

v.10

n.10

Conselho editorial científico

Prof. Dr. Adilson da Silva Mello
(UNIFEI), Brasil

Prof. Dr. Jorge Luiz Rosa
(EEL USP), Brasil

Prof. Me. André Alves Prado
(EEL USP) e (UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Jorge Muniz Jr
(UNESP FEG), Brasil

Prof. Dr. Antônio Henriques de Araújo Junior
(UERJ/Resende), Brasil

Prof. Dr. José Guilherme da Silva Santa Rosa
(UFRN), Brasil

Profa. Dra. Benedita Hirene de França Heringer
(FATEC/Cruzeiro), Brasil

Prof. Dr. José Wilson de Jesus Silva
(UNIFATEA), Brasil

Profa. Dra. Carla Maria D'Abreu Lobo Ferreira
(Instituto Politécnico de Leiria), Portugal.

Profa. Dra. Luciani Vieira Gomes Alvareli
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Carlos Alberto Máximo Pimenta
(UNIFEI), Brasil

Prof. Me. Lincoln Augusto Taddeo Firoozmand
(UNIVAP), Brasil

Profa. Dra. Celi Langhi
(CEETEPS), Brasil

Prof. Dr. Paulo Alexandre Bago D'Uva
(Universidade do Minho) e
(Universidade de Aveiro), Portugal

Prof. Esp. Claudius D'Artagnan Cunha de Barros
(Academia Brasileira de Qualidade), Brasil

Prof. Dr. Ricardo Triska
(UFSC), Brasil e (School of Art + Design, University
of Illinois), EUA

Prof. Dr. Danilo Correa Silva
(UNIVILLE), Brasil

Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Edson Trajano Vieira
(UNITAU), Brasil

Prof. Dr. Marcelo Tsuguio Okano
(CEETEPS), Brasil

Prof. Dr. Elton Moura Nickel
(UFSC), Brasil

Prof. Dr. Marco Antônio Carvalho Pereira
(EEL USP), Brasil

Prof. Dr. Fernando Augusto Silva Marins
(UNESP FEG), Brasil

Prof. Dr. Messias Borges Silva
(EEL USP), Brasil

Prof. Dr. Flávio Hourneaux Júnior
(FEA USP), Brasil

Prof. Dr. Wellington de Oliveira
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Henrique Martins Galvão
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
(UNIVILLE), Brasil

SUMÁRIO

- 04 Apresentação
- 08 Gestão da Inovação em Empresas da Indústria Sucoenergética
- 24 O Stress em Funcionários de Consultorias de Recursos Humanos da Cidade de Taubaté
- 41 Microempresas e empresas de pequeno porte (ME/EPP) de Brasília: uma abordagem econométrica
- 55 O Papel Das Agências De Inovação Acadêmicas Para o Desenvolvimento Tecnológico
- 67 Comportamento de Compra de Defensivos Agrícolas do Citricultor Paulista as Fontes de Informação
- 83 Trade Marketing Marketing por meio dos Varejistas
- 98 A Gestão de Pessoas com a Implementação de Treinamento dos Colaboradores e a Ferramenta Kaizen para Melhoria ao Atendimento dos Clientes no Ambiente Hospitalar
- 110 O Uso do Marketing B2B em Pequenas e Médias e Empresas sob a Ótica de Quatro Grandes Áreas de Tomada de Decisão
- 132 A Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas Têxteis

FACULDADES INTEGRADAS TERESA D'ÁVILA



RAF - Revista de Administração da Fatea
Volume 10 – Número 10 – Lorena – SP - 2015 - ISSN 2176-8412

Apresentação

Caro leitor,

A Revista de Administração da Fatea – RAF, na sua nova edição apresenta nove artigos que abordam discussões de temas relevantes e emergentes com foco nas perspectivas das práticas de gestão e negócios. Os artigos estão disponíveis no formato eletrônico e podem ser acessados livremente.

A RAF tem o propósito de fomentar o intercâmbio entre autores e leitores para a disseminação do conhecimento técnico e científico. Nesse sentido, a Revista vem contribuindo com a publicação de valiosos trabalhos teóricos e empíricos recebidos por meio da colaboração de professores e alunos dos cursos de graduação e Programas de Pós-Graduação em Administração ou outras áreas de origem nacional e que proporcionem alguma relação com a área de Administração.

Agradecemos a atenção e desejamos boa leitura!!

Editor
Prof. Dr. Henrique Martins Galvão

RAF - Revista de Administração da Fatea

Volume 10 – Número 10 – Lorena – SP - 2015 - ISSN 2176-8412

Diretor Geral: Prof. Dr. Wellington de Oliveira

Vice-Diretora: Profa. Me. Irmã Silvana Soares

Coordenador da Graduação em Administração: Prof. Dr. Henrique Martins Galvão

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista de Administração da Fatea – Volume 10, No. 10, jan./jun. (2015) – Lorena – SP:
Faculdades Integradas Teresa D'Ávila – FATEA, 2008.

Periodicidade: Semestral

Publicação do Curso de Graduação e de Pós-Graduação em Administração da Fatea

ISSN 2176-8412

1. administração

Editor

Prof. Dr. Henrique Martins Galvão, FATEA

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Silva Mello, Universidade Federal de Itajubá/ UNIFEI – MG, Brasil
Prof. Me. Andre Alves Prado, EEL/USP/FATEC/FATEA/Fac. Canção Nova, Brasil
Prof. Dr. Antonio Henriques de Araújo Junior, UERJ/Resende-RJ, Brasil
Prof. Dr. Antonio Vico Mañas, PUC-SP, Brasil
Profa. Dra. Benedita Hirene Heringer, FATEC/UNISAL/FATEA, Brasil
Prof. Dr. Flávio Hourneaux Junior, FEA-USP/ SP, Brasil
Prof. Dr. Hermann Atila Hrdlicka, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, Brasil
Prof. Dr. Humberto Felipe Silva, EEL-USP/ UNISAL
Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, Brasil
Profa. Dra. Mary Mitsue Yokosawa, FATEC – Cruzeiro/SP, Brasil
Prof. Dr. Messias Borges Silva, UNESP – Guaratinguetá/SP, USP – Lorena/SP, Brasil
Prof. Me. Norio Ishisaki, FATEC - Cruzeiro/SP, Brasil
Prof. Dr. Paulo Sergio de Sena, FATEA, Brasil

Editor-Gerente

Prof. Dr. Henrique Martins Galvão

Preparação e Revisão

Profa. Me. Regina Serapião
Profa. Me. Bianca Martins Domingos

Publicação On Line:

<http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf>

Revista de Administração da Fatea

Volume 10 – Número 10 – Lorena – SP – jan./jun. (2015) - ISSN 2176-8412

Endereço para correspondência: Av. Dr. Peixoto de Castro, 539

Vila Celeste – Lorena – SP – CEP 12606-580

E-mail: raf@fatea.br

Revista de Administração da Fatea – RAF

Ed. 10, No. 10 – janeiro/junho 2015

Artigos:

1. **Gestão da Inovação em Empresas da Indústria Sucoenergética**
Murilo Rezende Trevizoli e Marcos Fava Neves..... 06
2. **O Stress em Funcionários de Consultorias de Recursos Humanos da Cidade de Taubaté**
Natália de Paula Pannace e André Petris Gollner..... 22
3. **Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (ME/EPP) de Brasília: uma abordagem econométrica**
Michel Ângelo Constantino de Oliveira; Dany Rafael Fonseca Mendes; Adalberto Amorim Pinheiro e Luma Cordeiro Costa..... 39
4. **O Papel das Agências de Inovação Acadêmicas para o Desenvolvimento Tecnológico**
Ricardo Meirelles Pereira; Marilsa de Sá Rodrigues e Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira..... 53
5. **Comportamento de Compra de Defensivos Agrícolas do Citricultor Paulista: as fontes de informação**
Marina Gonçalves Lopes da Silva e Roberto Fava Scare..... 65
6. **Trade Marketing: marketing por meio dos varejistas**
Edson Coutinho da Silva..... 80
7. **A Gestão de Pessoas com a Implementação de Treinamento dos Colaboradores e a Ferramenta Kaizen para Melhoria ao Atendimento dos Clientes no Ambiente Hospitalar**
Ingrid Kodel de Oliveira e Antonio Carlos Estender..... 92
8. **O Uso do Marketing B2B em Pequenas e Médias e Empresas sob a Ótica de Quatro Grandes Áreas de Tomada de Decisão: mercado alvo, posicionamento, estratégia de marketing e relacionamento com os clientes.**
Adriana Bernadete Barros Carvalho Garcia..... 104
9. **A Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas Têxteis**
Vanessa Bolicó da Silva e Micheline Machado Teixeira..... 126

Gestão da Inovação em Empresas da Indústria Sucroenergética

Autores:

Murilo Rezende Trevizoli: Graduando em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

Email: mrtrevizoli@fearp.usp.br

Marcos Fava Neves: Professor titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

Email: mfaneves@usp.br

Resumo

No início do século XXI, após uma profunda crise decorrente do fim do Proálcool, o setor sucroenergético brasileiro ressurgiu como uma das indústrias com maior potencial para a inovação tecnológica no país. Na esteira das crescentes preocupações com o aquecimento global em todo o mundo e, especificamente no Brasil, com o surgimento dos automóveis bicomustíveis, começou a surgir um mercado de enorme potencial para o etanol combustível. Embora as perspectivas fossem extremamente positivas, o ambiente político-econômico-legal se consolidou como importante “mola retratora” para o desenvolvimento do setor. Frente a esses obstáculos (Exemplo: controle estatal nos preços de um produto substituto ao etanol como a gasolina, altos endividamentos das organizações do setor), a inovação se torna ainda mais determinante para a competitividade das empresas sucroenergéticas. Surgem novas demandas por capacidades organizacionais para as empresas da cadeia da cana-de-açúcar. Nesse sentido, instaurou-se no Brasil o Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação no Setor Sucroenergético (NAGISE) objetivando desenvolver competências em gestão da inovação em empresas sucroenergéticas. O presente estudo analisou o desenvolvimento do programa NAGISE junto às empresas participantes assim como a análise sobre a gestão da inovação nas empresas do setor atualmente.

Palavras-Chave: Gestão da Inovação; Inovação; Setor sucroenergético; Nagise; Cana-de-açúcar; Indústria sucroenergética.

