das transformações nas relações de trabalho foi o alemão Karl Marx. Isso está registrado no primeiro volume de *O Capital*, de 1867.

As inovações ocorridas nas etapas iniciais da Revolução Industrial eram de natureza essencialmente prática, desenvolvidas por mecânicos, ferreiros e carpinteiros engenhosos, praticamente sem formação científica. Segundo Tigre (2006), a primeira unidade produtiva organizada de forma a permitir a

automação e a divisão do trabalho foi uma tecelagem acionada por roda d´agua, construída em 1719, perto de Derby, na Inglaterra.

Como observou Adam Smith (1776 apud TIGRE, 2006), a introdução de novos equipamentos e processos produtivos resultava em melhorias incrementais obtidas pela melhor combinação de princípios mecânicos básicos como alavancas, catracas, polias, engrenagens e roldanas. As melhorias também eram derivadas da observação prática sobre diferentes formas de organizar máquinas e trabalhadores. Smith, através de seu livro *A Riqueza das Nações*, tentou elaborar respostas a questões como por que a qualidade de vida na Inglaterra era superior quando comparada aos demais países europeus (FREEMAN; SOETE, 2008). Complementando, é proveniente do setor da indústria onde encontramos mais exemplos de níveis de inovação. Sendo deste modo, abordaremos os níveis construídos pelos teóricos.

Dentre os níveis de inovação, o nível de inovação mais baixo que possa ser identificado é denominado de inovação tecnológica evolucionaria, como é citado por Montana e Charnov (2010). Esta categoria apresenta similaridades com a inovação incremental conceituada por Epstein, Davila e Shelton (2006). Este nível de inovação é geralmente é baseado em processos, produtos e tecnologias preexistentes ou do passado.

A inovação incremental leva a melhorias moderadas nos produtos, serviços e processos de negócios em vigor. Pode ser pensada como um exercício de resolução de problemas em que é clara a meta, mas não a maneira de chegar até ela – e precisa ser resolvida (EPSTEIN, DAVILA, SHELTON, 2007). Contudo existe um intermediário, pois existem determinados casos onde duas inovações incrementais podem geram uma inovação semi-radical, cujo resultado gera uma inovação grandiosa o bastante, capaz de causar um efeito fundamental sobre determinada indústria. A Apple é um exemplo desse nível de inovação, ao agregar duas incrementais, tornando-as uma semi-radical. Neste mesmo exemplo, a inovação foi chamada de inovação radical de fachada, pois mesmo não quebrando com o passado, promoveu mudanças significativas.

A última dimensão da inovação, que Montana e Charnov (2010) apresentam como inovação é a tecnológica revolucionaria ou inovação radical. Geralmente

esta inovação não é baseada em tecnologia pré-existente, o que representa uma ruptura significativa em relação ao passado. Um exemplo de uma inovação revolucionaria seria os transistores, desenvolvidos por William Schockley, John Bardeen e Walter Brattain em 1948, cujas consequências transformaram a indústria eletrônica no que ela é hoje.

A inovação radical é o conjunto de novos produtos e/ou serviços fornecidos de maneiras inteiramente novas. É aquela mudança significativa que afeta simultaneamente tanto o modelo de negócios quanto a tecnologia de uma empresa. E estas mesmas inovações induzem a grandes transformações nas regras competitivas, no processo produtivo das empresas, nos produtos e serviços e também nas preferencias do consumidor. Ela altera a continuidade da competição empresarial, modifica a maneira como fornecedor, transformador e consumidor, redesenhando a economia de mercados específicos e dando a luz a uma linha completamente nova de produtos que anteriormente nem foram consideradas (EPSTEIN, DAVILA, SHELTON, 2007) (SCHERER, CARLOMAGNO, 2009).

Já a inovação no comércio surge em decorrência da inovação na indústria, detentora do capital para efetuar investimentos em inovação. Trindade e Segre (2009) colocam que as inovações industriais refletem-se no setor do comércio, mas de forma tardia. Um processo que se desenvolveu gradualmente à medida que os grandes centros urbanos concentravam um grande contingente populacional e que precisava ser atendido. Esse reflexo pode levar a acreditar que a inovação no comércio está submissa a inovação tecnológica industrial, e sendo assim, quando uma nova inovação ocorre na primeira, ela ira eventualmente fluir para a segunda. Mas essa situação não é absoluta.

Com o advento da rede mundial de computadores, novas oportunidades de inovação surgiram, e assim permitiram novos tipos de aperfeiçoamentos e oportunidades de negócios. A inovação de maior percepção para o setor de comércio é o comércio eletrônico. Seja ele na relação entre empresas ou entre empresa e cliente. Esse novo nicho de atuação comercial possibilitou uma nova gama de inovações, geralmente vinculadas a novas maneiras de efetuar troca de mercadorias. Além do *e-commerce*, que detém vários representantes no comércio digital, também existe a modalidade de comércio entre pessoas que queiram fazer trocas de mercadorias (escambo) ou compras coletivas.

3 RISCO

O risco, de acordo com Salles Jr. et al (2006, apud PMI, 2004) um evento ou uma condição, e quando está torna-se fato, gerará um resultado de natureza positiva ou negativa nos objetivos do projeto. Por outro lado, Santos (2002), afirma que o risco é o grau de incerteza relacionado à probabilidade de ocorrer determinado evento, caso seja positivo, acarretará em prejuízo. Ou seja, uma avaliação de determinada situação ou contexto, que poderá gerar determinado evento, e através da mensuração determinar o grau de possibilidade de que ocorra tal evento.

Já para Brito (2007, p.04) o risco de confunde com a incerteza. A incerteza também tem presente à aleatoriedade. A diferença fundamental é que, na aleatoriedade, os eventos possuem probabilidades que não pode ser mensurar. A incerteza está mais vinculada ao acaso. Desta forma torna-se necessário que em cada situação existente seja feita uma medição, para determinar o grau ou o percentual de chance de que determinado evento ocorra. Brasiliano (2003) afirma que risco é inerente a toda e qualquer atividade, podendo ser de qualquer natureza e ter dimensões e efeitos que podem ser tanto negativos quanto positivos.

“Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto (Salles Jr. et al, 2006, apud PMI, 2004)”. Cocurullo (2002) corrobora ao afirmar que as discussões do conceito de risco permitem abordá-lo nas mais diversas dimensões, até que se alcance a consistência do conceito de risco sob o ponto de vista de auditoria. Partem do conceito puro e posteriormente extrapolam para cada risco específico presente nas diversas situações, para concluir que possibilidades de ocorrência ou presença do risco dependem de fatores externos ou internos de cada empresa.

Alencar e Schmitz (2009, XIII) argumentam que o risco diz respeito a eventos cuja realização é incerta. Entretanto, enquanto o bom senso e a utilização é certa, refletir sobre o possível e pouco provável requer conhecimento especializado, método e disciplina. Pois eles mesmos perceberam que “Quem está sintonizado no que está acontecendo pelo mundo sabe que, com a exceção da existência de impostos e da imutabilidade das leis fundamentais do universo, a única coisa

que realmente previsível é que tudo se modifica no decorrer do tempo" (Alencar, Schmitz, 2009, p.2).

De acordo com Tosisi (2006) "os componentes do risco incluem: *probability of default* (PD), *loss given default* (LGD), *exposure at default* (EAD) e *effective maturity* (M)". No entanto, está composição dos elementos pertencentes ao risco, é apresentada no ambiente financeiro bancário. Onde se pode identificar claramente uma posição totalmente negativa, quando o dano é esperado, faltando apenas à mensuração de sua extensão.

No entanto Salles (2006) afirma que todo e qualquer risco é dotado de três componentes. O primeiro é o evento em si, onde deve ser identificada a causa raiz ou fonte do risco, como também o seu efeito ou consequência. O segundo componente é uma probabilidade associada à ocorrência do evento. E terceiro e último, o impacto deste evento sobre a empresa ou projeto. Os componentes que Salles apresenta diferem em muito dos apresentados por Tosisi devido principalmente a área de atuação de ambos. Enquanto que Tosisi atua em um ambiente financeiro bancário, onde a perda já é esperada, Salles, sendo de um ambiente empresarial e de projetos, apresenta componentes voltados não simplesmente ao resultado, mas também a sua origem.

Como fonte de risco, consideramos as suas origens dentro da organização ou durante a execução de um projeto. Damodaran (2004) apresenta cinco categorias para fontes de risco: o risco de projeto, o risco competitivo, o risco do setor ou da indústria, o risco internacional e o risco de mercado. As cinco categorias apresentadas são amplas, mas ao mesmo tempo um tanto genéricas. Damodaran não se aprofunda quanto origens mais especificas ou causas.

Já Chamon (apud SIQUEIRA, 2000) considera três fontes de risco: a ausência de controle, a ausência de informações e a ausência de tempo. Os retornos positivos são tratados como oportunidades, e os negativos, como risco. Uma visão consideravelmente limitada quando comparada a outros autores, pois o risco não se origina somente da ausência de ausência. Existem outras variáveis.

Quando Santos (2002) trata das fontes de risco, ele o faz de uma maneira mais ampla e também mais detalhada se comparada a Chamon e Damodaran.

Para ele, as fontes classificadas em duas categorias, as externas e as internas. E posteriormente subdividindo-as. Dentre as fontes externas de risco temos duas categorias, as do macro ambiente e do ambiente setorial.

Dentro do macro ambiente temos: político-legais, econômicas, demográficas, naturais, tecnológicas e sociais que no ambiente setorial, ou seja, a área de atuação da organização depende de fornecedores, clientes, concorrentes e produtos alternativos.

Quando tratamos de risco empresarial, Brasiliano (2003) define a ameaça ou o risco na segurança empresarial como um evento capaz de produzir perdas reais e mensuráveis por um padrão comum. Este padrão deverá ser definido pela empresa, podendo ser desde a moeda corrente até uma escala de valores sobre o desgaste da imagem da empresa perante o público interno (funcionários) e externo (consumidor). Para exemplificar, podemos citar investimentos elevados que as empresas vêm realizando na área ambiental, tendo em vista a valorização de uma imagem não agressora ao meio ambiente perante o público consumidor.

Conforme os autores Sanders e McCormick (1993) o estudo do risco na perspectiva daquele que o percebe, no contexto da segurança no trabalho, é recente e não se encontra completamente estudado. No entanto, este tipo de estudo é fundamental à medida que a percepção do risco influencia o comportamento e o grau de precaução das ações dos indivíduos frente a situações que possam ocasionar lesão e/ou acidentes.

A percepção é um fator importante a ser considerado quando se comunicam riscos. Vários estudos de antropologia e sociologia mostram que a percepção e a aceitação do risco têm suas raízes em fatores culturais e sociais e não puramente técnicos e científicos. Os diferentes fatores que influenciam na percepção do risco: objetivos, como por exemplo, tempo de experiência (experts e leigos percebem o risco de maneira diferente), e subjetivos, tal como a aceitabilidade do risco (fatos e valores afetam a avaliação que os indivíduos fazem das situações de risco) (GUILAM, 1996) (PERCEPÇÃO DE RISCO, p.1).

4 METODOLOGIA

Neste capitulo será abordada a metodologia científica utilizada para a criação deste trabalho. Selecionada com base nas características da pesquisa a tipologia da pesquisa executada, a sua metodologia em relação às suas etapas, além de técnicas e procedimentos adotados para a sua execução.

O conceito de método cientifico concebido por Marconi e Lakatos (2010) define o método como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. O método científico contempla a observação, a descrição, a comparação, a análise e a síntese, além dos processos mentais da dedução e da indução, comuns a todo tipo de investigação, quer experimental, quer racional (CERVO; BERVIAN; Da SILVA, 2007).

Os métodos de pesquisa adotados para a consecução dos objetivos foram a pesquisa desc-ritiva e a pesquisa exploratória, que segundo Marconi e Lakatos (2010) ocorre quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Busca descrever, classificar, explicar e interpretar as características de fatos que ocorrem.