Abstract

In the beginning of the XXI century, after a deep crisis following the end of Proálcool, the Brazilian sugarcane industry emerged as one of the industries with the most potential for technological innovation in the country. In the wake of growing concerns about global warming worldwide and specifically in Brazil, with the rise of flex-fuel vehicles, a market of huge potential began to emerge for ethanol fuel. Although prospects were extremely positive, political-economic-legal environment were regarded as important "retraction spring" for the development of the sector. Facing these obstacles (Example: State control over the price of a substitute product to ethanol as gasoline, high indebtedness of the sector organizations), innovation becomes crucial for the competitiveness of sugarcane companies. So there are new demands for organizational capabilities for companies of the cane sugar chain. In this direction, introduced in Brazil the Support Nucleus of Innovation Management in Sugarcane Industry (NAGISE) aiming to develop competences in innovation management in sugarcane companies. The present study analyzed the development of NAGISE program behind participating companies as well as analysis on the management of innovation in firms of industry actually.

Key words: Innovation Management; Innovation; Sugarcane chain; Nagise; Sugarcane.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização da pesquisa

Atualmente nas organizações, percebe-se uma grande relação entre processos de mudanças tecnológicas e ganhos de competitividade em nível regional, nacional e global, onde em um grande cenário competitivo, as empresas necessitam diferenciar-se em busca de conquistar novos mercados. Nesse cenário, a inovação é fator determinante para garantir competitividade às organizações. Calmanovici (2011) complementa ao dizer que a busca por novos modelos, instrumentos e arranjos organizacionais são essenciais para garantirmos a consolidação do existente e a evolução para uma liderança brasileira em inovação. A capacidade de inovar é determinante para a competitividade das empresas e das nações em um mundo cada vez mais globalizado.

No início do século XXI, após uma profunda crise decorrente do fim do Proálcool, o setor sucroenergético brasileiro ressurgiu como uma das indústrias com maior potencial para a inovação tecnológica no país. Na esteira das crescentes preocupações com o aquecimento global em todo o mundo e, especificamente no Brasil, com o surgimento dos automóveis bicomustíveis, começou a surgir um mercado de enorme potencial para o etanol combustível. Adicionalmente, as discussões sobre outras utilizações para a biomassa como fonte de energia, como a cogeração, retomaram força.

Neste cenário, o setor presenciou um significativo aumento dos investimentos públicos e privados em projetos de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias visando os diversos processos envolvidos na produção e utilização de energia a partir da biomassa da cana de açúcar, incluindo: variedades de cana, técnicas de cultivo, processos industriais para a fabricação de etanol, açúcar, energia elétrica e outros co-produtos, otimização de motores movidos a etanol, entre outros. Apesar do cenário descrito acima, alguns dados evidenciam a queda da competitividade da indústria sucroenergética brasileira, como:

- Aumento dos custos de produção: segundo a presidente da União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA), Elizabeth Farina, os custos de produção das usinas sucroenergéticas dobraram do início da década passada até hoje. Entre 2002 e 2010, o custo de produção agrícola chegava a 15 dólares por tonelada de cana-de-açúcar produzida. Hoje está na casa de 30 dólares por tonelada (NOVA CANA, 2014).
- Queda da produtividade agrícola: dentre os motivos, podemos considerar dois como os principais: o clima decorrente de períodos de estiagem afetando diretamente na tonelada produzida por hectare e a falta de investimentos - decorrente da situação financeira do setor - em renovação de canaviais, portanto elevando as idades médias dos canaviais impactando negativamente na produtividade.
- Suspensão ou adiamento de diversos projetos de novos processos de produção e produtos a partir da cana como, por exemplo: as dificuldades enfrentadas pela empresa GranBio¹ para iniciar a produção do etanol de segunda geração, e os atrasos dos projetos de cogeração a partir do bagaço da *joint venture* entre Dow e Mitsui² para a implementação de um projeto de fabricação de bioplástico elaborado desde 2006 e iniciado em 2013 (NOVACANA, 2014; ABIEF, 2015).

Portanto, sabe-se que o ambiente econômico assim como o ambiente político-legal contribuiu significativamente para retrair os investimentos no setor, entre os quais se destacam os impactos da crise econômico-financeira internacional de 2008, culminando em alto endividamento das empresas e na retirada do capital internacional, conforme descrito por Pinto (2011); os impactos do controle estatal nos preços da gasolina na competitividade do

¹ A GranBio é controlada pela GranInvestimentos S.A., holding da família Gradin, e tem a BNDESPar, empresa de participações do BNDES, como acionista minoritário, com 15% do capital total.

² Usina Santa Vitória Açúcar e Álcool - SVAA, *joint venture* entre Dow Chemical e Mitsui.

etanol no mercado interno (NEVES e TROMBIN, 2014); mudanças na legislação que impuseram a mecanização dos processos de plantio e colheita e levaram ao aumento dos custos de produção, bem como redução na produtividade, conforme evidenciado por NEVES e TROMBIN (2014).

Ainda assim, o sucesso de novas tecnologias depende, em grande parte, da capacidade de adoção das empresas do setor privado, ou seja, a pesquisa e o desenvolvimento só tornam uma indústria efetivamente inovadora se as empresas forem capazes não somente de desenvolver, mas também de adotar novas tecnologias com eficiência.

Os desafios referentes ao desenvolvimento, bem como a adoção de novas tecnologias trazem fortes demandas por novas capacidades organizacionais para as empresas da cadeia sucroenergética. Com isto em mente, instaurou-se no Brasil o Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação no Setor Sucroenergético (NAGISE), descrito no tópico a seguir.

1.2 Objeto da pesquisa: Programa NAGISE - Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação para a sustentabilidade no Setor Sucroenergético

O Projeto NAGISE tem como objetivo “oferecer serviços e apoiar o desenvolvimento de competências em gestão da inovação em empresas da cadeia sucroenergética com ênfase na inovação tecnológica e não tecnológica que promova competitividade com sustentabilidade ambiental, social e econômica”. Neste sentido, o núcleo começou a desenvolver, em abril de 2013, o Programa de Capacitação em Gestão da Inovação para Empresas da Cadeia Produtividade Sucroenergética, que visa viabilizar, junto a um grupo de 80 empresas da cadeia sucroenergética, os seguintes produtos: (1) Capacitação em gestão da inovação (2) Diagnóstica da inovação da empresa, (3) Plano de gestão da inovação da empresa (NAGISE, 2015).

O programa NAGISE é formado por pesquisadores da Faculdade de Ciências Aplicadas da Unicamp (FCA/Unicamp), Embrapa Agroenergia, Instituto Agrônomo de Campinas (IAC) e da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP/USP), é financiado pela FINEP – Agência Brasileira de Inovação – e faz do Pró-Inova - Programa Nacional de Sensibilização e Mobilização para a Inovação, coordenado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, e da Mobilização Empresarial para a Inovação (MEI), da CNI - Confederação Nacional das Indústrias. O estudo acerca do Programa NAGISE busca analisar a metodologia de capacitação em gestão de inovação sustentável aplicada junto às empresas participantes e identificar pontos de melhoria no programa.

A compreensão acerca das barreiras que dificultam a gestão da inovação no setor é fundamental para estruturar e inserir o tema na estratégia corporativas das empresas. Dificuldades estas como ausência da cultura de inovação, a complexidade enxergada pelas empresas em torno de atividades inovativas, a situação financeira atual do setor – baixa de investimentos e altos endividamentos dos grupos.

1.3 Problemas de Pesquisa

Conforme fica evidente, o programa NAGISE surge da percepção de agentes públicos de que as empresas do setor sucroenergético apresentam uma lacuna na capacidade de gerenciar os processos de criação e difusão de inovação. Neste sentido, esta pesquisa levanta os seguintes questionamentos:

- Sob a ótica das usinas, como o NAGISE contribuiu para a gestão da inovação nas empresas participantes do programa?

- Como é a cultura de inovação nas empresas do setor e principalmente, como pensam os profissionais atuantes na área de inovação sobre a gestão da inovação nas empresas?

1.4 Objetivos da pesquisa

Com o intuito de identificar possíveis pontos de melhoria no modelo atual do programa, esta pesquisa propõe os seguintes objetivos:

- Compreender e analisar o processo de capacitação em inovação das empresas do setor sucroenergético, entendendo quais são os impactos da política de inovação nas empresas, sob a ótica da implantação do programa NAGISE.
- Compreender como o NAGISE tem contribuído para a gestão da inovação nas empresas do setor sucroenergético e identificar pontos de melhoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inovação

Muitas vezes interpretada como uma ação complexa e difícil de realizar, inovação pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em um determinado processo (ROGERS e SHOEMAKER, 1971). Pensando nesta definição, qual seria então a diferença entre inovação e invenção? Segundo Freeman e Soete (2008), uma invenção (no sentido de ser algo novo) somente se torna uma inovação quando é aceita pelo mercado, se tornando assim comercialmente viável.

Ou seja, inovação é a prospecção e geração de novas ideias que são comercialmente viáveis. E ela pode ser entendida como a combinação economicamente útil de capacidades (NELSON e WINTER, 1982).

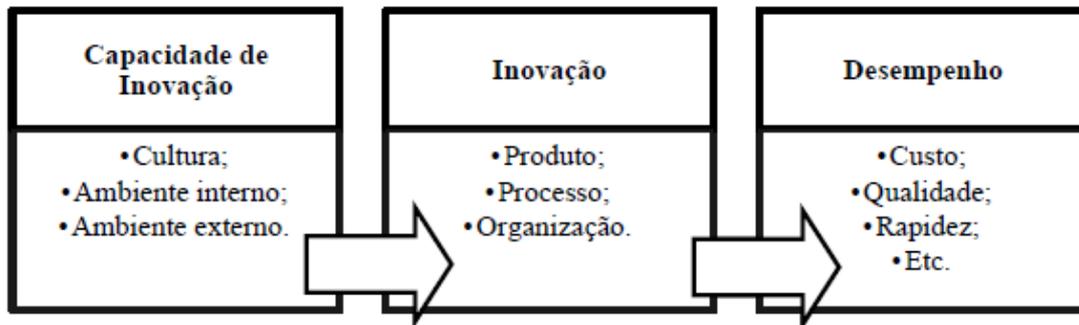
Outra definição mais ampla é a definição da OECD (1981, apud NEELY e HILL, 1998, p. 8), em que a inovação consiste em “passos científicos, técnicos, comerciais e financeiros, necessários para o sucesso do desenvolvimento e marketing de novos ou melhores produtos, uso comercial de novos ou melhores processos ou equipamentos ou uma nova abordagem para serviços [...]”.

Segundo Bessant e Tidd (2009), a teoria sobre o processo de inovação foi construída, essencialmente, com base em inovações de cunho tecnológico, particularmente relacionadas ao setor industrial. Outro aspecto é considerar a inovação como resultado de um processo como observam Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), um processo multiestágio através do qual as organizações transformam ideias em bens, serviços ou processos novos ou significativamente melhorados com o objetivo de progredir, competir ou diferenciarem-se com sucesso no mercado. Complementando a isso, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) argumentam que o entendimento da inovação como um processo mostra a necessidade de que ela seja gerida na forma de entradas, saídas, atividades e subprocessos, meios de controle, objetivos, parâmetros e recursos. Já quando pensamos em aplicações, de acordo com Schumpeter (1978), a inovação pode ocorrer em diferentes áreas: produto, processo, mercado, novas fontes de suprimento ou nova organização de uma indústria.

E de acordo com Abernathy e Clark (1985), as inovações são classificadas de acordo com a sua intensidade de mudança: incrementais ou radicais. Chesbrough e Teece (1996) apresentam uma tipologia diferente, categorizando a inovação como autônoma ou sistêmica, dependendo da necessidade de convergência de diferentes tipos de inovação. Independente do tipo de inovação, a conclusão é que as organizações buscam por meio dela melhorar seu desempenho. Exemplificando a relação entre inovação e desempenho Neely e Hill (1998)

estruturaram um esquema simplificado que busca refletir a inovação e a desempenho de uma organização.

Figura 1 - Relação entre Inovação e Desempenho.



Fonte: Neely e Hill, 1998.

2.2 Gestão da Inovação

Diante da dinâmica do mercado global, os gestores das organizações estão cada vez mais conscientes da importância de revisar seus processos tradicionais de produção, buscando novas práticas (LOPES e CARVALHO, 2012), dentre as quais a inovação se caracteriza como um diferencial competitivo e fator importante para permanência no mercado (GUAN et al., 2009; ASSELINEAU, 2010; BOWONDER et al., 2010; COOPER e EDGETT, 2010; MORS, 2010). Segundo Varandas Junior, Salerno e Miguel (2014), a gestão da inovação é um processo estruturado que possibilita que uma organização perceba novas maneiras de criar valor e de antever demandas tecnológicas e mercadológicas. A gestão é um processo interdisciplinar e multifuncional, que deve ser conduzido de forma integrada (TIDD; BESSANT e PAVITT, 2008).

Mapeando a bibliografia existente sobre gestão da inovação, VARANDA JUNIOR, SALERNO e MIGUEL (2014) apontam que:

“A partir da busca bibliográfica associada à gestão da inovação, alguns modelos conceituais têm sido propostos, tais como o funil de desenvolvimento de Wheelwright e Clark (1993), o stage gate de Cooper (1993, 2008), a gestão do portfólio de novos produtos de Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1997, 2002) e as plataformas tecnológicas de Meyer (1997). No entanto, essas propostas são relativamente genéricas e, na maioria das vezes, aplicáveis apenas em empresas de grande porte que possuem uma área de P&D estruturada, que empregam muitos recursos em inovação e integram segmentos industriais ligados à tecnologia (HIRSCH-KREINSEN, 2008; SANTAMARÍA, NIETO e GIL, 2008). Desse modo, a aplicabilidade dessas propostas limita-se a em partes específicas da cadeia de valor da inovação e elas não trazem uma visão holística do processo de inovação”.

Diferentemente Hansen e Birkinshaw (2007) indicam uma abordagem de gestão da cadeia de valor da inovação mais ampla e sistêmica, dividida em três elos principais (geração, conversão e difusão de ideias) que englobam os conhecimentos externos à empresa, a gestão do processo de desenvolvimento de produtos (PDP) e a criação de novos modelos de negócios a partir da inovação. Complementarmente Davila, Epstein e Shelton (2007) reforçam a necessidade de as empresas mapearem o nível de inovação e elaborarem uma estratégia de inovação, bem como de criarem um sistema de gestão para medir e recompensar as inovações. Para tanto Davila, Epstein e Shelton (2007) propõem regras de como criar valor com investimentos em inovação no nível de processos operacionais e estratégicos e sugerem ainda

os seguintes princípios: envolver a alta administração no processo de gestão da inovação; estruturar um modelo de gestão da inovação com indicadores de avaliação e incentivos; combinar inovações tecnológicas com modelos de negócios; integrar os diferentes tipos de inovação (incremental, semiradical e radical); equilibrar o portfólio com os diferentes tipos de inovações; e tratar a inovação como um processo de negócio da empresa, atrelada com a estratégia da organização.

Quadro 1 - Cadeia de valor de inovação

	Geração de ideias			Conversão		Difusão
	Intraunidades	Interunidades (polinização cruzada)	Externa (colaboração)	Seleção (triagem e financiamento inicial)	Desenvolvimento (da ideia para os primeiros resultados)	Disseminação (na organização e no mercado)
Questões chave	As pessoas das unidades geram boas ideias?	Nós geramos boas ideias trabalhando em conjunto?	Nós temos fontes externas suficientes para gerar boas ideias?	Nós somos bons em realizar a triagem e financiar novas ideias?	Nós somos bons em transformar ideias em produtos, negócios e melhores práticas?	Nós somos bons em difundir o desenvolvimento de ideias na organização?
Indicadores de performance chave	Número de boas ideias geradas intraunidades	Número de boas ideias geradas interunidades	Número de boas ideias geradas externamente	Porcentagem de ideias geradas que são selecionadas e financiadas	Porcentagem de ideias financiadas que deram retorno financeiro, número de meses para primeira venda	Porcentagem de penetração em mercados alvos, cadeia de suprimentos e clientes, número de meses para difusão completa

Fonte: Hansen e Birkishaw, 2007

A proposta de Hansen e Birkinshaw (2007) a respeito da gestão da inovação busca analisar a inovação como um processo integrado desde a geração do conceito até a difusão da inovação entre as outras áreas da organização. Para isso, os autores estruturam a cadeia de inovação em três elos principais (geração, conversão e difusão de ideias) e seis tarefas conectivas (colaboração interna, externa e entre unidades, seleção e desenvolvimento e difusão de ideias selecionadas). No Quadro 1, o modelo de cadeia de valor de inovação dos autores ilustram os elos principais e as tarefas cognitivas.

2.3 Modelos Conceituais para Gestão da Inovação

Segundo Rothwell (1992) os modelos de gestão da inovação a partir da década de 1960 constataam um padrão de evolução, que parte de modelos lineares para modelos iterativos. E ainda Rothwell (1992, apud SILVA, BAGNO e SALERNO, 2014) divide essa evolução em cinco gerações: os modelos de primeira e segunda geração seriam chamados de lineares simples (na primeira geração predominância a inovação empurrada pela tecnologia e na segunda geração predominância da inovação puxada pelo mercado); os modelos de terceira geração reconhecem combinações de tecnologia ou mercado para disparar o processo e acrescenta à anterior linearidade loops de retorno entre as fases; na quarta geração os modelos privilegiariam uma perspectiva de atividades paralelas e auxiliadas por alianças e parcerias; já na quinta geração a inovação seria vista como um processo contínuo, integrando uma rede abrangente de relações e reações customizadas. Para melhor compreensão a respeito desses modelos, a presente pesquisa abordará 4 deles, descrevendo resumidamente suas características e conceitos.

Modelo de Cooper (1990): Stage-Gate

O modelo de Cooper (1993) tem como característica principal a compreensão da inovação tecnológica como processo centrado no desenvolvimento de novos produtos (NPD). Na descrição do modelo, são reconhecidos fatores organizacionais como a interfuncionalidade requerida pelas atividades em cada fase, a conexão com o mercado e os níveis decisórios. Entretanto, seus modelos gráficos privilegiam o aspecto processual que explica a construção do conhecimento, materializado em um bem/serviço ao longo das etapas propostas. Cooper (1994) argumenta que o desenvolvimento de novos produtos (NPD) seja quebrado em uma lista de estágios predeterminados, cada um consistindo numa lista de atividades prescritas, interfuncionais e paralelas. A entrada para cada estágio é um gate, os quais controlam o processo e servem como pontos para avaliação e checagem.

Figura 2 - Modelo Stage-Gate

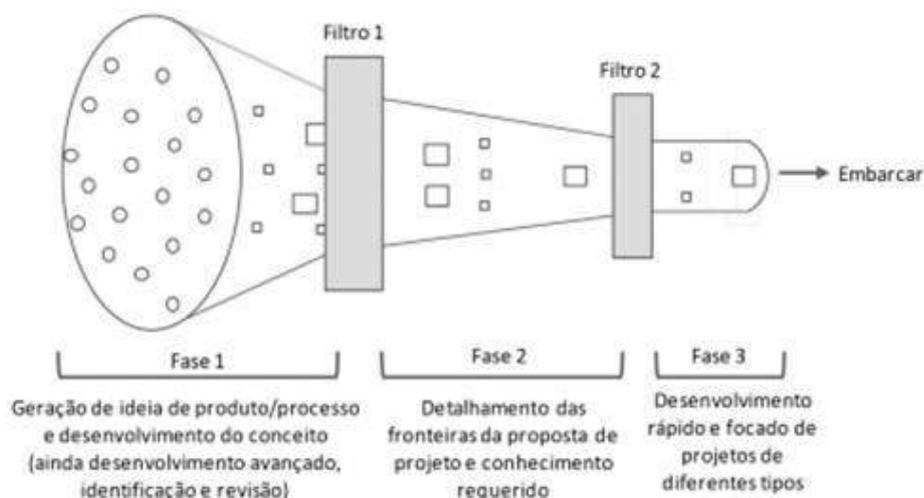


Fonte: Cooper (1993)

Modelo de Wheelwright e Clark (1992): Funil de Desenvolvimento

O modelo de Wheelwright e Clark (1992) apresenta visualmente a ideia de um funil, caracterizado pela seletividade dos projetos de pesquisa e desenvolvimento. O modelo gráfico é eficaz em comunicar que, dentre as várias possibilidades de desenvolvimento, poucas ideias de fato alcançarão o desenvolvimento pleno dentro de uma organização (Figura 3).