Para a criação deste trabalho, dentre os métodos de pesquisa disponível, além do anterior escolhido, também a pesquisa exploratória, que, segundo Gil (2010) é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tendo como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, tomando a forma de pesquisas bibliográficas. A pesquisa exploratória tem como meta proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, a construir hipóteses, formulação de questões ou modificar e clarificar conceitos.

Para a coleta de evidências e dados para a realização desta pesquisa foi utilizado o levantamento bibliográfico, questionários e levantamento de pessoas que atuam em empresas com perfil inovador como procedimento técnico. A pesquisa bibliográfica se origina a partir de material já publicado, constituído

principalmente de: livros, revistas, publicações em meio físico ou digital e tem por objetivo colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, p.68, 2009).

No processo da pesquisa foram empregadas a abordagem quantitativa e qualitativa. A abordagem qualitativa foi realizada a partir de 3 entrevistas semiestruturadas com os gestores de empresas de base tecnológica e foco na inovação e a quantitativa consistiu da aplicação de questionário a 64 acadêmicos da Universidade Feevale, por meio da ferramenta Surveymonkey. A coleta de dados foi realizada durante o primeiro semestre de 2012.

Para os dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas foi adotada a análise de conteúdo e os dados decorrentes de questionários foram analisados por meio de ferramentas estatísticas. Para Kazmier (2007) a estatística descritiva leva em considera as técnicas utilizadas para sintetizar e descrever dados numéricos com o propósito de facilitar sua interpretação. Estes métodos podem ser gráficos ou fazer uso de análise computacional. Desta modalidade de estatística, fazem parte: as distribuições de frequência, as medidas de tendência central, as medidas de dispersão, as correlações e as representações gráficas das distribuições.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise e discussão dos resultados foi realizada a tabulação das respostas obtidas através da abordagem qualitativa, que se originou dos representantes das empresas que concordaram em participar da coleta de dados desta monografia. A análise começara pelas entrevistas semiestruturadas no quadro 3.

Quadro 3 - Entrevistas semiestruturadas

(continua)

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Identificação:	**Entrevistado 1**	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
Cargo:	"pensadores" Sem hierarquia definida	Proprietário	Diretor Executivo

(continuação)

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Identificação:	**Entrevistado 1**	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
Área de Atuação:	Design Estratégico e Inovação	Prestação de serviço, consultoria em tecnologia e analista de negócio.	Automação Industrial
Escolaridade:	Formação em marketing, MBA (em andamento) Gestão Estratégica em Inovação.	Superior incompleto.	Superior em Administração. (em andamento)
1. Você considera que a atividade que a sua empresa desenvolve é inovadora? Justifique.	Sim. Projetos de Inovação, Design Thinking. Mediação do processo de inovação para dentro da empresa (comunidade > empresa)	Sim. Pois a empresa executa atividades que as outras não fazem. Desenvolvimento de projetos de infraestrutura, software de automação. Banco de dados entre outros exemplos.	Sim. Pois a empresa começou como uma revenda de produtos. Mas com o tempo foi necessário mudar a postura para além de revenda, suporte, prestação de serviço e desenvolvimento de novos produtos.
2. Na sua percepção quais são os riscos vinculados a esta atividade empresarial?	O risco é relacionado ao pioneirismo do negócio e devido à cultura conservadora da região.	Um risco apenas. Ficar acomodado.	Sempre quando tu promoves inovação, você está correndo um risco. Pois se o mercado não entender o que tu queres transmitir, a empresa ira fracassar.
3. Na sua percepção quais destes riscos decorrem do grau de inovação que esta atividade apresenta? Justifique.	A própria natureza do negócio. Seu grau de pioneirismo gera risco.	O âmbito tecnológico é muito dinâmico. Se permanecer parado por ser fatal para a empresa.	Devido ao nível de exigência do cliente, do foco da empresa na área elétrica e da dependência da área mecânica, pneumática e hidráulica por parte de terceiros.

(conclusão)

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Identificação:	**Entrevistado 1**	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**
4. Como, em sua opinião, estes riscos decorrentes da inovação podem ser gerenciados?	Efetuando trabalhando com designs gráficos e similares.	O gerenciamento de risco é uma postura da empresa. Ou seja, ela não pode ficar parada, ou seja, avaliar a capacidade de gerenciar novos produtos e serviços.	Em parte, através da quantificação quanto aos custos. Outra parte é através de pessoas qualificadas.
5. A empresa buscou suporte externo para auxiliar no gerenciamento do risco? Caso sim, qual?	Sim, mas não de uma consultoria oficial. Geralmente vem de suporte não oficial, como professores de mestrado e doutorado.	Não	Não, mas tem interesse.
6. Dos riscos percebidos decorrentes da inovação, algum deles trouxe algo de positivo para a empresa? Especifique. (essa questão depende da questão três)	Dos riscos percebidos, foram desenvolvidos workshops (oficinas) para promover a empresa, divulgar a proposta da empresa e sua metodologia.	O fato de a empresa estar posicionada dentro de respostas tecnológicas para seus clientes, essa atividade acaba gerando novas oportunidades de negócios.	Sim. Pois ao oferecer soluções inovadoras, quase todas deram certo. Mesmo no período de crise, enquanto a concorrência retraiu, a empresa investiu. Além de investimento com modelos de seguro (exe.: responsabilidade civil)
7. A empresa considera a gestão de risco como um fator de importância para execução da atividade empresarial? Justifique.	Sim, pois se os riscos não fossem pensados, a empresa não teria sobrevivido dois meses.	Sim. Pois esse gerenciamento de risco pode ser fundamental para a sobrevivência da empresa.	Sim. Na teoria o gestor saber que precisa gerenciar o risco. Mas na prática, a empresa carece de um modelo de analise do Intangível.

Fonte: Autor

De acordo com metodologia definida para este trabalho, foram realizadas 3 entrevistas semi estruturadas com profissionais vinculados a área de inovação. Estes entrevistados, a pedido deles, não serão identificados nestas entrevistas e nem suas empresas. Eles serão identificados como empresa 1 e entrevistado 1, empresa 2 e entrevistado 2 empresa 3 e entrevistado 3. Sendo a empresa 1 uma agencia de inovação estrategica, a empresa 2 atuante na área tecnologia e Tecnologia da Informação e por último a empresa 3, atuante na area de automação. Todos os entrevistados engressaram o ensino superior, no entanto nem todos o concluirão no momento que as entrevistas foram feitas. Sendo que um dos respondentes conclui o ensino superior, outro esta em fase de conclusão e o último afirmou ter abandonado o ensino superior. Isso indica que o ensino superior pode ser um diferencial para empresas inovadoras, mas não é um fator primordial.

Como mencionado pelos autores Bruce e Birchall (2011), Kim (2005) e Sertek (2009), a inovação é a prática da ideia, seja ela a criação de produto, serviço, processo ou modelo de gestão. É a destruição do velho para a substituição do novo. E conforme o conceito dos autores, a atividade exercida por tais empresas está de acordo com a teoria.

Quando os três entrevistados foram questionados se consideravam suas empresas inovadoras, todos foram unanimes ao afirmarem que suas empresas são de fato inovadoras, sendo que Fagerberg (1998 apud Negri e Salerno, 2005) afirma que as atividades inovadoras são uma importante forma de concorrência entre as empresas. Cada um dos respondentes elaborou justificativas de acordo com a natureza das atividades realizadas. Bessant e Tidd (2009) colocam,a inovação presente nestas empresas é do tipo focado no produto e focado no posicionamento (este último é a mundança de contexto em que produtos e serviços são introduzidos). Também como a consultoria para a aplicação de novas tecnologias na infra-estrutura da empresa, o que indica claramente a inovação de processo e também a inovação em serviços. A última empresa, focada em automação industrial apresentou vários projetos ligados a aprimoramento do processo produtivo e seus controles promovem a inovação de processo (CARVALHO, 2008).

Quanto ao risco decorrer das atividades inovadoras, a empresa 1 afirmou que a própria natureza do negócio gera o risco, pois envolve a aceitação de seus clientes em decidir por uma nova forma de atuarem no mercado. Já na empresa

2, o risco decorre no ciclo de renovação tecnologica, se não permanecerem em constante atualização, tornaram-se defazados e não estarão aptos a atender seus clientes, ou os proprios clientes perceberam que a empresa 2 não esta mais apta a atende-los. Já a empresa 3 considera o risco percebido a resistencia de seus clientes, ou seja, risco externo. Tipo de risco que é geral em todas as empresas.

Tal cenario é generalizado devido a cultura local do empresariado, dotado de mentalidade conservadora e que ao mesmo tempo também atuam em modelos de produção clássicos, como a produção metalurgica cujo modelo é taylorista. No entanto os três entrevistados apresentaram a ausencia de um comportamento de risco. Mesmo que questionados quanto aos riscos de seus negócios, todos são empreendedores que preferem não correr riscos, de modo que estão a par das incertezas de suas inovações e tentam minimiza-las. Drucker (apud, Harvard Business Review, 2004) afirma que empreendedores não são aqueles que correm riscos desnecessários, mas aqueles que minimizam seus riscos.

Quanto a pergunta seguinte, como as empresas poderiam gerenciar os riscos percebidos pelos processos inovadores, as respostas recebidas foram diversificadas. A empresa 1 retornou que gerenciava seu risco através da execução de trabalhos gráficos tradicionais, como elaboração de sites e outras atividades do ramo. A empresa 2 respondeu que efetua a sua gestão de risco através de uma postura pró-ativa. O que evita que tornem-se defazados tecnologicamente. E a última, a empresa 3, gerencia seu risco através da quantificação de seus custos e também da qualificação de sua equipe técnica.

No entanto, quanto a busca por auxilio na gestão de risco, apenas a empresa 1 buscou auxilio para gerencia-lo. E mesmo assim, este foi feito através de maneira informal e não profissional, através da ajuda de professores mestres e doutores. As demais empresas não buscaram qualquer tipo de ajuda, porém a empresa 3 manifestou interesse em buscar assessoria na área. E sobre as empresas aproveitarem as oportunidades que os riscos propiciam, a empresa 1 acabou desenvolvendo oficinas de modo a promover seu modelo de négocio, expandir a sua rede de contatos e ampliar o leque de clientes. A empresa 2, devido ao risco de torna-se defasada tecnologicamente, busca constantemente novas tecnologias, o que lhe permite contemplar novas oportunidades. E por último a empresa 3, que durante o período de crise percebeu que os concorrentes reduziram sua participação no

mercado, enquanto que a empresa fez investimentos e expandiu a participação no mesmo mercado. Mesmo não adotando a gestão do risco, todos os entrevistados afirmaram positivamente quanto a sua importancia. O Andrade (2004) aponta que:

Os teóricos do risco apontam que o mundo atual precisa se preparar para lidar com as inconstâncias e instabilidades recorrentes oriundas da prática científica e tecnológica, e que somente mediante a vigilância e precaução constante é possível gerenciar os riscos da modernidade.

Para determinar a extensão da percepção do risco e do uso do gerenciamento de risco, foi aplicado um questionário para acadêmicos de administração da Universidade Feevale de Novo Hamburgo. Esta ferramenta de coleta de dados foi enviada através do site www.surveymonkey.com para a caixa de correio eletrônico dos acadêmicos e o período de coleta se deu entre 1º de Março a 31 de Março. A aplicação do instrumento tinha por objetivo averiguar a percepção de risco dos acadêmicos em seus ambientes de trabalho. Da aplicação do questionário resultou retorno completo de 64 respondentes. Os resultados serão analisados através do conteúdo e por estatística descritiva.

Para alcançar melhor eficacia na analise e apresentação dos dados, utilizaremos matrizes e gráficos, quando necessários. Pois Silver (2000) comenta que a boa apresentação facilita ao leitor localizar da maneira mais acessivel possivel a informação desejada. Ao mesmo tempo que auxilia o pesquisador a perceber entre os dados coletados, a informação que realmente busca.

Tabela 1 - Gênero

Gênero	Comércio	Serviços	Indústria
Masc.	4	12	5
Fem	11	11	7

Fonte: Autor

Em virtude da variedade de segmentos empresariais apontados pelos respondentes dos questionários, optou-se pelo agrupamento em três categorias, com base na representatividade no total de questionários obtidos. As categorias selecionadas foram o Comércio, Serviços e Comércio Exterior.

Conforme autores que versam acerca da inovação e sua tipologia (Bessant e Tidd , 2009; KUPFER E HASENCLEVER, 2002; BARBIERI, 2003) é possível afirmar que a natureza de inovação possível, decorrente de atividades específicas de cada segmento, possibilitam uma ampla diversidade de percepções de risco vinculado.

O comércio, em especial o comércio varejista, caracteriza-se pela aquisição de mercadorias e sua comercialização. Considerando o fato de que maior parte das transações ocorrem por meio de concessão de crédito, conforme destaca Tosisi (2006) espera-se uma maior percepção das pessoas que desenvolvem suas atividades no referido segmento, do risco financeiro. Esta percepção do risco, no segmento do comércio varejista pode vir, também, acompanhada, de uma percepção do risco relacionada às operações internas, como, por exemplo, recepção, conferência dos documentos fiscais, armazenagem interna e movimentação (SALLES, 2006).

Já no segmento empresarial de Serviços, caracterizado por AUTOR 5 (ANO) como de utilização intensiva de mão-de-obra, é possível afirmar que a percepção de risco esteja vinculada ou decorrente desta característica específica do referido segmento. São os riscos potencializados pela possibilidade de ocorrência de acidentes de trabalho, reclamatórias trabalhistas e conflitos intra-organizacionais que podem afetar, de forma relevante, o referido segmento. Autores Damodaran (2004) e Chamon (apud SIQUEIRA, 2000) verificam-se riscos próprios da atividade que referem-se às transações internacionais, dependentes desde sistemas logísticos até o recebimento da moeda estrangeira.

Tabela 2 - Faixa etária

Faixa etária	Comércio	Serviços	Indústria
18 a 20	2	0	0
21 a 25	5	11	3
26 a 30	5	7	6
31 a 35	2	1	1
36 a 39	0	2	0
Acima de 40	1	2	2

Fonte: Autor

A identificação da faixa etária dos respondentes foi julgado relevante em face da possível diferença perceptiva decorrente do grau de vivência e maturidade

pessoal e profissional, conforme destacado por Sanders e McCormick (1993) e Guilam (1996) que afirmam que a percepção do mundo externo varia conforme a experiência individual.

Nesse sentido foi possível constatar que maior número de pessoas que se localizam em faixa etária superior estão trabalhando no setor de serviços. No entanto é possível perceber, também que o número de pessoas que trabalham no segmento de serviços é maior, o que, de certa forma poderá anular ou, no mínimo, reduzir a representatividade das respostas obtidas dos profissionais situados em faixa etária mais elevada. Situação similar verifica-se no setor do comércio varejista, sendo que no comércio exterior constata-se a concentração de respondentes dos questionários na faixa etária de 21 até 30 anos, o que sugere um possível viés perceptivo no tocante aos riscos da atividade do comércio varejista.

Conforme a inovação é encontrada no cenário econômico atual, é de grande importância avaliar a sua percepção por parte das pessoas, em especial aqueles cuja responsabilidade é a de gerir e liderar as empresas em tempos turbulentos e de grande competitividade. Barbieri (2004) que nos apresenta Kelley (2000) quando este fala que “A tendência mais importante que nós temos observado é o crescente reconhecimento da inovação como peça central das estratégias e iniciativas corporativas”.

Acompanhando ainda Barbieri, ele comenta uma afirmação de Hayes (1988) que afirma que “é crescente a percepção de que a inovação é um fator essencial de competitividade das organizações”. Sendo assim, as tabelas a seguir apresentam o retorno dos questionários que foram encaminhados para os acadêmicos de administração.

Tabela 3 - Atividade Inovadora na empresa

	Nível de percepção da inovação na empresa (1 grau mais baixo de percepção, 5 o grau mais alto de percepção e N/A para o caso de não ser percebida a inovação na empresa)					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**N/A**
Comércio	0,00%	6,67%	26,67%	53,33%	13,33%	0,00%
Serviços	17,39%	4,35%	17,39%	30,43%	21,74%	8,70%
Indústria	8,33%	16,67%	41,67%	16,67%	16,67%	0,00%

Fonte: Autor

De acordo com o conceito de inovação apresentado no *survey*, os academicos de administração foram questionados quanto a natureza inovadora de suas atividades empresariais. E como retornado na tabela acima, o setor de serviços é a área que apresentou maior retorno quanto a percepção da natureza inovadora. Um motivo que pode levar a essa percepção é mencionado pelo Vargas e Zawislak (2006) que comenta que:

> O debate teórico acerca da inovação em serviços é bastante novo e controverso. Por um lado, autores se debruçam sobre a validade de se trabalhar com o conceito de inovação em organizações do setor de serviços. Isto é, debatem se o setor de serviços possui a capacidade de gerar inovações endogenamente ou, caso contrário, se as mudanças verificadas são subprodutos de processos de inovação originários da indústria.

O debate que ocorre no meio academico por ser percebido no ambiente de trabalho através dos retornos apresentados na tabela 3. Ao contrário do setor do comércio, onde existe um maior percentual de retorno da percepção da inovação, contudo ainda inferior ao setor de serviços. Esse cenário pode ser influenciado pelo perfil empresarial exercido pelas empresas do comércio, bem como a situação ou modelos adotados pelas mesmas.

Quanto ao cenário do comércio, Tashizawa e Freitas (2004 apud Minadeo, 2011) descreve o setor como: a) não existência de barreiras à entrada de novos players; b) poucas empresas possuem fatia significativa desse mercado; c) existem inúmeras pequenas empresas, com maiores custos e menores lucros; d) os intermediários possuem presença mais forte do que os fabricantes; e) o nível de desenvolvimento tecnológico é relativamente baixo; f) os bens ofertados são parte da rotina de uso dos consumidores; g) a principal competição é mediante baixos preços.

Contudo, o setor indústrial obteve um retorno quanto a percepção de nível 3 de 41,67% quanto a inovação em suas atividades. O que talvez seja explicado por Guimarães (1997) ao sugerir a ocorrencia de defasagem tecnológica e as mudanças técnicas entre economias nacionais como um fator para o retorno da inovação.

A tabela nº 5 apresenta os dados retornados pelos respondentes quanto a origem do risco percebido em suas organizações. Para fins de esclarecimento, quando questionados sobre a origem percebida do risco, os academicos estavam livres para responder com suas próprias palavras, o que gerou respostas compostas. Estas mesmas foram então análisadas e dispostas em categorias, como pode ser visto na tabela abaixo.

Tabela 5 - Origem do Risco

Opções de resposta		Comércio	Serviços	Indústria
		16	25	12
Não percebe riscos	9	0	9	0
Não soube responder	7	2	2	3
Marketing	1	1	0	0
Financeira	6	2	3	1
Produção/Serviços	5	2	2	1
Tomada de decisão	2	1	1	0
Planejamento	8	1	4	3
Governo	1	1	0	0
Mercado externo	11	5	3	3
Cultura da Organização	3	1	1	1

Fonte: Autor

Além de determinar a percepção do risco, também é de importância fundamental saber de onde ele se origina. Pois como Souza, Ligo e Moya (1997) falam, determinar tal procedencia permiter avaliar, reduzir e até mesmo eliminar as eventuais fontes de risco. Sendo assim habilita o foco de investimentos e desenvolver contra medidas a fim de evitar consequencias que prejudique a organização.

Como apresentado na tabela 5, dentre as respostas retornadas, a com maior reincidencia foi a não percepção de riscos na empresa onde o academico trabalha, principalmente do setor de serviços. Dado provavelmente influenciado

sendo que a atividade empresarial que foca em serviços demanda menor capital de giro, além de não necessitar o manejo de estoque de produto.

Ao mesmo tempo, ocorreu grande retorno quando o risco é percebido no mercado externo. Montagner, Bernardes e Matteo (1999) comentam que:

> A recorrência das crises econômicas, além de implicar a descontinuidade das atividades de muitas empresas, de gerar estratégias defensivas de manutenção ou ampliação da produtividade ou de especialização regressiva, de propiciar expressivas alterações patrimoniais e de incentivar a mudança nas áreas de atuação predominante das empresas que sobreviveram, deve ser considerada um importante fator explicativo [...]

Contudo, outras origens para o risco foram apontados pelos academicos que responderam ao questionário, como o risco sobre produto/serviço. Quanto a ele, Knight (1921 apud Protil, 1999) afirma que: “O tempo necessesário para produzir um produto qualquer introduz incertezas. Quanto maio for o período de tempo necessário para se conhecer os resultados de um processo, menor será a certeza destes resultados.

Risco financeiro obteve 6 retornos dos academicos de administração, ficando em terceiro lugar no total de respostas. O risco financeiro é, segundo Cocurullo (2002), originado do risco de crédito, da tava de juros, risco de liquidez, entre outros.

Já o risco da tomada de decisão obteve 2 retornos. Estes mesmos provenientes de comércio e serviço. Tal risco, mencionado por Gava e Vieira (2006), está vinculado ao conservadorismo. Este estabelecido nos individuos, os torna lentos para modificar suas crenças diante de novas evidências.

O risco de planejamento, segundo Lins-de-Barros (2005) ou da falta do mesmo pode ocasionar prejuizos váriados para a empresa, como a má alocação de recursos, investimentos equivocados, entre outros. Ao mesmo tempo, esse tipo de risco ficou em segundo lugar, atrás apenas de mercado externo.

Risco governo recebeu apenas 1 retorno dos entrevistados nos questionários. Este risco, tem por caracteristica as decisões originadas pelo governo, seja a esfera municipal, estadual ou federal. Essas decisões, segundo Santos (2002) podem afetar o desempenho da empresa, pois está exerce suas atividades sob as regras (leis, politicas economicas) que o Estado define para todos.

Risco organizacional é geralmente envolvido a uma série de erros, cometidos pela organização, que acabam gerando risco e prejudicando a empresa. Dentre estes erros estão: restrição do fluxo de informações, crença na competição individualizada, crença na supremacia dos líderes entre outros (NABAL, 2001). O risco do marketing é um tipo de risco complexo de se lidar, pois muitas vezes as pessoas pensam que marketing trata de intuição ou acaso. O que está longe da realidade. “Trabalhar com marketing exige a percepção clara do risco para reduzir o risco. E não há como reduzir o risco com base em bom senso, *feeling* ou ‘chute’ “(DANTAS, p.22, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o atual cenário da economia, tanto nacional quanto global, apresenta para seus atores uma situação de grande incerteza. Muito decorrente das crises que desestabilizaram tanto a economia estadunidense quanto a própria economia europeia. E mesmo que ambas as crises tenham sido desencadeadas por motivos distintos, elas semearam um sentimento de incerteza para seus atores, sejam eles globais ou regionais.

Esta incerteza fragiliza a tomada de ação de muitas empresas, mais ainda daquelas cujo faturamento esteja vinculado ao comércio internacional. No entanto, empresas cujo foco de investimentos já estava ou estão alocado em atividades inovadoras, apresentam melhor desempenho, ou menor reflexo proveniente da incerteza econômica. Mas ainda assim, estes negócios inovadores apresentam riscos, e para tal, a percepção destes riscos e sua mensuração é de interesse para a região.

Para a coleta de dados, foi feita uma pesquisa qualitativa, que se foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os responsáveis/gestores

de empresas detentoras de perfil inovador em Novo Hamburgo durante o período de 2012. Bem como a realização de uma pesquisa quantitativa, realizada através da utilização de um *survey* com os acadêmicos de administração da Universidade Feevale. O nível mais alto de percepção da inovação concentrou-se no setor de serviços, obtendo um percentual de 21,74%. Além disso, este mesmo setor apresentou o nível mais alto de percepção de risco dentre os retornos gerados, com 8,7%.

Quanto à origem do risco percebido, o item que mais foi apontado e que vai de encontro com as fontes de risco mencionadas por Damodaran (2004) e Santos (2002) é o mercado externo (com 11 respondentes). Um reflexo desse retorno pode ser o perfil exportador da região (foco calçadista) bem como a crise econômica.