Figura 3 - Funil de desenvolvimento



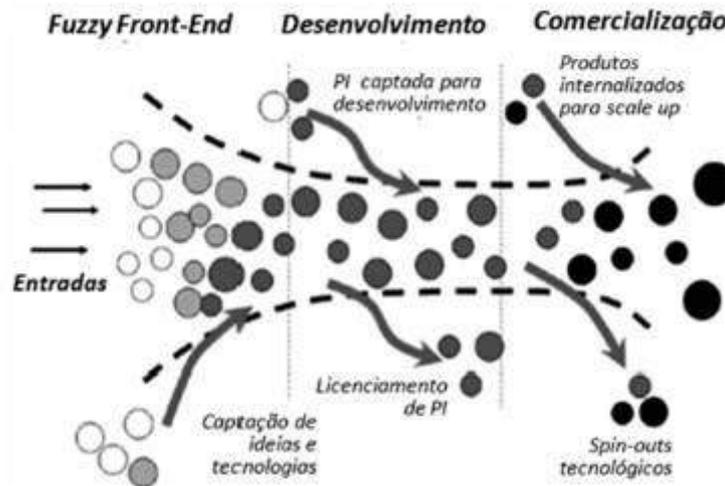
Fonte: Wheelwright e Clark (1992).

Wheelwright e Clark (1992) entendem que processos eficientes possuem “bocas” largas e gargalos estreitos: um processo abrangente de captação de ideias (internas ou externas) e um processo eficiente para identificar aquelas de maior valor e que devem receber

recursos para implantação. Os autores ressaltam a necessidade de cooperações internas e externas na fase de ideias, ao mesmo tempo em que colocam a importância de um bom processo de seleção.

Modelo de Docherty (2006): Funil de Inovação Aberta

Figura 4 - Funil de Inovação Aberta



Fonte: Docherty (2006).

Segundo Chesborough (2003) citado por Silva, Bagno e Salerno (2014), o termo inovação aberta (*open innovation*) se refere aos vários conceitos relacionados à busca de fontes externas de tecnologia e inovação para guiar o crescimento organizacional, englobando atividades como geração de *spin-offs* e licenciamento de patentes não utilizadas. Docherty (2006) ainda aponta o codesenvolvimento, a inovação colaborativa, *joint ventures* e modelos open-source como possíveis interpretações da inovação aberta. Seguindo a divisão proposta por Rothwell (1992), esse modelo seria referência da quinta geração de modelos de inovação.

Em relação aos modelos de funil, Silva, Bagno e Salerno (2014) concluem:

“A lógica de um funil é eficaz em demonstrar que o processo de desenvolvimento de inovações ocorre em ambientes de recursos escassos nos quais normalmente há mais ideias nas fases iniciais do que a organização pode ou deva levar a estágios mais avançados. A captação de um grande número de ideias e, conforme a abordagem, de fontes diversificadas, associada a critérios adequados de escolha e decisão coerentes com a maturidade das oportunidades em cada fase, é um ponto chave para a condução do processo de inovação. O funil de inovação aberta não altera estrito senso, a lógica geral do desenvolvimento de inovações, mas impõe novas perspectivas e oportunidades para a gestão da inovação e uma visão mais ampla aos processos que lhe são subjacentes.”

Modelo de Hansen e Birkishaw (2007): Cadeia de valor de inovação

Hansen e Birkinshaw (2007) constroem um modelo ao qual denominam “cadeia de valor da inovação”. O modelo é composto por três etapas: a primeira etapa corresponde à geração de ideias, a qual pode ocorrer de diversas fontes: intraunidades, interunidades, fontes externas (redes, *open innovation*, transferência de tecnologia etc.). A segunda fase trata da conversão das ideias, englobando desde a seleção de propostas, busca por recursos e

atividades do desenvolvimento propriamente dito. A última fase é relativa à difusão dos produtos no mercado e/ou difusão das práticas desenvolvidas por toda a organização. Cada uma dessas três etapas é considerada um elo da cadeia (Figura 5).

Figura 5 - Cadeia de Valor de Inovação



Fonte: Hansen e Birkinshaw (2007).

Os autores consideram que as organizações devem mensurar seus esforços de inovação a partir de uma visão sistêmica da cadeia, em busca de suas forças e fraquezas em relação às competências necessárias em cada fase do processo.

Através dessas avaliações sucessivas enxergam-se oportunidades de aprendizagem e geração de conhecimento, com vistas à melhoria do processo, ou seja, identificam-se os gargalos do processo de inovação. A partir disso, esforços devem ser focados no incremento das deficiências identificadas.

3 METODOLOGIA

Segundo Cresweel (2003) são três as proposições que precisam ser respondidas pelo método de pesquisa selecionado pelo pesquisador: clareza de conhecimento, estratégia e métodos. Essas proposições permitirão ao pesquisador estruturar todo o processo de pesquisa.

Optou-se pelo método de estudo de caso como abordagem metodológica de pesquisa por considerar-se como o mais adequado frente aos objetivos do trabalho e natureza qualitativa dos dados a serem coletados e analisados, conforme sugerido por Voss et al. (2002). O estudo de caso caracteriza-se como uma abordagem de pesquisa adequada quando as questões de interesse da pesquisa são de natureza explanatória ("como" ou "por que"), quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos, com foco em um fenômeno contemporâneo (YIN, 2001), como é a situação temática do presente trabalho.

Esta proposta de pesquisa se propõe a ser exploratória e qualitativa, pois se destina a ter um caráter de descoberta conforme os preceitos de Hair et al. (2006, p. 84), que afirmam que “quando bem conduzida, a pesquisa exploratória abre uma janela para as percepções, comportamentos e necessidades”. Dado a natureza qualitativa desta pesquisa, diferentes estratégias poderão ser adotadas na seleção das fontes. Cresweel (2003, p. 14-15), apresenta cinco estratégias associadas à pesquisa qualitativa: i) Etnografia, ii) Grande Teoria, iii) Estudos de Casos, iv) Pesquisa Fenomenológica e v) Pesquisa Narrativa.

A pesquisa aqui proposta fará uso do método de estudo de caso de modo a ter ênfase uma análise contextual completa e nas inter-relações entre a integridade dos dados e a realidade que vivenciam os agentes analisados, conforme destaca Eisenhardt (1989), Campomar (1991) e Bonoma (1985). Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas ao longo de 2014. Por não haver concordância das usinas entrevistadas, não foram utilizadas gravações, mas foram feitas anotações durante as entrevistas, que tiveram cerca de 30 minutos de duração, com o responsável de cada área envolvida com o processo de inovação (áreas de marketing, engenharia do produto, manufatura e P&D).

3.1 Amostra

Para a condução da pesquisa, foram utilizados dados primários, obtidos com entrevistas de campo em uma amostra de três empresas do setor sucroenergético participantes do programa NAGISE, com o objetivo de colher informações para a compreensão das relações entre o processo e os métodos de capacitação e o impacto sobre a política de inovação - e dados secundários, coletados em meios impressos e eletrônicos, para caracterizar o setor e a política de inovação de uma forma geral. O ambiente de pesquisa fará uso, portanto, do ambiente de campo. As entrevistas foram feitas com pessoas atuantes na área de pesquisa e desenvolvimento das devidas empresas de modo a obter informações mais completas sobre o processo de capacitação em inovação nessas organizações.

4 RESULTADOS

Foram desenvolvidas pesquisas não estruturadas junto a três empresas do setor sucroalcooleiro para a compreensão de quais direcionadores poderiam indicar o nível de estruturação de uma política de inovação e qual o impacto que o programa NAGISE teria sobre uma política de inovação das empresas. As 3 empresas pesquisadas estão situadas no Estado de São Paulo. Dentre essas duas empresas são de capital regional fechado (chamadas de A e B, neste trabalho) e uma de capital aberto (chamada de C), que trabalham com processamento de cana em álcool, açúcar e derivados. As empresas analisadas são de médio e grande porte e são representativas do mercado em questão. As questões realizadas na empresa estão vinculadas a política de inovação das empresas e o impacto nas empresas, a relação empresa-universidade e os impactos do programa NAGISE nesse processo, discutidas em cada um dos subitens abaixo.

4.1 Gestão da Inovação nas Empresas Sucroenergéticas

Observa-se que nas entrevistas realizadas, um ponto que se destaca na política de inovação das empresas é a relação entre custo e benefício para adoção de uma inovação. Há um claro destaque na priorização de inovações com menor tempo de desenvolvimento e consequente aplicação e também que gerem um retorno financeiro satisfatório, preferencialmente em um curto prazo. Outro aspecto é que somente uma das Usinas entrevistadas apresenta uma área estruturada para a inovação - identificada como Usina C – as demais usinas (A e B) não apresentam uma estrutura formal de inovação, sendo esta desenvolvida principalmente pela área industrial.

Nas entrevistas nota-se ainda a dificuldade de identificação de processos de inovação dentro do processo de produção sucroalcooleira por parte das empresas A e B, considerando principalmente o produto produzido, no qual seriam commodities agrícolas. Evidencia-se no setor, a adoção de práticas mais conservadora por empresas que possuem capital fechado comparado a empresa de capital aberto entrevistada. Dentro dessas duas empresas de capital fechado, há uma ênfase no foco tradicional de produção, onde para os gestores observa-se que há pouco espaço para atividades inovadoras radicais, como se destaca neste trecho:

“(...) Nós só trabalhamos com inovações incrementais e bem suaves e mais focadas em processos. Porque nós ainda costumamos dizer que as lições de casa bem feitas são poucas usinas que fazem e essas incrementais não são só as tecnológicas e também as de gestão relacionadas a processo. No nosso segmento quem tem custo alto ta

morto, quem tem excesso de gente ta morto. Nosso negócio é custo baixo, tecnologia moderada e dinheiro no bolso. (Gestor empresa A)”.

Analisando a entrevista da empresa de capital aberto, observa-se que a mesma apresenta uma política um pouco mais aberta a processos de inovação. Percebe-se um processo mais estruturado em que nota-se um funil de desenvolvimento com a “boca” mais larga em que um maior número de ideias é gerado e etapas de filtragem em que há a seleção das melhores ideias, sendo estas incentivadas através de premiações.