Dentre as limitações encontradas durante o desenvolvimento desta monografia podem ser apontadas como o limitado acesso do material bibliográfico existente sobre o tema do risco, bem como a percepção do mesmo. Principalmente com o foco da região, em especial o munícipio de Novo Hamburgo. Para compensar por tal limitação, foi utilizado artigos de vários autores cujo tema fosse a percepção do risco, encontrado nas mais diversas áreas de atividade econômica.

Por fim, como sugestão para futuras pesquisas, trabalhos e monografia, indica-se um estudo aprofundado sobre o tema do gerenciamento de risco. Uma avaliação quanto a técnicas para a sua gestão, inserido no perfil econômico do município e região onde está localizado. Como também temas que abordem a percepção quanto ao risco nos vários setores da economia da região.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Antonio Juarez; SCHMITZ, Eber Assis. **Análise de risco em gerência de projetos**. Brasport, 2009.

ANDRADE, Thales de. **INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E MEIO AMBIENTE: A CONSTRUÇÃO DE NOVOS ENFOQUES**. 2004 Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/asoc/v7n1/23538.pdf >. Acesso em: 07/07/2012.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. FGV, 2012.

BIRCHALL, DAVID; BRUCEVIA, ANDY. **Via expressa para o sucesso em inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRANDÃO, José Eduardo Malta de Sá; FRAGA, Joni da Silva. **Gestão de Riscos**. Disponível em:< http://dainf.ct.utfpr.edu.br/~maziero/lib/exe/fetch.php/ceseg:2008-sbseg-mc1.pdf >. Acesso em: 30/07/2012.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Manual de análise de risco**. Editora Sicurezza, 2003.

BRITO, Osias. Gestão de risco – **Uma abordagem orientada a riscos operacionais**. Editora Saraiva, 2007.

CARVALHO, Alex Moreira; MORENO, Eleni; BONATTO, Francisco Rogério de O; SILVA, Ivone Pereira da. **Aprendendo metodologia científica: uma orientação para os alunos de graduação.** 1. ed. São Paulo, SP: O Nome da Rosa, 2000. 122 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2007. xii, 162 p.

COHEN, Leslie B.; CASHON, Cara H. Infant Perception and Cognition. Disponível em: <http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&tl=pt&u=http%3A%2F%2Fhomepage.psy.utexas.edu%2Fhomepage%2Fgroup%2Fcohenlab%2Fpubs%2FInfant_Perception_Chapter.pdf&anno=2>>. Acesso em: 08/05/2012.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática**. Bookman, 2004

DANTAS, Edmundo Brandão, **MARKETING DESCOMPLICADO**. 2ª Edição. Ed. Senac. 2008.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007. 336 p.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Cengage Learning, 2008. xviii, 378 p.

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. **A economia da inovação industrial**. Unicamp, 2008.

GAVA, Alexandre Majola; VIEIRA, Kelmara Mendes. **TOMADA DE DECISÃO EM**

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002. 175 p.

GUIMARÃES, Edson P.. **Evolução das teorias de Comércio internacional**. Disponível em:<http://www.ie.ufrj.br/ecex/a_ecex_espanhol/pdfs/evolucao_das_teorias_de_comercio_internacional.pdf >. Acesso em: 02/07/2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. xvi, 297 p.

LINS-DE-BARROS, Flavia Moraes. **RISCO, VULNERABILIDADE FÍSICA À EROSÃO COSTEIRA E IMPACTOS SÓCIO-ECONÔMICOS NA ORLA URBANIZADA DO MUNICÍPIO DE MARICÁ, RIO DE JANEIRO**. 2005 Disponível em:< http://www.lsie.unb.br/rbg/index.php/rbg/article/view/54/51 >. Acesso em: 06/07/2012

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do Trabalho Científico**. Editora Feevale, 2009.

PROTIL, Roberto Max. **ANÁLISE DE RISCO EM INVESTIMENTOS FLORESTAIS**. 1999 Disponível em:< http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0417.PDF >. Acesso em: 06/07/2012.

SALLES JÚNIOR, Carlos Alberto Corrêa et al. **Gerenciamento de risco em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos Santos. **Gestão de riscos empresariais**. Editora Novo Séculos, 2002.

SILVA, NABAL. **AS INTERSEÇÕES ENTRE CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**. 2001 Disponível em:< http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/105/10502603.pdf >. Acesso em: 06/07/2012.

SILVER, Mick. **Estatística para administração**. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 458 p.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. Ed Globo, 2003.

SOUZA, Arlindo Antonio; LIGO, Alexandre; MOYA, Ricardo Wagner. **GERENCIAMENTO, AVALIAÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DO RISCO EM PROJETOS**. Disponível em:< http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/c5-art2.pdf>. Acesso em: 29/07/2012.

SOUZA, Maria Cristina de Andrade. **CRESCIMENTO ECONÔMICO, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**, Porto Alegre, 2009.

TRINDADE, José Tarcísio P.; SERGE, Lidia M. **Inovação tecnológica no setor de serviços: um enfoque no comércio varejista da grande distribuição**. 2009. Disponível em:< http://www.senac.br/informativo/bts/213/2103002009.pdf >. Acesso em: 05/07/2012

VARGAS, Eduardo Raupp de; ZAWISLAK, Paulo Antônio. **Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação**. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000100008&script=sci_arttext >. Acesso em: 02/07/2012.

RELEVÂNCIA DO CIENTISTA SOCIAL NA INTERPRETAÇÃO DA AÇÃO SOCIAL

Tarcísio Staudt[1] e Jucelaine Bitarello[2]

RESUMO

Este estudo tem como objetivo construir uma reflexão teórica sobre o papel do cientista social no processo da construção da ação social. Descrevemos cenários de ocorrência da ação social a partir da interação dos atores sociais mediante as regras e o jogo social. Na abordagem partimos da revisão bibliográfica, na intenção da compreensão da ação social, apresentamos três momentos: no primeiro discorremos sobre o cenário do jogo social, alicerçado em Matus (1996); no segundo, conceituamos os ambientes situacionais da ação social, norteada por Weber (1983); e no terceiro, discutimos o engajamento do cientista social, no processo da construção da ação social e as relações dos atores envolvidos, baseado em Santos (2002). No desenvolvimento do estudo utilizamos de autores adjacentes para ampliar o arcabouço teórico sobre o tema. Desta forma, o engajamento do cientista social contribui na interpretação das regras e do jogo social auxiliando à compreensão da construção na produção da ação social.

Palavras-chave: Cientista social. Produção social. Ação social. Jogo social.

1 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.

2 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.

1 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 a questão central está em como o cientista social contribui na interpretação do processo na construção da ação social? Portanto, o objetivo do estudo é construir uma reflexão teórica sobre o papel do cientista social no processo da construção da ação social. Assim estudamos a estrutura e a organizações dos espaços públicos, locais dos jogos, identificamos também as finalidades e as funções do Estado como detentor das regras, discutimos ainda as manifestações dos atores e seus reflexos na produção da ação social dos sujeitos individuais e da sociedade.

Acrescentamos que este estudo justifica-se, pois aborda o processo da ação social como decorrência das diversas manifestações de grupos de interesses distintos em interação num mesmo ambiente. Neste sentido, os interesses ora individuais e/ou de grupo, caracterizam-se como o jogo da sociedade que estipula regras e normas de convivência como forma balizadora dos interesses no conjunto da sociedade. Em virtude a estes fatores que se dá a produção social. Convém ainda mencionar que o homem é capaz de criar sistemas, enigmas e problemas em que ele próprio pertence e é produto desse processo social, no contexto do Estado.

Para dar resposta ao questionamento e atender ao objetivo que este estudo se propõe, caracteriza-se a pesquisa 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 sob três eixos. No primeiro, discorremos sobre o cenário do jogo social, no segundo, conceituamos os ambientes situacionais da ação social; e no terceiro, discutimos o engajamento do cientista social, no processo da construção da ação social e as relações dos atores envolvidos. Para esta discussão teórica utilizamos da metodologia proposta por Whetten (2003, 69 a 73), o qual propõe blocos de conceitos para a discussão do processo de desenvolvimento da teoria, conforme segue: "o que", "como", "por que" e "quem, onde e quando" pesquisar.

2 CENÁRIOS DO JOGO SOCIAL

A totalidade do que se percebe, no sentido físico e abstrato foi criada pelo homem, a exceção da sua própria natureza. Sob este aspecto os valores, as crenças, os meios institucionais, os sistemas estruturais orgânicos, os organismos políticos, o poder das forças, os bens e serviços necessários, entre outros, caracterizam-se como elementos necessários à sua existência. Todos esses elementos podem ser concebidos como resultantes de um processo da evolução humana, que no decorrer dos tempos desenvolveu-se na sociedade num feixe emaranhado de arranjos sociais complexos.

Partimos desse pressuposto de evolução da sociedade, remete o pensamento à lei da física de que "nada se cria do nada, tudo se transforma", ou seja, tudo o que existe foi criado, mesmo que seja por recursos escassos do conhecimento, das capacidades organizativas, dos recursos econômicos, bem como o próprio tempo e espaço. No entanto, o que não fica ausente neste processo é o homem, o ser humano que é o ator principal da produção social, que se expressa em meio individual e/ou organizado, numa luta constante por objetivos transitivos, ora orientados pelo interesse individual e/ou coletivo.

Neste sentido conforme Weber (1968), a ação social provém dos interesses racionalmente motivados, orientados pelos sentimentos dos agentes que

pertencem a um todo. Portanto, o pertencimento a um todo refere-se ao Estado, o qual unifica os diversos atores em um jogo, que tem regras e normas pré-estabelecidas, que por vezes se alternam de acordo com os movimentos e interesses dos participantes.

Entretanto, destacamos que esse é o campo de jogo que é determinado pelas estruturas sociais, mas não sendo essas determinantes dos partícipes, pois elas necessitam oportunizar que desiguais participem da competição no mesmo campo da produção social. Para Weber (1968) estes são aspectos que determinam as classes sociais, seu poder, sua ordem social, seus interesses e suas lutas. Estes aspectos perceptíveis no mesmo ambiente social podem variar de direção dependendo dos interesses da situação de classe ou ação comunitária que estão afetados pela situação de classe ou associação.

Na abordagem do cenário social percebemos a inversão de um jogo esportivo qualquer, pois nesse os adversários são regulados em níveis semelhantes, diferente do jogo social em que a regra elimina a estrutura hierárquica e todos os partícipes, sem distinção tem a mesma equivalência. Logo as regras do jogo social são flexíveis e ajustam-se à medida que os atores sociais acumulam húmus (MATUS, 1996), no sentido de ganhos e perdas pela ação humana.

O que pretendemos demonstrar com o termo húmus são as disparidades que vão surgindo no decorrer da ação humana, em que os jogadores produzem diferenças latentes e conflitantes pela competição, da qual conforme Bourdieu (1983) emergem diferenças econômicas, culturais e científicas. Diante destes conflitos da dinâmica interativa, o campo de jogo pode se tornar monopolizado pela impressão de força e poder, que de acordo com Weber (1968, p. 215) “não apenas de atos de protesto intermitentes e irracionais, mas sob a forma de uma associação racional” que requerem que regras sejam ajustadas conforme características situacionais das identidades diferenciadas que afloram dos ganhos e perdas, mencionados anteriormente.

Das identidades diferenciadas de acordo com os participantes do jogo social, todos de uma forma geral adquirem práticas e desenvolvem capacidades para o processo da identidade social, que pode ser tido como a premissa base do surgimento do sistema de classes. Pautado nessa premissa, buscamos a

compreensão da fenomenologia da ação, a qual é gotejada por um novo jogo, novas regras e novo campo, modificando os jogadores no desenvolvimento de habilidades para novas possibilidades.

Sob a ótica de Schütz (1974), o indivíduo e/ou grupo envolvidos numa ação estão nessa atividade envoltos a desenvolver suas habilidades para a significância de novas possibilidades de interesses individuais e coletivos, mas normalmente prevalecem os individuais no sentido do "eu", em que o "outro", fica num segundo plano. Para Weber (1983, p.77) a ação é orientada para fins possíveis, que estão na concorrência de si mediante valores atribuídos, pondo a efetiva ação da decisão nos desejos subjetivos numa escala orientada, que só são respeitados por "ordens" ou "exigências".