“(…) A área de Inovação na nossa usina está dentro da estrutura de operação/produção. Trabalhamos no conceito de “open innovation”. Fazemos constantemente o radar ou Road map tecnológico. Temos um programa de captação de ideias, aberto a todos os colaboradores. As melhores ideias selecionadas são premiadas. Além disso, as nossas necessidades de melhorias são detectadas junto às áreas de processos, são priorizadas em plataformas de projetos e os projetos mais custosos são financiados juntos aos órgãos de fomento (BNDES e FINEP).” (Gestor da empresa C).

Nas entrevistas percebe-se que as empresas não possuem uma clara distinção entre atividades de inovação e políticas de desenvolvimento de pessoas, pois, dentro das entrevistas indicadas, verificam-se em perguntas sobre inovação, respostas em relação à capacitação profissional. Este fenômeno pode estar ligado principalmente com a relação entre capacitação educacional e a sua caracterização como forma de vantagem competitiva no cenário analisado.

“(…) A empresa ajuda muito em treinamentos, cursos pra especialização. Estamos sempre visitando outras usinas pra identificar o que tem de novo no mercado e sempre aberto a visitas de consultores e eles propondo em projetos.” (Gestor da empresa B).

Nas usinas entrevistadas há uma adoção marginal de técnicas de inovação desenvolvidas de forma reativa, ou seja, em que se observam as necessidades que a empresa passa pelo momento e a partir disso busca um aprimoramento. As inovações adotadas objetivam principalmente pela maior eficiência de produção das commodities objetos de produção das usinas, e não constitui núcleos de desenvolvimento aplicado de novos produtos desenvolvidos pelas usinas, como por exemplo, energia elétrica. Outro ponto observado é a falta de profissionalização em gestão da inovação. Observa-se que de forma geral, no próprio Brasil, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos produtivos ainda são baixos, ficando isso a cargo de empresas privadas, centros de pesquisa públicos e universidades, sendo esta muito pouco geradora conforme respondido nas entrevistas. Porém, ainda faltam espaços de relacionamento entre o setor produtivo e a comunidade acadêmica de forma permanente, onde os empresários pudessem apresentar suas dificuldades e a academia pudesse propor soluções rápidas e factíveis a essas demandas.

4.2 Relação Empresa-Universidade.

Na entrevista, foram perguntados aos gestores das Usinas como que os mesmos observavam a relação empresa-universidade no desenvolvimento de processos de inovação. Há um consenso pelos gestores entrevistados que nas empresas que trabalham, há uma grande importância das universidades como polos formadores de mão de obra, porém, há um grande distanciamento entre a universidade e as empresas em questão.

(…) “O problema não é só da Usina, acredito que as Universidades deveriam nos procurar mais. Aqui (onde a Usina se localiza) estamos próximo de universidades em São Carlos, os alunos fazem muito

projetos e nunca recebemos uma proposta de projeto pra ser implementado aqui, às vezes o cara da Usina não busca, mas se alguém oferece acaba fazendo. Acho que falta maior participação das universidades, elas deveriam buscar mais as usinas: propondo parcerias, planos. Falta aproximação”. (Gestor Usina B).

Observa-se que há uma falta de sinergia entre as empresas e as universidades que mesmo possuindo capacidade de produção de conhecimento e tecnologia voltados à inovação, ainda está distante da realidade das usinas, para as empresas A e B. Na empresa C, a mesma possui maior aproximação com as universidades, porém com ressalvas:

“(…) nossa usina é benchmark em tecnologia no setor sucroenergético. Dessa maneira somos muito procurados por empresas e universidades para testes de novos produtos e processos. Mesmo assim avaliamos ser preciso melhorar a integração com a universidade, que muitas vezes desenvolve pesquisas sem aplicação prática.” (Gestor Usina C).

“(…) As usinas até gostariam de uma aproximação maior com as universidades, mas até as universidades conseguirem traduzir algo factível para o mundo real, a iniciativa privada faz primeiro, veja programas de melhoramento de cana, de desenvolvimentos de máquinas, de governança corporativa. A universidade sonha alto demais e não consegue colocar em tempo hábil no setor sucroenergético. Aí as empresas privadas pulam na frente e se esperar o desenvolvimento de um modelo de negócio dentro da universidade, até ele migrar para o ambiente empresarial e tornar as coisas próximas, passa décadas. O setor pode esperar, mas não tanto”. (Gestor Usina A)

O tempo indicado pelo gestor da empresa A está vinculado ao conceito de tempo de desenvolvimento, e aplicação do modelo de inovação proposto. Um ponto importante indicado pelo gestor da empresa A indicado é o tempo entre o desenvolvimento de pesquisas de inovação na academia e a aplicação prática do processo de inovação no mercado, levando a usina em questão a optar por processos ofertados em mercado, que podem ter capacidade de inovação menor.

4.3 Avaliação do programa NAGISE e Pontos de Melhoria

A análise do programa NAGISE dentro das empresas é positiva, porém é visto dentro das empresas entrevistadas como estando mais próximo de modelos teóricos do que práticas do dia a dia das empresas, como identificado nas falas dos entrevistados. Um ponto de destaque na aplicação do modelo está apontado na necessidade de ver modelos novos de gestão de inovação e novos pontos que poderiam ser considerados como práticas inovadoras, como destacado na fala do entrevistado da empresa B:

“(…) Mudou muito a visão que eu tinha sobre inovação, ensinou a gente em como buscar a inovação em conseguir recursos e a ver a inovação de outra maneira. A gente fazia alguma coisa e nem imaginava que fosse uma inovação”.

O desconhecimento de práticas de inovação integradas, com modelos de projetos foi apontado como a principal dificuldade que existe dentro das empresas após a passagem pelo projeto NAGISE. Observa-se assim que existe uma política de inovação das organizações, porém que as mesmas ainda não possuem uma articulação bem desenvolvida que esteja de acordo com os frameworks apresentados na revisão literária. Há ações no sentido de otimizar

processos e redução de custos, porém nas falas pouco se discute o desenvolvimento de novas tecnologias e de novos produtos que podem ser ofertados pelas empresas entrevistadas, observando-se que nessas empresas ainda o foco está muito nas formas tradicionais de produção do setor. Algumas propostas que podem ser feitas ao programa seriam formar maiores vínculos entre os empresários do setor e a academia, por meio de conferências, e vínculos da NAGISE com estruturas com foco em inovação como parques tecnológicos, espaços em que empresas e universidades estariam em contato contínuo. Dentro dos entrevistados, há um consenso que o programa foi bom e importante para iniciar uma mudança de mentalidade em relação à importância da inovação e sua forma de gestão, porém segundo relatos dos entrevistados ele ficou um tanto distante da realidade das usinas, do dia a dia da gestão do setor. A aproximação de profissionais que trabalham em empresas consideradas inovadoras e o estudo de cases que detalhem todo o processo de uma inovação já consolidada seria uma forma de proporcionar essa visão prática aos gestores.

5 CONCLUSÕES

Através dos casos analisados podemos identificar que existem importantes lacunas na capacidade de gestão da inovação nas empresas do setor sucroenergético. Pode-se, verificar que há políticas de inovação isoladas, que apresentam um caráter mais reativo as necessidades do negócio, com foco em eficiência, porém ainda não consolidadas, e disseminadas segundo os frameworks apresentados. Um dos principais pontos nessa pesquisa é a necessidade de mudança do perfil de gestão para que as políticas de inovação tenham maior espaço dentro do setor. Essas lacunas não apenas inibem o desenvolvimento de novas tecnologias nas empresas, mas também dificultam a adoção de tecnologias desenvolvidas por outros agentes públicos e privados. Dessa forma, iniciativas como o NAGISE são relevantes para que o setor possa ser mais inovador e tenha maior capacidade de resposta às oportunidades e ameaças que enfrenta. É também importante mencionar que devido à ausência de uma cultura de inovação nas empresas motivada, principalmente, pela inexistência de uma capacitação em gestão da inovação nos cursos de graduação pelos quais a maioria dos gestores das usinas é graduada (Engenharias, Administração). Outra consideração relevante em relação ao Programa NAGISE é a heterogeneidade dos gestores participantes, esta característica refere-se principalmente à formação dos mesmos. Essa informação é importante, pois confirma que a compreensão e aceitação sobre inovação será divergente entre um gestor e outro. Portanto, cabe aos organizadores do Programa um mapeamento inicial, identificando quais serão as pessoas participantes para propor planos que considerem essas diferenças.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. J; CLARK, K. B. Innovation: Mapping The Winds of Creative Destruction. **Research Policy**, 14(1):3-22. 1985.

ABIEF – Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis. **Faltam incentivos e políticas para o compartilhamento de riscos neste campo emergente**. 2013. Disponível em: <http://www.abief.com.br/noticias.php>. Acessado em: 18/06/2015.

ASSELINÉAU, A. Quand un cas d'école d'innovation stratégique est un échec... Une lecture en termes de légitimité. **Revue Française de Gestion**, v. 36, n. 203, p. 71, 2010.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BNDES. **BNDES e FINEP selecionam planos de inovação de empresas do setor sucroalcooleiro**. 2011. Disponível em <<http://goo.gl/zqD2U>> Acesso em: 3 abr 2013.

BOWONDER, B. et al. Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage. **Research Technology Management**, v. 53, n. 3, p. 19, May/June 2010.

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

CALMANOVICI, C. E. A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras. **Revistausp**, São Paulo, n. 89, maio 2011.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudos de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-96, jul./set. 1991.

CHESBOROUGH, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: **Harvard Business School Press**, 2003.

CHESBROUGH, H. W., TEECE, D. J. *When is virtual virtuous? Integrated alliances virtual, organizing for innovation*. **Harvard Business Review**, Jan.-Feb. 1996, pag. 65-73.

WHEELWRIGHT, S.; CLARK, K. Revolutionizing product development. **Harvard Business School Press**, Cambridge, Mass, 1992.

CNI. Confederação Nacional das Indústrias. **Bioetanol** - o futuro renovável. Cadernos setoriais Rio+20. Brasília: CNI, 2012.

COOPER, R. G. Stage-gate systems: a new tool for managing new products. **Business horizons**, v. 33, n. 3, p. 44-54, 1990.

_____. New products: the factors that drive success. **International Marketing Review**, v. 11, n. 1, p. 60-76, 1994.

_____. **Winning at new products**: accelerating the process from idea to launch. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1993.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. Developing a product innovation and technology strategy for your business. **Research-Technology Management**, v. 53, n. 3, p. 33-40, 2010.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. **Portfolio management for new products**. Basic Books, 2001.

CRESWELL, J. W. **Research Design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 2 ed. Sage Publications, 2003.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DOCHERTY, M.. Primer on open innovation: Principles and practice. **PDMA Visions Magazine**, v. 30, n. 2, p. 13-17, 2006.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, Birmingham, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Editora da UNICAMP, 2008.

GUAN, J. C. et al. Innovation strategy and performance during economic transition: Evidences in Beijing, China. **Research Policy**, v. 38, p. 802-812, 2009. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2008.12.009>.

HAIR, J. F. **Research Methods for Business**. 2007.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 121-130, June 2007.

LOPES, A. P. V. B. V.; CARVALHO, M. M. de. Evolução da literatura de inovação em relações de cooperação: um estudo bibliométrico num período de vinte anos. **Gestão e Produção. São Carlos**, v. 19, n. 1, p. 203-217, 2012.

MORS, M. L. Innovation in a Global Consulting Firm: When the Problem is too Much Diversity. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 841-872, 2010.

NAGISE - NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE NO SETOR SUCROENERGÉTICO (NAGISE). Disponível em: <http://www.fca.unicamp.br/nagise/>. Acesso: 15/011/2013.

NEELY, A.; HILL, J. Innovation and business performance: a literature review. **The Judge Institute of Management Studies**, University of Cambridge, p. 0-65, 1998.

NEVES, M. F.; TROMBIN, V. G. **A dimensão do setor sucroenergético**: mapeamento e quantificação da safra 2013/14. Ribeirão Preto: Markestrat, Fundace. FEA-RP/USP, 2014.

NOVACANA. **Setor sucroenergético terá alta de custos e menos rentabilidade na safra 2014/2015**. Disponível em: <http://www.novacana.com/n/cana/safra/setor-sucroenergetico-alta-custos-menos-rentabilidade-safra-311014/>. Acesso: 15 Nov. 2014.

NOVACANA. **Empresas se unem para criar associação e resolver entraves para o etanol celulósico**. 2014. <http://www.novacana.com/n/etanol/2-geracao-celulose/nvoa-associacao-entraves-etanol-celulosico-220414/>. Acesso: 15 Nov. 2014.

PINTO, M. J. A. **Investimentos Diretos Estrangeiros no Setor Sucreenergético**. 2011. 171 f. 2011. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração das Organizações)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.

ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. F. **Communications of innovations**. A Cross-Cultural Approach. New York, 1971.

ROTHWELL, R. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. **R&D Management**, v. 22, n. 3, p. 221-240, 1992.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Oxford. Oxford University Press, 1978.

SILVA, D. O. da; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477-490, Apr./June 2014.

TIDD, J; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3ª. Ed. Bookman, 2008.

VARANDAS JUNIOR, A.; SALERNO, M. S.; MIGUEL, P. A. C. Analysis of innovation value chain management in a company from the steel industry. **Gest. Prod.** [online]. 2014.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WINTER, S. G.; NELSON, R. R. An evolutionary theory of economic change. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**. 1982.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research** Second Edition (Applied Social Research Methods Series Volume 34). 2002.

O Stress em Funcionários de Consultorias de Recursos Humanos da Cidade de Taubaté

Autor:

Natália de Paula Pannace: psicóloga e especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Anhanguera de Taubaté – SP.

E-mail: natypannace@hotmail.com

André Petris Gollner: mestrado em Comunicação pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e professor na graduação e na pós-graduação da Faculdade Anhanguera de Taubaté - SP.

E-mail: andre.gollner@aedu.com

Resumo:

O presente estudo aborda o *stress* nos profissionais de consultoria de recursos humanos e foi pesquisado em funcionários de três consultorias da cidade de Taubaté. A metodologia utilizada é de característica exploratória e quantitativa, com questionário pré-elaborado. Foi investigada a satisfação com a empresa, como a empresa e o próprio funcionário investem na qualidade de vida, o ambiente de trabalho, sua relação com os colegas de trabalho e superiores. As empresas precisam fazer uma melhor administração de recursos humanos, com organograma bem definido, *feedback*, valorização da sua mão de obra, evitar sobrecarga e cobranças excessivas e melhor suporte para realização das tarefas, além de investir mais na qualidade de vida do funcionário.

Palavras-chave: *stress*; recursos humanos; consultoria de recursos humanos; qualidade de vida.

Abstract

This study addresses the stress in human resource consulting and professional employees was investigated in three consultancies in the city of Taubaté. The methodology used is exploratory and quantitative characteristic, with pre-prepared questionnaire. Satisfaction with the company was investigated, as the company and the employee invests own quality of life, the work environment, its relationship with co-workers and superiors. Companies need to do a better human resources management, with well-defined organizational structure, *feedback*, valuing its workforce, avoid overloading and overcharging and better support for carrying out the tasks, as well as investing more in employee quality of life.

Keywords: stress; human Resources; human resources consulting; quality of life.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi construído a partir de um dado publicado por um artigo escrito por Mirian Mota (2014) "Conheça as 10 profissões mais estressantes do mundo", no site Guia da Carreira, onde consta a profissão de recursos humanos, e a justificativa era o fator de cobrança e o profissional ter que demitir colegas de trabalho, independente da sua ligação pessoal com ele. O pesquisador, que hoje atua a mais de 7 anos neste ramo observou ao longo deste tempo muitos colegas de trabalho que sofriam com o estresse e que utilizavam de tratamentos psicoterapêuticos e medicamentosos para aliviar os sintomas deste mal, além de

alguns colegas que chegaram a de fato abandonar o ramo e a profissão para se dedicarem a outras atividades, optando assim pela manutenção de uma melhor qualidade de vida.

A partir destas observações foi criado este artigo, que pesquisou o *stress* nos profissionais de recursos humanos de três consultorias de Rh na cidade de Taubaté, visando apurar quais os principais fatores têm causado sofrimento psíquico, físico ou social nestes trabalhadores, de que forma a empresa tem contribuído para este quadro, como o trabalhador tem encontrado ferramentas para melhorar os sintomas e a sua qualidade de vida.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Do Departamento de Pessoal à Gestão de Pessoas

Ao longo de três eras do século XX houve várias abordagens de como lidar com a gestão das pessoas, e o departamento passou por três etapas: relações industriais, recursos humanos e gestão de pessoas, cada uma ajustada à abordagem e à mentalidade da sua época (CHIAVENATO, 2010).

Nas relações industriais surge o antigo departamento de pessoal, destinados a fazer cumprir as exigências legais com relação ao empregado, como admissão, anotação na carteira, contagem de horas, pagamentos e advertências. Mais adiante, as relações industriais tomam espaço fazendo também a relação com os sindicatos e coordenação interna com os departamentos para evitar problemas sindicais (CHIAVENATO, 2010).

Na industrialização neoclássica, os recursos humanos além das tarefas burocráticas desenvolvem funções táticas como órgãos de serviços especializados, como o recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, segurança do trabalho, relações trabalhistas e sindicais (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Mildeberger (2011), há pouco tempo o departamento de recursos humanos atuava de forma mecanicista, onde o empregado era julgado pela obediência e pela execução da tarefa.

Para Chiavenato (2010), na era da informação, surgem as equipes de gestão, os gerentes de linha em toda a organização passam a ser gestores de pessoas, enquanto as tarefas burocráticas passam a ser realizadas por terceiros, através da terceirização. As pessoas passam a ser parceiras da organização, tomam decisões, cumprem metas e alcançam resultados. Lidar com pessoas deixou de ser um problema para ser a solução para as organizações, passou a ser uma vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2010).

Em uma empresa existem muitos tipos de cultura organizacional, entre elas, Greicy (2013) aponta como principais a funcional, onde existe uma chefia para cada função e subalternos exercem mais de uma função ficando sob supervisão de mais de um chefe; a estrutura territorial, em empresas que cobrem grandes áreas geográficas, neste caso as atividades ficam sob supervisão de um único gestor; a estrutura de processo, agrupada em etapas, geralmente utilizada em indústrias no nível operacional; a estrutura de produtos ou serviços, cuja estrutura divisional é em função de cada produto ou serviço, a divisão é em projetos ou programas; a estrutura matricial é o resultado da estrutura tradicional por departamentos com a de projetos ou produtos, com dois tipos de gestores, um funcional e outro de projetos; na estrutura em rede, a gestão tem função de ligação com outras empresas e unidades externas.

Para Chiavenato (2010), diferentes autores têm visões diferentes sobre o departamento de RH, a administração de recursos humanos é o conjunto de práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, incluindo as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, recompensas, remuneração e avaliação do desempenho. O conjunto de decisões integradas influencia na eficácia dos funcionários e das organizações, motivação e manutenção dos empregados. É um conjunto integrado de

atividades de como agregar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas para gerar competências e competitividade às organizações.

Greicy (2013) aponta que com a forte mudança nos cenários é exigido muito esforço dos gestores para manter as organizações saudáveis, sendo necessário repensar o papel dos recursos humanos para deixar de ser um órgão executor para ser estratégico.

Pela ausência da visão sistêmica, a área de recursos humanos vivencia limitações para ocupar um espaço expressivo na organização, impedindo a participação nas decisões e no desenvolvimento das atividades de maneira estratégica (GREICY, 2013).

Para Esteves (2011), a área de recursos humanos precisa ser vista como necessária para alavancar os negócios, são tantos os desafios de como gerir, contratar, promover, reter e ainda assim há quem acredite que a área de recursos humanos não é estratégica para o negócio como a área de vendas ou marketing. O departamento de recursos humanos tem sido colocado sob o mesmo chapéu da área administrativa, atuando em subprocessos e operações, e verifica-se a estratégica em segundo plano. O recurso humano precisa ser visto como importante e fazer valer a missão da empresa, o braço direito do empreendedor alinhada às demandas de crescimento e estratégicas da empresa.

O investimento no departamento de recursos humanos para que seja mais estratégico, irá agregar valor ao negócio e às pessoas, favorecerá um sentimento de pertença e não como um custo a ser controlado, mas como um ativo a ser desenvolvido, propiciando o comprometimento das pessoas com a missão, visão e valores da organização (GREICY, 2013).

2.2 Estresse nas Organizações

De acordo com Ferreira e Ramos (2014), o conceito de *stress* varia de acordo com os autores, entre as principais definições, em latim, significa apertar, comprimir, restringir. Citado por Freitas (2009), quando uma situação é importante para o indivíduo e este não tem aptidões nem recursos (pessoais ou sociais) para superar o grau de exigência que se estabelece, então entra o stress. Este balanço é julgado subjetivamente pelo indivíduo.