No desenvolvimento de habilidades, percebemos às vezes jogadores desprovidos de recursos objetivos: econômicos e físicos, e por vezes também no sentido abstrato, limitando sua atividade no processo da ação. Essas diferenças condicionam para a variedade de espaços de produção social possível e que constituem a movimentação dos atores envolvidos em sua diversidade. Para Putnam (2000), espaços públicos são locais disponibilizados pelas instituições no sentido dos atores participarem mediante a cultura política participativa, interativa, resultando dessa o capital social de uma determinada comunidade ou região; que para Bourdieu (1983) capital social também já se caracteriza como campo de estudo.

Diante da contextualização da produção social, podemos verificar no ser humano como um sujeito identificado, caracterizado pela acumulação de conhecimentos a partir da experiência vivida, no duplo sentido do ganho e da perda que agregam valor na estrutura individual e coletiva. O conhecimento se dá pelas combinações de eventos e cenários, que envolvem as fronteiras do espaço e do tempo.

As fronteiras do espaço e do tempo podem ser tomadas como limites iniciais de uma ação, mas não como limite de chegada, pois toda a ação está como uma porta aberta na pressão das possibilidades criativas dos participantes para emergir outras ações. Neste sentido, Santos (2002) identifica que nas relações sociais há a presença da exclusão e a inclusão de possibilidades, mediante os

conflitos sociais e nessa dialética, o autor propõe a sociologia das ausências e das emergências, no sentido da dialogicidade entre os pólos opostos. Esse processo virtuoso desencadeia naturalmente a aprendizagem por objetivos conflitantes e diferentes dentro do próprio jogo, ocasionando a luta cotidiana num espaço pré-definido, em que as regras por vezes são moldadas pelos fluxos internos.

Os fluxos de produção gerados podem ser conduzidos e mudados pela interferência dos atores sociais no contexto da ação social, que para Weber (1983, p. 84) "a ação social pode orientar-se, do lado dos participantes na representação da existência de uma ordem legítima". Diante deste aspecto os fluxos de produção necessitam ser contemplados nas estruturas dos sistemas, por via do Estado, como elementos estratégicos para a ação social. No sentido da estratégia, os fatos produzidos podem fazer parte do jogo se houver interesse dos atores sociais em agir sinergicamente. Para isso faz-se necessário diagnosticar o fato, adequar regras viáveis e enfrentar frontalmente o jogo com todos os meios acessíveis, como forma de embate entre os atores e os fluxos de produção social.

Neste contexto podem ser trazidos à luz diversos exemplos de fluxos de produção gerados na sociedade, tais como: a fome e a miséria em zonas de miserabilidade; vacinação em massa; violência urbana; educação para o trânsito; pedofilia; trabalho infantil; violência doméstica; drogas; moradia popular; diferenças raciais, de credo e gênero. Todos estes exemplos de mazelas presentes na sociedade podem ser conduzidos e modificados a partir da interferência dos atores sociais (o Estado representado, as classes sociais e o indivíduo), traçando planos e estratégias que combinados sinergicamente enfrentam a situação na tentativa da minimização da problemática social.

Após apresentados os "prolegómenos" iniciais inspirado em Santos (2002), na relação do jogo da produção social no espaço e no tempo, dado ao fluxo dos fatos sociais que desencadeiam para a ação social, caracterizando-se o segundo eixo, sobre o qual discorremos no tópico seguinte enfocando a questão situacional da ação social.

3 CONCEITUAÇÃO SITUACIONAL DA AÇÃO SOCIAL

A Antropologia como ciência salvaguarda na linha do tempo 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.

Na definição de campos científicos Bourdieu (1983, p. 122-155) define esses como os conflitos sociais pela legitimidade de força relativa, os conflitos intelectuais no campo científico de estratificação intelectual e poder na ciência, sendo que esses campos definem-se pelos seus objetivos específicos da estrutura particular a partir das atividades das pessoas, o que gera novo "*habitus*" de vida ou cultura de um povo. Neste sentido, entende que "campos e *habitus*" são similares pondo os atores e agentes a agir na ascendência e transcendência dos campos para o "capital social, capital próprio e capital cultural".

Sob estes aspectos que o conceito conflito, no sentido do tensionamento de forças, leva ao entendimento da realidade a partir de variados pontos de vista. Encontrar dados nestes campos é precedente básico, porém entender como estes dados criam significância para cada ator envolvido numa situação diferente pode ser tarefa de incumbência ao cientista social.

Desta forma Gramsci (1978), desenvolveu correlações de forças e estratégicas utilizadas em diferentes movimentos e fatos ocasionais que ocorrem em determinada situação. Então, para Gramsci (1978, p. 40) "o conceito de situação não está limitado a uma apreciação do presente, mas também a uma categoria para conceber o futuro ou explicar o passado". Neste sentido, Bourdieu (1983) define o ator em ação no campo situacional e Schütz (1974) entende que o ator em ação está na perspectiva de novas possibilidades. Diante disso, o campo situacional percebido por Gramsci visualizava passado, presente e futuro; Bourdieu entendia que o ator está no campo presente, enquanto que Schütz entendia o ator no presente e no futuro.

Contudo há relevantes contribuições de outras áreas como a filosofia e a psicologia para a conceituação de situação. Podem ser citados Heidegger (1979, original de 1927) e Sartre (1997, original 1943), na perspectiva do "estar envolvido", "ser e fazer" em determinada situação, e ainda "conhecê-la e explicá-la". Essas podem ser as tarefas de incumbências para os atores envolvidos na ação social e os que dela usam para desenvolver teorias para o desenvolvimento do conhecimento científico, aspectos que são desenvolvidos no terceiro eixo.

Portanto o nível de aprofundamento numa situação dada pela realidade da vida do homem, pode ser vista em Ortega y Gasset (1975, p. 72 e 95, original de 1936), conforme segue:

> Estamos como um poeta a quem se dá um mote. Esse mote é a circunstância. Vive-se sempre em uma circunstância única e iniludível. É ela que marca para nós, com um perfil ideal, aquilo que é preciso fazer. [...] no sentido do fazer a idéia passa pela idéia da significação, que é dado pela linguagem e sua eficiência é dada pelo modo de eliminar qualquer equívoco e sem a linguagem isso seria impossível.

Verificamos que a situação dada nas circunstâncias da ação fala por si e que certas expressões não necessitam ser ditas, pois já estão subentendidas e a razão disso é que a linguagem por vezes não consegue dar conta de traduzir a prática da ação vivida, porém sem ela seria difícil a compreensão. Portanto, no entendimento desses autores alguns fatos são manifestados no que os atores da ação não falam, mas por ser "sabido se cala", que poderia ser um complemento da informação.

Partimos desses pressupostos e entendemos que o interlocutor, entre a sociedade e o Estado, na circunstância situacional, pode ser o cientista social, pois se pressupõe que esse tem condições de observar os conflitos no sentido externo, buscando interpretar e dar explicações frente à reação e reflexidade da ação concreta. Por conseguinte, é indispensável que o fato esteja diagnosticado, diagramado e estejam estabelecidas linhas de fluição para o diálogo entre os atores do jogo situacional, conforme verificado no final do primeiro tópico, pois sem essa corrente estratégica tática, a interlocução não se estabelece.

Diante da interlocução partimos de algumas premissas que Ortega y Gasset (1936) enumeram como fundamentais para o planejamento situacional: a situação é um mote obrigatório para o ator social; a ação não tem significado fora da situação; explicar algo é dialogar com a situação objetiva; a história está implícita na situação e não há ação à distância. Sob estes aspectos, a proximidade de diálogo do ator com os atores envolvidos na situação, permite a abstração da percepção da ação na medida da sua coexistência.

Já a explicação situacional subjetiva é dada por interlocutores ou observadores intelectuais, que no caso pode ser o cientista social, conforme Spencer Brown (1969) citado por Schütz (1974, 40-43) apresenta a distinção entre o "eu" e o "outro" na dimensão do espaço situacional em que tudo acontece em termos de produção social na dependência da interação dos atores. Portanto, explicar algo não é tarefa fácil e tão pouco encontrar interpretações para a mesma situação, pois se apresentam a dualidade de interesses na negociação, imbricando na incompreensão da situação e o confronto desses interesses. Neste sentido na seqüência apresentamos o terceiro eixo em que discutimos o engajamento do cientista social no processo da ação social.

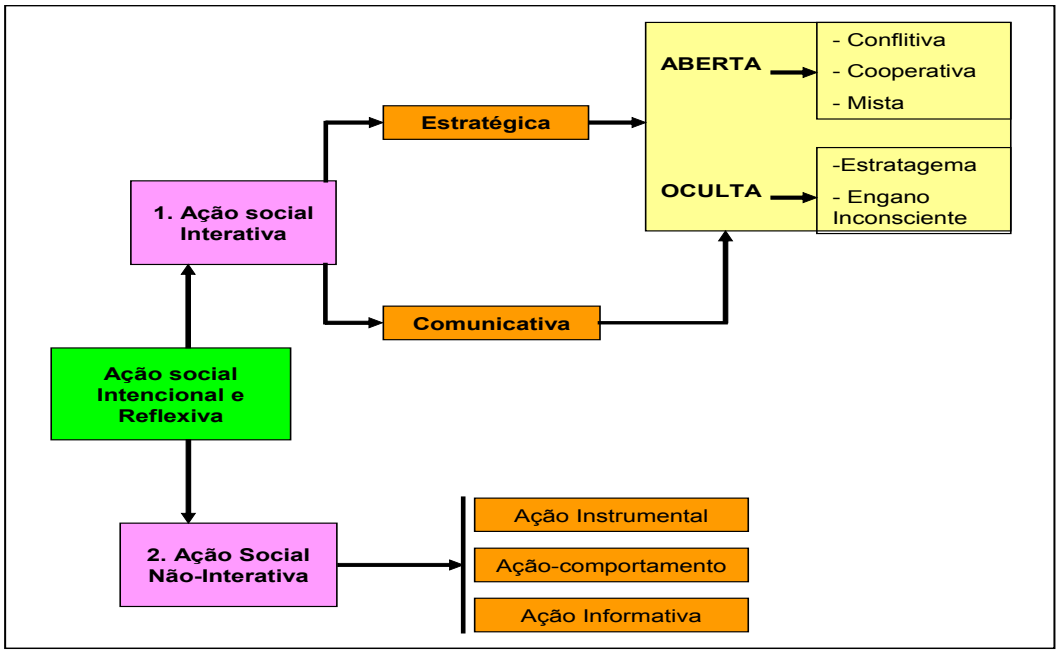
4 O ENGAJAMENTO DO CIENTISTA SOCIAL NO PROCESSO DA CONSTRUÇÃO DA AÇÃO SOCIAL

A ação é uma ferramenta significativa do homem na sua realidade, perante a qual ele transforma suas motivações em práticas diversas na procura de respostas aos seus estímulos individuais, que na visão de Weber (1983), é classificada como ação causal. No entanto, a presença do cientista social pode conjecturar sobre as bases comportamentais baseadas em normas e regras estabelecidas.

Apesar disso, para caracterizar-se como ação social é necessário segundo Weber (1983) que se apresentem três elementos conforme mencionamos no primeiro eixo, assim resulta a ação intencional e reflexiva por meio de atores envolvidos, mediante resultados desejados determinados do autor e do recebedor da ação. Nem toda a ação tem significado igual para todos os atores, sendo plurais e assim necessitam de explicação situacional que ultrapasse os limites e fronteiras próprias e carecem de interpretações múltiplas. Desta forma

a ação social promovida pelo Estado apresenta a dualidade. Diante da ação intencional e reflexiva, dual na visão do Estado, apresentamos a seguir a figura ilustrativa da bifurcação de dois tipos de ação:

Figura 1 - Ação social Intencional e Reflexiva



Fonte: adaptado de Matus (1996)

Ao analisar o esquema da figura 1, o bifurcamento entre a ação social interativa e não-interativa, verificamos que a primeira produz a interação entre o "eu" e o "outro", Schütz (1974, p. 40-43), estabelecendo um intercâmbio de movimentos significativos entre o ator (pode ser o Estado) e os atores (pode ser a sociedade organizada), ambos os envolvidos realizam avaliações das reações de "si" e do "outro", Mead (1982, 168-169), numa relação bidirecional; ao passo que a segunda estabelece relação instrumental unidirecional em que o sujeito da ação, o sistema, espera o resultado desejado e o objeto da ação não interage com o sujeito.