Inicialmente o conceito de estresse foi utilizado na física e na engenharia no sentido de uma deformidade sofrida em uma estrutura em decorrência de impactos internos e externos. Ele varia de indivíduo para indivíduo na vida da pessoa, o mesmo evento pode produzir “eustress” ou estresse positivo ou “distress”, que designa reações psicofisiológicas, que podem desencadear doenças. Tudo está relacionado com como este evento é sentido por cada indivíduo levando em consideração seu histórico de vida e suas condições intrínsecas (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

Para Ferreira e Ramos (2014), não existe uma definição universal para *stress* organizacional, mas alguns autores definem como um conjunto de perturbações psíquicas associadas às experiências de trabalho, ou uma condição resultante da interação do indivíduo com o trabalho. O *stress* organizacional emerge de causas internas do indivíduo (responsabilidade, culpabilização e auto criticismo) ou externas, ou seja, que o indivíduo está sujeito (carga de trabalho, responsabilidade por pessoas ou materiais, pressões financeiras ou materiais).

No cotidiano dos trabalhadores, há vários processos articulados aos objetivos idealizados, como realização pessoal, organizacional e frequentemente durante a atuação profissional ocorram violências e restrições em nome da metas organizacionais e da produtividade. A visão biopsicossocial do trabalho integra relações do trabalho, carga física e mental para cada atividade, elas atingem o significado do trabalho em si até a realização das pessoas no seu dia-a-dia (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

Para Chiavenato (2010), os estressores ambientais são sobrecarga, rigidez, monotonia, programação, ambigüidade, conflito, responsabilidade, falta de apoio, comunicação pobre, pouca participação, pouca coordenação, rigidez, iniquidade, bitolamento, pouco progresso, pouca participação, família, economia, vida particular, comunidade, superiores, subordinados, colegas e clientes.

Os estressores individuais são necessidades, aspirações, estabilidade emocional, experiências, flexibilidade, tolerância à ambigüidade, auto-estima, padrão de comportamento (CHIAVENATO, 2010).

As respostas somáticas são freqüentes e influenciadas pelas condições de vida do indivíduo, qualidade de suas interações e características do ambiente físico nas quais as pessoas estão inseridas. Essas respostas emergem e relacionam-se a várias questões: atitudes do grupo; avaliações do grupo sobre necessidades específicas; modelos de gestão e estrutura organizacional; reorganizações das tarefas; desdobramentos burocráticos; políticas da empresa; eficácia da produtividade; autopercepção da pessoa; padrões da cultura organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

Uma resposta psicossomática, seja queixa ou sintoma é carregado de aspectos subjetivos e psicossociais, considera-se uma total integração entre os processos biológicos, mentais e físicos, e qualquer processo do seu corpo envolve mobilização de reações simultâneas em todo o corpo, isso leva a uma visão sociopsicossomática do indivíduo, podendo ocorrer as chamadas somatizações (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

A síndrome Geral da Adaptação se apresenta em três fases: reação de alarme, onde existe uma reação de alarme do organismo para manter a vida; a reação de resistência são canais de defesa, podendo surgir sintomas somáticos; a reação de exaustão ou esgotamento, com reações de sobrecarga dos canais fisiológicos, estímulos permanentes ou excessivos (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

Já as conseqüências individuais citadas por Chiavenato (2010) são: fadiga, ansiedade, preocupação, culpa, acidentes, erros, esquecimento, pouca concentração, erros de decisão, cansaço, pressão alta, insônia, doenças, absenteísmo, rotatividade, baixa produtividade, baixa qualidade.

O *stress* geralmente é identificado por sintomas como estado de humor depressivo, aumento da irritabilidade, aumento da pressão sanguínea, consumo de tabaco ou álcool, além de influência na saúde mental e doenças coronárias (FERREIRA e RAMOS, 2014).

Na organização as respostas incluem elevado absenteísmo, aumento no abandono do emprego, dificuldade nas relações, fraco controle da qualidade, diminuição da motivação, da satisfação, do rendimento e da produtividade. Além de aumento de acidentes de trabalho, maior consumo de drogas e álcool no trabalho (FERREIRA e RAMOS, 2014).

Os sintomas psicológicos incluem insatisfação no trabalho, apatia, ansiedade, estados depressivos, irritabilidade, tensão, fadiga, insônia, pesadelo, dificuldade em tomar decisões, instabilidade emocional, lapsos de memória, tendências neuróticas e perturbações (FERREIRA; RAMOS, 2014).

2.3 Ferramentas para a Qualidade de Vida

Para Chiavenato (2010), existem várias maneiras de aliviar o estresse, sugerindo ele as seguintes medidas: relações cooperativas, recompensadoras e agradáveis com os colegas; não tentar forçar mais do que cada um pode fazer; relações construtivas e eficazes com os gerentes; compreender os problemas do chefe e ajudá-lo a compreender os seus; negociar com o gerente metas realísticas para o trabalho; estudar o futuro e aprender como se defrontar com eventos possíveis, encontrar tempo para desligar-se das preocupações e relaxar; andar pelo

escritório para manter sua mente tranqüila e relaxar; verificar ruídos e verificar meios para reduzi-lo; sair do escritório algumas vezes para mudar a cena e esfriar a cabeça; reduzir o tempo em que concentra a atenção; limitar interrupções; não ficar muito tempo lidando com problemas desagradáveis, fazer uma relação de assuntos preocupantes, listarem prioridades, para não ficar rodando na memória.

A *Northwestern National Life Insurance Co* dá algumas dicas sobre o *stress*: Permitir que os funcionários conversem amigavelmente entre si, reduzir conflitos pessoais no trabalho, dar aos colaboradores controle sobre como devem fazer o seu trabalho, assegurar adequada assessoria e orçamentos de despesas, falar abertamente com os colaboradores, apoiar os esforços dos colaboradores, proporcionarem benefícios pessoais competitivos, manter níveis atuais de benefícios aos colaboradores, reduzir a burocracia para seus colaboradores, reconhecer e recompensar os colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

A organização, gerentes e especialistas de RH podem colaborar na identificação e redução do estresse organizacional. O gerente deve monitorar cada trabalhador, identificar os sintomas e informar os remédios organizacionais, como transferências ou aconselhamentos. A área de RH pode fazer pesquisas, refinar procedimentos de seleção e colocação adequada de pessoas para cada cargo, propor planejamento de carreiras (CHIAVENATO, 2010).

Para o trabalhador, cabem algumas medidas pessoais para melhorar os sintomas como: planejamento, administração do tempo, alinhar seus objetivos pessoais e de carreira, relacionando seus objetivos com os da organização; exercícios físicos regulares; fazer uma dieta equilibrada para diminuir sua suscetibilidade às doenças; *biofeedback*, técnica para tratamento de dores e tensão; meditação e relaxamento; psicoterapia; psicanálise (CHIAVENATO, 2010).

Para a OMS (1986, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2008), a saúde é o completo bem estar biopsicossocial e não apenas ausência de doença. É a expansão do conceito de saúde, incluindo a dimensão social, valorização dos suportes sociais e condições ergonômicas do trabalho, ênfase nos aspectos preventivos e não apenas reparador ou curativo.

Existem alguns testes disponíveis para medida do stress, entre eles, podemos encontrar alguns nos seguintes sites: www.ismabrasil.com.br; www.minhavidacom.br; www.estresse.com.br. Além dos sites, Martins (2011) e Limongi-França (2018) também sugere algumas tabelas para avaliação do stress.

3. METODOLOGIA

A pesquisa segue abordagem metodológica exploratória de caráter quantitativo, desenvolvendo o método de pesquisa bibliográfico para o levantamento de dados secundários e com aplicação de questionário aos profissionais de três consultorias de recursos humanos da cidade de Taubaté. Para Gil (2010), a metodologia utilizada possibilita obter familiaridade com o problema investigado, pois considera os vários aspectos relacionados ao fenômeno de estudo. Além disso, as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 1999). De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica se desenvolve com base no material constituído por livros e artigos científicos sobre o tema escolhido.

A amostragem utilizada é por acessibilidade ou por conveniência, assim, segundo Gil (2010), o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que eles possam representar o universo. Aplica-se em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado grau de precisão.

Foi aplicado um questionário sobre *stress* organizacional, com questões estruturadas e pré-elaboradas com perguntas pessoais, profissionais, de saúde e de qualidade de vida, onde o pesquisador fez uma análise qualitativa dos resultados.

Para Gil (2010) a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem permanece invariável para todos os entrevistados. Esta lista de perguntas é chamada de questionário, em que o pesquisado responde por escrito as perguntas que lhe são feitas.

A metodologia de análise quantitativa pode ser enquadrada quando existe uma preocupação com os traços individuais, com as relações causais que levam à ocorrência de determinado fenômeno, e que pode traduzir informações, classificá-las e analisá-las (GIL, 2010). Para tanto, a coleta de dados do presente estudo foi sistematizada por meio de questionário, buscando esclarecer as causas das ocorrências, semelhanças, diferenças e seu inter-relacionamento.

4. RESULTADOS

O questionário foi preenchido por 9 funcionários de 3 consultorias de recursos humanos, que chamaremos de A, B e C. Os participantes possuíam entre 22 e 39 anos, com média de 30 anos. Estes participantes estão atuando na área de recursos humanos de 6 meses a 18 anos com média de 4 anos e meio. Com relação às formações, 2 pessoas ou 22% possuem formação superior incompleta, 3 pessoas ou 33% superior completo e 4 pessoas ou 44% pós graduação. Do departamento ocupado dentro da empresa, 4 pessoas ou 44% são do departamento de seleção, 1 ou 11% do comercial e 4 ou 44% do administrativo / departamento pessoal.

Do questionário inicial, relacionados à empresa onde atuam, as informações cujos resultados forneceram dados relevantes, estão 7 ou 78% das respostas positivas para a questão de agregar funções que não são suas no trabalho, metade dos participantes relata que a empresa não possui organograma bem definido e todos os participantes relatam que a empresa não faz avaliação por competências regularmente.