Acrescentamos que a estratégica utilizada na ação interativa, estabelece intercâmbios dos atores, pois a conflitude e a atitude cooperativa, põem-se à estratégia comunicativa, conforme Habermas (1984) em que é estabelecido o

diálogo entre os atores em um ato de fala aberto (demandas participativas) ou oculto (veredito popular de legitimação). Neste sentido, a classificação da ação carrega o elemento da informação na ação nterativa; ao passo que a ação não-interativa interage no sistema planejado, reduzido ao simples objeto normativo.

Verificamos ainda que da "ação interativa" emergem normas que se constituem a partir da convivência social entre "sujeitos, capazes de comunicação e ação". Nessa dimensão prevalece a ação comunicativa, isto é, "uma interação simbolicamente mediada" a *priori* segundo normas vigentes que definem "expectativas recíprocas de comportamento e que têm de ser entendidas e reconhecidas, pelo menos por dois sujeitos agentes" conforme pode ser verificado na figura 1, o sujeito da ação e o recebedor dessa (HABERMAS, 1987, p. 57).

A teoria da ação comunicativa tem como um dos princípios básicos a construção do conhecimento a partir da relação entre os sujeitos, que livres de coações utilizam-se da linguagem para chegar a um entendimento sobre algo. Neste sentido Habermas (1997, p.506), afirma que,

> é através da teoria da ação comunicativa que se propõe a investigar a razão inscrita na própria prática comunicativa cotidiana e reconstruir a partir da base de validez da fala um conceito não reduzido de razão. [...] o conceito de razão apoia-se na linguagem, na expressão dialógica que se concretiza pela relação entre os sujeitos que estabelecem uma discussão.

Partimos desse pressuposto de que a ação comunicativa é princípio básico da construção do conhecimento na relação entre os sujeitos, na dialogicidade das experiências vivenciadas na relação de atores. Diante desse fato, a linguagem torna-se elemento fundamental para a explicação, distinção e compreensão da ação social, em que o cientista social pode desempenhar papel relevante à formação de indivíduos críticos e participativos.

Sob estes aspectos apresentamos a figura a seguir numa perspectiva de vislumbrar o papel que pode ser desempenhado pelo cientista social, na interação dos sujeitos partícipes da ação social.

Figura 2 - Campo de atuação do cientista social na interação da ação social

Fonte: autores da pesquisa

Ao verificarmos a figura 2, identificamos que a ação social é o elemento central da interação dos atores, que se encontram nos três eixos, que segundo Weber (1983, p. 73-75) não é suficiente que a ação apresente apenas dois pólos, isso se caracteriza "ação 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", propostos por Schütz (1974, p. 44).

Interpretando a figura 2, percebemos no primeiro eixo, o sujeito Estado, conforme Marx (1982) apresenta o indivíduo numa contradição naturalizada, pautado na consciência de pertença, alienado às condições do sistema, neste contexto, o autor refere-se ao sistema capitalista e as condicionantes históricas da cultura e da ciência que estão atreladas ao caráter classista como práxis da alienação. 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. Marx (1982) define a ação classificada como a ação que está no indivíduo vinculado a certa ordem, situação, interesse e/ou luta de classe.

No segundo eixo, Durkheim (1968b) apresenta o indivíduo na integração social, partindo do pressuposto de que o indivíduo só aparece no coletivo,

definindo-se esta ordem social na medida 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. Para o autor, um fato é sociológico quando ele não está jurisdicionado, portanto o cientista se distancia do fato para considerar a inter-subjetividade do indivíduo, logo o fato social está na exterioridade do sujeito.

O terceiro eixo apresenta a visão de Weber (1983), em que há a abstração racionalizada da ação da sociedade, sendo a ação social definida pela maneira como os indivíduos se relacionam na coletividade, ator e atores. Nesta lógica o indivíduo precede a sociedade e no campo científico há a ontologia do mundo natural e do mundo social. Para o autor, o mundo natural traria a possibilidade da compreensão da ação do indivíduo a partir de seus valores e interesses. Valores e interesses individuais não são possíveis de serem hierarquizados no mundo social, sendo possível alcançar um conhecimento objetivo, portanto com valor científico pela neutralização axiológica do censo comum.

Após essa análise entendemos que a função desenvolvida pelo cientista social, nas interfaces da ação social, é relevante para o interesse dos participantes dessa ação, conforme Weber (1968, 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”. Partindo-se dessas honras sociais pode o indivíduo alicerçar a oportunidade de mercado para a negociação da “ação de classe” como um dado da sociedade.

Por isso a presença do cientista social pode dar sentido para a compreensão da ação social por parte da sociedade, pois a “ação só é social se for estratificada e associada aos valores orientados 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, conforme evidenciado na figura 1 na abordagem da ação não-interativa.

Por conseguinte a multilateralidade, é identificada na 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 aos interesses de grupo ou individuais.

A partir desta constatação é relevante que o cientista social esteja engajado nos meandros dos eixos abordados na figura 2, que na visão de Chauí (2010, p. 9) "os intelectuais encontram-se como seres em silêncio". Por outro lado, há a necessidade que essa classe intelectual avance à interação social, como agente de interpretação, tradução e explicação das ações sociais (SANTOS, 2002).

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 dos atores traz significância à ação, em que os interesses individuais são possibilidades abertas, e o campo da ação está nos pontos de tensões lógicas da pluralidade de interesses.

As pluralidades podem ser objetivos firmes, que na visão weberiana são ambivalências da sociologia e em seu contexto Weber (1983) acentua como perspectivas de compreensão (*Verstehen*) 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.

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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomamos o objetivo desse estudo que foi construir uma reflexão teórica sobre o papel do cientista social no processo da construção da ação social. Assim apresentamos discussões teóricas sobre a ação social a partir de três tópicos,

em que no primeiro discutimos o cenário do jogo social, no qual apresentamos teorias que trataram sobre regras de jogo e a sociedade mediante o Estado constitui nele a finalidade e função do estabelecimento dessas regras; no segundo, conceituamos os ambientes situacionais da ação social, que de acordo com as literaturas foram definidos os espaços públicos como locais, campos de aplicação do jogo para a produção da ação social; e, no terceiro tópico, analisamos o engajamento do cientista social, no processo da construção da ação social e as relações dos atores envolvidos, sendo esse profissional habilitado para as interpretações comportamentais dos sujeitos da ação social.

Verificamos que para a construção da ação social há a presença de diversos atores, estratificados em classes sociais, os quais interferem na interação dos beneficiários da ação. Desta forma, estudamos os aspectos sociais decorrentes da ação, que são a matéria-prima da identificação fenomenológica percebida pelo cientista social, nas multifacetas da sociedade, ao invés da visão da totalidade. Assim, acreditamos que conteúdos subjetivos, formas e perspectivas de vida, contribuem para o conhecimento sociológico da ação social, centrada nas vivências analíticas dos participantes do jogo social.

Ao cientista social com os conhecimentos da sociologia cabe a preocupação com a abstração de conteúdos sociais concretos da realidade, na tentativa da identificação, interpretação e tradução da teoria da ausência e emergência propostos por Santos (2002), como nova corrente teórica sociológica. Enfim, o objetivo do estudo foi trazer a reflexão teórica sobre o engajamento do cientista social no campo da interação dos atores sujeitos à ação social.

Concluímos que as contribuições teóricas trazidas pelos autores nesse estudo, contemplaram as propostas de Whetten (2003), em que “o que”, referiu-se ao mapeamento de determinados assuntos; o “como” referiu-se a ordem de conceituação, introduzindo a não causalidade, constituindo domínio ou conteúdo da teoria; o “por que”, forneceu justificativas lógicas e convincentes para as diversas visões, pois liga o desenvolvimento da teoria e a pesquisa de campo. Desta forma, estes elementos podem fornecer uma estrutura para padrões de interpretação das observações empíricas futuramente; o “quem, onde e quando”, delimitaram as proposições de modelos teóricos generalizando e alcançando a extensão da teoria.

REFERÊNCIAS

BOURDIEU, Pierre. **Sociologia**. São Paulo: Ática. Coleção Grandes Cientistas Sociais, 1983, vol. 39. p. 122-155.

CHAUÍ, Marilena. **Intelectual engajado: uma figura em extinção?**. Disponível em < http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/intelectual_engajado.pdf >. acesso em 06 jul 2010.

DURKHEIM, Emile. ***Les Formes Elémentaires de La Vie Religieuse***. Ed. 5. Paris: Presses Universitaires de Franco, 1968b.

GRAMSCI, Antonio. **Antologia de Manuel Sacristán**. México: Siglo Veintiuno, 1978.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da ESFERA PÚBLICA**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

_____. ***Historia y crítica de La opinion pública***. 4. ed. Barcelona: Gustavo Gili S.A. 1987.

_____. **DIREITO E DEMOCRACIA entre facticidade e validade I**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HEIDEGGER, Martin, **O Ser e o Tempo**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

MARX, Karl. Crítica, Religião e Sociedade. In: BERMUDO DE LA ROSA, Manuel. ***Antologia Sistemática de Marx***. Salamanca: Síngueme, 1982.

MEAD, George Herbert. ***Espíritu, Persona y Sociedad***. Buenos Aires: Paidós, 1982.

ORTEGA Y GASSET, José. **História como sistema**. 7. ed. Madrid: Revista do Occidente, 1975.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e Democracia. A experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências**. Revista Crítica de Ciências Sociais, 63, out. 2002, 237-280.

SARTRE, Jean-Paulo. **O ser e o nada**: ensaio de ontologia fenomenológica. Petrópolis: Vozes, 1997.

SCHÜTZ, Alfred. ***El problema de la realidad social***. Buenos Aires: Amorrortu, 1974.

WEBER, Max. **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

_____. **Fundamentos da Sociologia**. 2 ed. Portugal: Editora Rés, 1983.

WHETTEN, David A. **O que constitui uma contribuição teórica?** Fórum Desenvolvimento de Teoria. ERA, jul/set 2003.

SERVILE BRANDS E *DEMANDING BRANDS*: O NOVO FORMATO DA INTERAÇÃO ENTRE EMPRESAS E CONSUMIDORES

Luciane Pereira Viana[1]

RESUMO

O presente artigo procura realizar uma breve análise da importância do *servile brands* e do *demanding brands* como ferramenta de inovação do marketing nas empresas. Baseada nos estudos de Néstor García Canclini (2008, 2010), Mike Featherstone (1995) e da empresa de pesquisas Trendwatching.com (2012), este estudo tem como objetivo analisar as ferramentas de marketing *servile brands* e o *demanding brands* e as inspirações e inovações lucrativas que apresentam para as empresas. Utilizou-se a pesquisa descritiva, sendo a abordagem qualitativa com análise e interpretação dos dados através da análise de conteúdo, segundo Bardin (2004). No desenvolvimento da pesquisa percebeu-se, como resultado que o *servile brands* e do *demanding brands* podem contribuir com a inovação do marketing nas empresas, pois são instrumentos que envolvem o consumidor e a marca, o que permite o aumento do consumo.

Palavras-chave: Marketing. *Servile brands*. *Demanding brands*.

1 INTRODUÇÃO

Com a expansão do consumo, as mudanças na forma de viver, ser e consumir tornaram-se mais marcantes no cotidiano do consumidor. Considera-se que as

1 Mestre em Processos e Manifestações Culturais na Universidade FEEVALE. Especialista em Gestão Estratégica de Marketing; Docente na Faculdade IENH e Coordenadora do Curso Técnico em Administração.

empresas e suas equipes de marketing são cada vez mais pressionadas a apontar constantemente novidades, para assim sobreviver no atual mundo competitivo.

A compreensão do consumo como um código, através do qual são traduzidas muitas das relações sociais e culturais, pode variar ao longo dos anos, pois dependerá do envolvimento que cada consumidor demonstra com os produtos e serviços que consome. Muitas empresas investem altos valores em propaganda, porém não conseguem, de forma satisfatória, ampliar suas relações com os consumidores. Muitas vezes, não há um verdadeiro estímulo ao consumo.

O *servile brands* e o *demanding brands* são ferramentas que promovem um novo modo de diálogo e logicamente envolvimento entre consumidores e marca. Estas ferramentas não envolve necessariamente somente novas tecnologias, mas uma nova forma de aplicação e de perceber o consumidor. Ou seja, um formato inovador de produzir marketing que envolve informação, conteúdo, publicidade, entretenimento e uma nova forma de promover consumo.

Tendo como aliado a importância do tema inovação na área de Administração de Empresas e principalmente no marketing, este artigo tem como problema: Como o *servile brands* e o *demanding brands* podem inspirar inovações lucrativas nas empresas?

Sendo assim, tem objetivo geral é analisar as ferramentas de marketing *servile brands* e o *demanding brands* e as inspirações e inovações lucrativas que apresentam para as empresas. Complementarmente, apresenta como objetivos específicos: a) apresentar as características marcantes da cultura de consumo, *servile brands* e *demanding brands*; b) identificar como o *servile brands* e o *demanding brands* 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 de consumo, *servile brands* e *demanding brands* tendo com base principalmente os estudos de Néstor García Canclini (2008, 2010), Mike Featherstone (1995) e da empresa de pesquisas Trendwatching.com (2012).

Para mobilização dos conceitos teóricos que formam as categorias descritas acima e, buscando responder o problema da pesquisa, atingir os objetivos geral e específicos propostos, 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 e escolha das informações analisadas; b) Exploração do material com categorização sobre o corpus, tendo como base a homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade; c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Este estudo está dividido em duas partes, a primeira remete ao estudo da cultura de consumo, *servile brands* e *demanding brands* e, a segunda refere-se à análise da utilização destas ferramentas pelas empresas, seguido pelas considerações finais do estudo.

Este artigo integra uma pesquisa mais ampla que tem como objetivo central analisar a cultura de consumo, com foco na juventude contemporânea.

2 INOVAÇÕES NA CULTURA DE CONSUMO

As práticas de consumo, por criarem vínculos e distinções entre as pessoas de uma sociedade, são motivadoras de significativas transformações históricas e sociais. A ideia de que o consumo e a cultura propiciam novos fluxos de circulação e, reconfiguram as experiências e a interação diária entre marcas e produtos, estão muito presentes nos estudos sobre tendências de marketing.

Canclini (2010, p. 60) descreve que o consumo é o "conjunto de processos socioculturais em que se realizam a apropriação e os usos dos produtos". Já Featherstone (1995) destaca que o consumo adquiriu uma importância cultural nunca antes vista. Da mesma forma salienta Rocha (2008) que "a cultura é o centro da reflexão antropológica e o consumo é a experiência capaz de nomear o mundo no qual vivemos – a sociedade de consumo".

Vale ressaltar que a partir destes conceitos, remete-se ao entendimento da sociedade de consumo como importante espaço de criação de significados, na qual os objetos podem perder seu valor de uso em função do valor simbólico.

Baudrillard (1995, p. 60) descreve que

> nunca se consome o objeto em si (no seu valor de uso) – os objetos (no sentido lato) manipulam-se sempre como signos que distinguem o indivíduo, quer filiando-o no próprio grupo tomado como referência ideal quer demarcando-o do respectivo grupo por referência a um grupo de estatuto superior.

É evidenciado, então, que o consumo é uma prática social, que revela os hábitos socioculturais da sociedade e não se restringe ao ato de compra. Neste sentido, Featherstone (1995, p. 121) propõe que a cultura de consumo

> envolve um foco duplo: em primeiro lugar, na dimensão cultural da economia, a simbolização e o uso de bens materiais como 'comunicadores', não apenas como utilidades; em segundo lugar, na economia dos bens culturais, os princípios de mercado – oferta, demanda, acumulação de capital, competição e monopolização – que operam "dentro" da esfera dos estilos de vida, bens culturais e mercadorias.

O autor salienta que o consumo tanto evidencia a economia de prestígio que classifica o status de seu portador, quanto o uso de bens simbólicos que são geradores de desejos e sonhos.

Assim, o consumo atua como disseminação de práticas sociais e culturais e, cujas tendências surgem através da combinação de comportamentos novos e consolidados. Dito de outro modo, "o comportamento de consumo não aparece com fatores dissociados, mas em um processo que envolve uma multiplicidade de relações", (VIANA, 2012, p. 51).

Compreende-se que as diversidades e sobreposição entre tendências de consumo têm como base as práticas do comportamento do consumidor, associadas aos seus níveis culturais e sociais. A expressão comportamento do consumidor é definida como o

> comportamento que os consumidores apresentam na procura, na compra, na utilização, na avaliação e na destinação dos produtos e serviços que eles esperam que atendam as suas necessidades. O comportamento do consumidor focaliza como os indivíduos tomam decisões para utilizar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relativos ao consumo, (SCHIFFMAN E KANUK, 2009, p. 1).

Contudo, é importante ressaltar que uma vez que surgem, as tendências de consumo evoluem constantemente. Em 2011 e 2012 o *storytelling* obteve destaque entre as ferramentas utilizadas pelas marcas para promover o diálogo com o 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, (VIANA, 2012, p. 2).

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.

Empresas como Coca-Cola e Petrobrás desenvolveram ações utilizando o *storytelling,* ou seja, compartilhando seu marketing com os consumidores que

se identificaram com as narrativas, construindo novos diálogos intertextuais[2], contribuindo na construção da imagem destas marcas.

Pode-se citar também J.K. Rowling (autora da obra "Harry Potter") que utiliza o storytelling no site "Pottermore", lançado em 15 de julho de 2011.

> Pottermore é uma emocionante experiência de leitura on-line criada por J.K. Rowling e que se desenvolve em torno dos livros de Harry Potter. Poderás compartilhar histórias e participar em cada uma delas, experimentar com criatividade o mundo Potter e descobrir mais informacões sobre o mundo de Harry Potter oferecido pela própria autora, (POTTERMORE, 2011, tradução nossa).

Esta é a descrição apresentada na página inicial do *website,* quando ainda estava em construção, que evidencia a possibilidade da interação entre a obra, autora e fãs.

Em 2012 e já apontando como o diferencial de 2013 para suprir as expectativas dos consumidores, algumas empresas estão aplicando o *servile brands* e *demanding brands*. Contudo, assim como o *storytelling,* essas ferramentas de marketing exigem uma nova visão do empresário, que remete a citação de Avelar (2012) sobre o comentário de Joe Tripodi, da Coca-Cola, na Harvard Business Review, que diz: "aceite o fato: você não e dono da sua marca, mas sim seus consumidores. E eles são capazes de gerar mais conteúdo do que você jamais conseguiria". Neste contexto, um consumidor que compartilha com seus amigos e seguidores indo além de clique no botão "curtir", popularizado pela rede social Facebook, está sendo também a voz da marca.

2 Considerando a intertextualidade, Eco (1991, p. 31) afirmou que "é certo, porém, que a chamada cadeia significante 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". Pode-se compreender que a intertextualidade é a criação de um texto a partir de outro, já existente.

Muniz (2012, online) refere-se por *Servile Brands* a prática de incentivo ao consumo utilizado pelas empresas que

> atuam oferecendo uma "mão amiga" ao consumidor em momentos inesperados ou nos quais ele mais precisa, economizando tempo, energia ou dinheiro. O conceito vem suprir a necessidade dos citysumers, consumidores urbanos ávidos por informações e por terem seus desejos atendidos em meio à correria do dia-a-dia na qual a atenção é cada vez mais comprometida.

Uma marca servil busca desenhar um novo ponto de vista na relação entre suprir os desejos, necessidades, expectativas e as constantes transformações culturais e sociais percebidas em seus consumidores. Logo, a participação cada vez maior dos consumidores na construção das marcas tem maior visibilidade à medida que estes são mais exigentes, bem informados, ávidos por novidades e ao mesmo tempo saturados da afluência de ofertas.

Trendwatching.com (2012b, online) descreve que ser servil é:

- Deixar os seus clientes testarem antes de comprar;
- Ajudar clientes a monitorar qualquer coisa;
- Ajudar clientes a encontrar qualquer coisa em tempo real;
- Ajudar clientes a entenderem o mundo em tempo real;
- Estar presente quando os clientes mais precisam, mesmo quando eles não sabem que precisam;
- Estar presente mesmo onde o governo não está;
- Ajudar clientes a economizar;
- Ajudar os seus clientes a começar o dia com o pé-direito;

- Ajudar os clientes a tirar o melhor proveito de tudo;
- Oferecer recomendações realmente úteis;
- Facilitar sempre e quando possível.

Pode-se observar a existência de uma complexidade de fatores e atitudes necessárias as empresas que pretendem ser consideradas servis. Cabe, portanto, as marcas "focar os seus esforços em ajudar e realizar os desejos de seus clientes – sempre e onde quer que eles estejam", (TRENDWATCHING.COM, 2012b, online), que configura em promover flexibilidade, maximizar cada momento da vida dos consumidores, ofertando conveniência e buscando marcar presença na vida cotidiana.

Se o *servile brands* configura uma mudança audaciosa na relação entre marcas e seus consumidores, o *demanding brands* vai muito além, pois é considerado como uma evolução do conceito de *servile brands* e apontado com uma das tendências cruciais de consumo para 2013. O *demanding brands* retrata "marcas conectadas que já embarcaram na busca por um futuro mais sustentável e socialmente responsável irão exigir que seus consumidores também contribuam, ganhando assim o respeito até dos mais exigentes", (TRENDWATCHING.COM, 2012a, online).

Ou seja, são empresas que estão envolvendo seus consumidores em projetos e ações ligadas à sustentabilidade, causas sociais, entre outras. Contudo, para obter sucesso com o *demanding brands,* os consumidores deverão acreditar nas causas promovidas pela marca que precisam ser cada vez mais transparentes em suas ações, atitudes éticas e ambientais.

Igualmente, a maneira como o consumidor irá se inserir neste contexto e relacionar sua prática de consumo, consequentemente, irá influenciar em sua forma de interagir com a marca. Fato este que remete a citação de Marinho (2013, online) que expõe "o futuro do varejo passa pelo coração das pessoas". O autor analisa as diferentes interações que o consumidor espera das empresas no mundo físico e no mundo online e destaca que nesta integração de canais deve também ocorrer uma conexão emocional com o consumidor.

O autor Canclini (2010) observa que a sociedade está ainda experimentando esta relação entre consumidores e cidadãos, atividade que fatalmente terá impacto nas transformações históricas e socioculturais dos próximos anos.

> [..] existe um jogo complexo, em várias direções, entre ser cidadão e ser consumidor. Em algumas formas de expansão do consumo, como Internet, ou com o aumento da escolaridade média e superior, criam-se melhores condições para que nós, consumidores, sejamos capazes de apreciar repertórios culturais e estéticos diversos. Junto às empresas que preferem clientelas homogêneas e dóceis, outras — como MTV ou CNN — incorporam os gostos locais, transmitem a partir de muitas cidades, combinam entonações diferentes do espanhol e do inglês. Também os novos movimentos sociais têm formatos maleáveis, dispostos a articular múltiplas demandas que possam relacionar-se globalmente, (CANCLINI, 2008, p. 28).

E o autor complementa

> para vincular o consumo com a cidadania, e vice-versa, é preciso desconstruir as concepções que julgam os comportamentos dos consumidores predominantemente irracionais e as que somente vêem os cidadãos atuando em função da racionalidade dos princípios ideológicos, (CANCLINI, 2010, p. 28).