Das questões relacionadas à saúde, 2 pessoas ou 22% foram ao médico nos últimos meses por problemas com dores de cabeça, estômago e cansaço e 4 ou 44% relataram utilizar remédios ocasionais para dores ou cansaço. Dos participantes, 3 ou 33% já fizeram tratamentos com ansiolíticos ou antidepressivos.

Da atenção do trabalhador à sua qualidade de vida, pudemos verificar que apenas 1 ou 11% utiliza técnicas de relaxamento, apenas 3 ou 33% fazem atividades físicas regularmente, 5 ou 55% não fazem uma alimentação balanceada, 8 ou 89% não consideram que as horas dormidas são suficientes para o descanso. Apenas 1 ou 11% relata fazer atividades prazerosas durante o dia, 4 ou 44% fazem atividades de lazer durante a semana e 4 ou 44% fazem ou fizeram psicoterapia há pouco tempo.

Dos entrevistados, 8 ou 89% sentem vontade de mudar de empresa, 6 ou 67% querem mudar de profissão e 4 ou 44% têm entregue currículos para outras empresas.

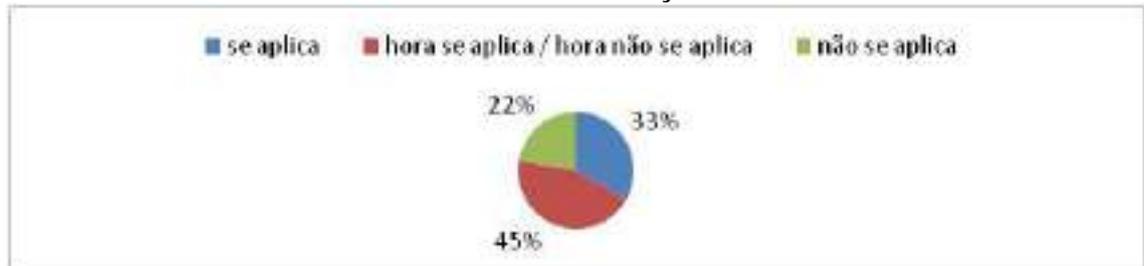
Da percepção dos participantes com relação ao ambiente de trabalho, pode-se verificar que as seguintes questões não foram consideradas um problema, sendo classificadas pela maioria dos participantes como poucas vezes se aplica ou não se aplica: (1) Ambiente hostil entre as pessoas; (2) Perda de tempo com discussões inúteis; (3) Trabalho isolado entre os membros; (4) Falta de cooperação; (5) Abordagem inadequada dos companheiros; (6) Competição não saudável; (7) Sente que seu salário é baixo pelo seu trabalho; (8) Sente falta de suporte para realizar sua função; (9) Sente ambigüidade de ordens / regras; (10) Percebe sintomas de recompensa punitivos; (11) Falta material para realizar o seu trabalho;

(12) Sente-se coagido; (13) Sente conflitos entre grupos na empresa; (14) Problemas pessoais com colegas de trabalho; (15) Falta de suporte da liderança; (16) Falta de *feedback* do seu trabalho; (17) Seu ambiente de trabalho é bem estruturado.

Verificando-se o conteúdo das questões, pode-se verificar que na maior parte delas se trata do relacionamento pessoal com os companheiros de trabalho, assim, podemos inferir que o relacionamento com os companheiros não é considerado um problema causador de insatisfação pelos avaliados.

Já as seguintes questões foram apontadas como se aplica todo o tempo, se aplica quase todo o tempo ou hora se aplica / hora não se aplica pela maioria dos participantes.

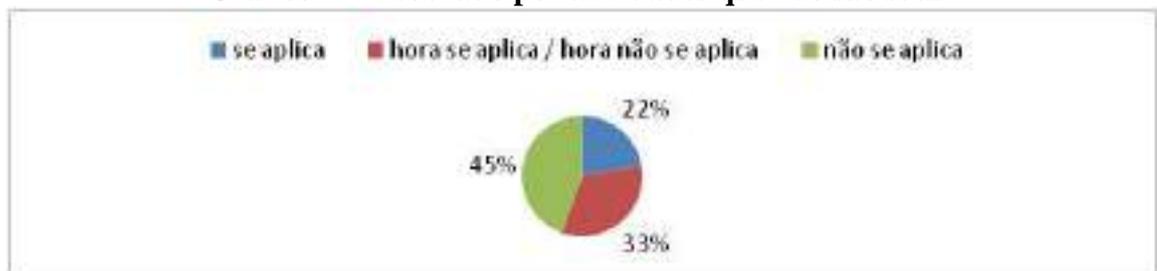
Gráfico 1 - Acumula funções



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 1, em 33% dos entrevistados se aplica, 45% hora se aplica e hora não se aplica, 22% não se aplica

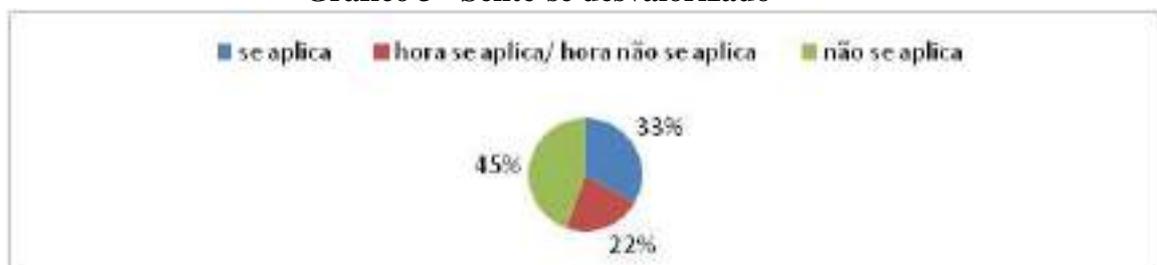
Gráfico 2 - É cobrado por atividades que não são suas



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 2, em 22% dos entrevistados se aplica, 33% hora se aplica e hora não se aplica, 45% não se aplica.

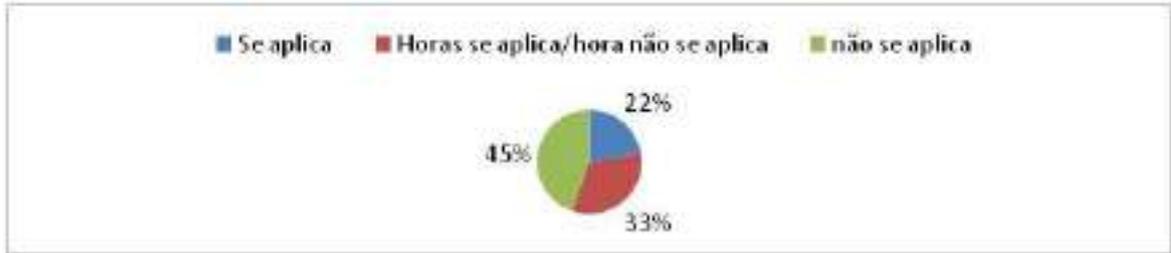
Gráfico 3 - Sente-se desvalorizado



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 3, em 33% dos entrevistados se aplica, 45% hora se aplica e hora não se aplica, 22% não se aplica.

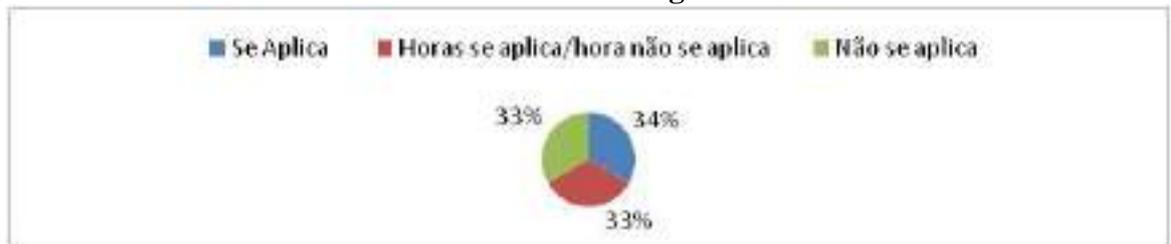
Gráfico 4 - Sente que não consegue fazer seu trabalho como deveria



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 4, em 22% do entrevistado se aplica, 45% hora se aplica e hora não se aplica, 33% não se aplica.

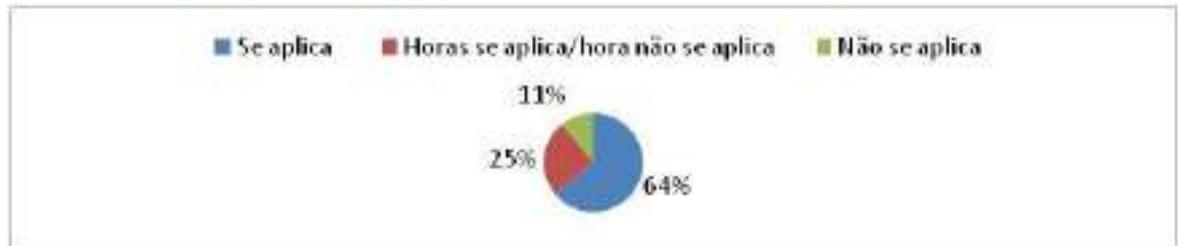
Gráfico 5 - Sente forte carga de trabalho



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 5, em 34% dos entrevistados se aplica, 33% hora se aplica e hora não se aplica, 33% não se aplica.

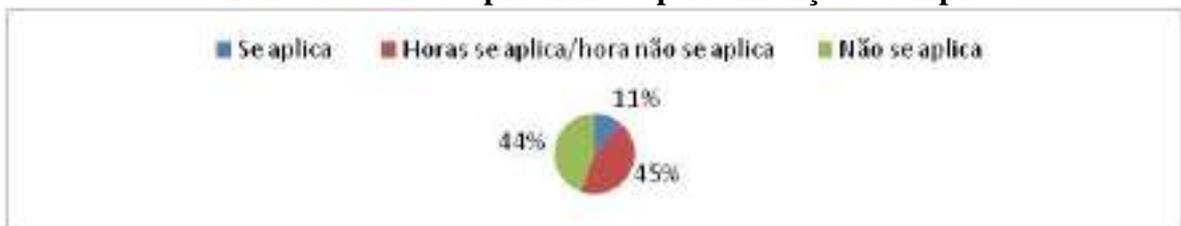
Gráfico 6 - Faz horas extras



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 6, em 64% dos entrevistados se aplica, 25% hora se aplica e hora não se aplica, 11% não se aplica.