Pode-se analisar que as atividades de consumidor e cidadão são indispensáveis para a sociedade de consumo. Os cidadãos tendem a pensar, escolher e reelaborar suas práticas de consumo, em meio às mudanças culturais que alteram a relação entre o consumo e as marcas.

Marinho (2013, online) comenta que

> nenhuma palestra mobilizou mais a plateia da NRF esse ano do que a da Coca-Cola, cujo posicionamento baseado no otimismo emociona para valer. A estratégia da Coca é compartilhar valores por meio de histórias e espalhar felicidade. Suas campanhas mostram anônimos praticando gestos de bondade e clientes abraçando (literalmente) a marca. O produto em si fica em segundo plano.

Assim, os profissionais de marketing precisam estar atentos aos novos processos que envolvem a criação e divulgação de valores e diferenciais das marcas aos consumidores. Devem preocupar-se em criar relacionamentos de longo prazo com a sociedade e transformar a experiência do consumidor com seu produto ou marca em um momento interativo, agradável e recompensador.

Neste sentido, vale ressaltar que as ferramentas de marketing neste novo cenário de cultura de consumo, são mais do que simples tendências de consumo, mas oportunidades de negócios e inovações lucrativas, como nos exemplos de empresas abordados no próximo item.

3 COMO APLICAR O SERVIR E O CONTRIBUIR

As equipes de marketing das empresas, responsáveis por marcas, produtos ou serviços novos ou já estabelecidos, procuram constantemente capturar e manter a atenção dos consumidores. Porém, a atenção deste consumidor cidadão tende a ser impulsionada em suas conexões com as marcas, que em muitos casos está aliada às novas tecnologias de produção, divulgação e consumo, na qual ele busca novas experiências.

Tais considerações permitem analisar que é fundamental que o marketing se envolva com as novas características deste consumidor e desenvolva novos formatos de comunicação. Este diálogo pode aparecer na forma de *storytelling*, que induz o público à participação da história; por exemplo, promovendo a oportunidade de o consumidor ir bem além de somente assistir um comercial de trinta segundos.

Nessa ferramenta, os consumidores são tratados como co-criadores, ou seja, envolvidos com a história da marca, deixando de ser um "fã passional", ele começa a interagir com outros consumidores/fãs. Sendo que, o desafio dos profissionais de marketing que utilizam o *storytelling* é tornar a história 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).

Da mesma forma, também o *servile brands* e *demanding brands* necessitam de ações fundamentadas e de forma frequente, para assim obterem a atenção e o envolvimento de seus consumidores.

Alguns *cases* de empresas que já utilizam com sucesso a ferramenta de *servile brands* estão sendo discutidas em sites na área de marketing e nas salas de aulas, entre eles a marca Hellmann's. Conforme Muniz (2012, online),

> em maio desse ano, a marca fez uma parceria com a rede de supermercado St. Marche, em São Paulo, para dar sugestões de receitas para os consumidores. No caixa, um software instalado reconhecia e combinava a maionese com os ingredientes comprados pelo cliente e gerava uma receita instantânea, no verso do cupom fiscal. A ideia era, além de crescer em vendas e reconhecimento de marca, também dar aos consumidores opções de pratos variados com alimentos que eles tinham em casa.

A marca utilizou *servile brands* seguindo a indicação que ser servil é oferecer recomendações úteis aos seus consumidores, neste exemplo, com sugestões de receitas combinando a maionese com alimentos que eles tinham em casa. Esta ação gerou impacto no consumo, Muniz (2012) destaca que as vendas da maionese Hellmman's no St. Marche cresceram 44%.

Outra empresa citada por Muniz (2012) é a Risqué que se utiliza do *servile brands* para deixar os seus clientes testarem antes de comprar. A marca disponibiliza um aplicativo para celular que "permite fazer busca por esmaltes e realizar uma simulação virtual de aplicação das cores nas unhas", (MUNIZ, 2012, online), conforme ilustra a figura 1. Também a concessionária Orca Chevrolet utilizou-se desta mesma premissa quando "lançou no começo de 2012 a campanha Rescue Drive. A ideia era apresentar o modelo e oferecer um test-drive para motoristas que tinham acabado de serem deixados na mão pelos seus veículos. Ou seja, o Cobalt chegava junto com o guincho", (TRENDWATCHING. COM, 2012b, online).

Figura 1 - Aplicativo para celular da Risqué

Fonte: MUNIZ, 2012, online

Este aplicativo da Risqué descreve situações desencadeadoras do imaginário de consumo, uma das perspectivas fundamentais da cultura de consumo defendida por Featherstone (1995). Nesse caso, segundo Baudrillard (1995, p. 19)

> chegamos ao ponto em que o "consumo" invade toda a vida, em que todas as actividades se encadeiam do mesmo modo combinatório, em que o canal das satisfações se encontra previamente traçado, hora a hora, em que o "envolvimento" é total, inteiramente climatizado, organizado, culturalizado.

Percebendo as grandes vantagens desta ferramenta, também o grupo Pão de Açúcar utilizou os conceitos do *servile brands,* buscando facilitar a vida do consumidor. A rede de supermercados lançou, no primeiro semestre de 2012, uma vitrine virtual no Shopping Cidade Jardim, em São Paulo, que "permite a realização de compras em gôndolas virtuais por meio do smartphone ou tablet. Os clientes recebem os produtos escolhidos em casa, mediante o pagamento de uma taxa de frete", (MUNIZ, 2012, online).

Trendwatching.com (2012) cita outras ações desenvolvidas tendo como base o *servile brands,* desenvolvido por empresas como Hyundai Home Shopping, Aeroporto de Schiphol em Amsterdã, IKEA, Samsung, Bank of America, Emporio Armani, Toyota, a inglesa Tesco, entre outras.

Assim como o *servile brands*, observa-se que o *demanding brands* também ganha destaque nas empresas brasileiras, entre elas o Vitória Futebol Clube. O clube utilizou esta ferramenta de marketing para promover uma campanha de doação de sangue, em julho de 2012 quando apresentou os novos uniformes dos jogadores.

> Apesar da camisa do time ser em tons de vermelho e preto, o novo uniforme era branco com listras pretas. Fãs de todo o país foram encorajados a doar sangue para que a cor vermelha voltasse às camisas. Durante o campeonato 2012/2013 as quatro listras se tornarão vermelhas uma de cada vez, conforme o banco de sangue alcançar cada meta de doações estipulada, (TRENDWATCHING.COM, 2012a, online).

Também a empresa Tata Docomo que gerencia o 'The Bloodline Club', uma rede social de doação de sangue com participantes do mundo todo, aderiu ao *demanding brands*. Neste caso, "ao se registrar, usuários devem indicar o seu tipo sanguíneo. Em caso de alguma emergência, membros podem contatar Tata Docomo via Facebook e o clube enviará um aviso aos membros compatíveis", (TRENDWATCHING.COM, 2012a, online). Os consumidores cidadãos descritos por Canclini (2010) analisam seu desempenho da cidadania e suas práticas de consumo e, acompanham a remodelação do consumo e da vida cotidiana.

Portanto, considera-se que algumas empresas já perceberam que contar histórias de maneiras diferentes, servir e ajudar os consumidores, assim como organizar projetos para que os consumidores também possam contribuir com sustentabilidade e causas sociais e ambientais, além de atrair as atenções e se diferenciar no mercado, pode ser muito lucrativo. Afinal, para desenvolver estas ações o custo torna-se muito menor que desenvolver uma campanha de marketing tradicional (com propaganda em televisão, revistas, jornais, outdoor, entre outros) e, principalmente, quando as verbas precisam ser divididas também nas plataformas digitais.

Consequentemente, mais do que somente comunicar, o marketing deve ser mais criativo e aproveitar estas tendências de consumo.

4 CONCLUSÃO

Este artigo apresentou uma breve discussão sobre as ferramentas de marketing *servile brands* e *demanding brands*. Entender as tendências de consumo, ligados às experiências, as práticas e motivações conscientes e inconscientes que afetam o comportamento do consumidor são fatores primordiais nos estudos da área de marketing.

As empresas investem diariamente tempo e quantias muito altas na disputa pela atenção do consumidor. Contudo, nota-se que existem infinitas possibilidades e oportunidades para marcas criativas agirem e pesquisarem sobre as necessidades e desejos (que evoluem de modo constante) dos consumidores. Afinal, é imprescindível que uma marca fale a linguagem dos consumidores que inspiraram estas tendências de consumo.

Ainda que analisados somente os *cases* das empresas Hellmann's, Risqué, Pão de Açúcar no caso do *servile brands* e, do Vitória Futebol Clube e da empresa Tata Docomo sobre *demanding brands*, constatou-se similaridade nas propostas e adequação as características principais citadas sobre as duas ferramentas, garantindo veracidade à amostra pesquisada. Verificou-se, então que o *servile brands* e o *demanding brands* podem inspirar inovações lucrativas nas empresas. Pode-se considerar também, que estas ferramentas obtém êxito com o envolvimento do consumidor e, principalmente quando este se identifica com uma empresa com novos produtos e serviços que possam realmente ser úteis e servis.

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. Sugere-se para pesquisas futuras que complementarmente à análise de *cases*, seja realizada uma pesquisa para relacionar a utilização das ferramentas em campanhas e ações de marketing nas empresas da região do Vale do Rio dos

Sinos e, principalmente, a identificação das novas ferramentas que irão surgir para 2013/2014, permitindo, assim, a expansão dos conhecimentos sobre o tema.

Enfim, o *servile brands* e do *demanding brands* revelam-se como ferramentas que podem contribuir com a inovação do marketing nas empresas, pois são instrumentos que envolvem o consumidor e a marca, o que permite o aumento do consumo, 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: Edições 70, 2004. 223p.

BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade do Consumo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1995. 213p.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. 8. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010. 228p.

_____. **Leitores, espectadores e internautas**. São Paulo: Iluminuras, 2008. 94p.

ECO, Umberto. **Semiótica e filosofia da linguagem**. São Paulo: Ática S.A, 1991. 174p.

FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de Consumo e Pós-Modernismo**. São Paulo: Studio Nobel, 1995. 223p.

MARINHO, Luiz Alberto. **O futuro do varejo passa pelo coração das pessoas**. GSMD. 22 Jan 2013. Disponível em: < http://www.gsmd.com.br/pt/artigos/shopping-centers/o-futuro-do-varejo-passa-pelo-coracao-das-pessoas >. Acesso em: 07 fev. 2012.

MUNIZ, Leticia. **Marca Servil: conheça o conceito que faz crescer as vendas**. Mundo do Marketing. 10/10/2012. Disponível em: < http://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/marca/25615/marca-servil-conheca-o-conceito-que-faz-crescer-as-vendas.html >. Acesso em: 11 out. 2012.

POTTERMORE. **Qué es Pottermore?** Disponível em: <https://www.pottermore.com/es/about>. Acesso em: 02 set. 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009. 288p.

ROCHA, Everardo. Mídia, cultura e comunicação. **COMCIENCIA - Revista Eletrônica de Jornalismo Científico**. 10 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/comciencia/handler.php?section=8&edicao=36&id=427>>. Acesso em: 21 maio 2011.

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.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009. 445p.

TRENDWATCHING.COM. **10 tendências de consumo para 2013**. 29/11/2012. Disponível em: < http://www.trendwatching.com/pt/trends/10trends2013/>. Acesso em: 29 nov. 2012a.

_____. **SERVILE BRANDS. Trend Briefing**. Outubro 2012. Disponível em: <http://trendwatching.com/pt/trends/servilebrands>. Acesso em: 29 nov. 2012b.

VIANA, Luciane P. **O imperativo do consumo na obra "Harry Potter": o encontro da cultura da convergência e a juventude contemporânea**. 130f. Dissertação (Mestrado). Universidade Feevale. Novo Hamburgo: 2012.

_____. **Storytelling: Contando Novas Histórias no Marketing**. Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Inovação – do I Congresso em Administração – Inovação e Desenvolvimento Organizacional, 2012. Novo Hamburgo: 14 e 15 jun. 2012.

Realização

UNIVERSIDADE FEEVALE

Apoio

FAPERGS

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul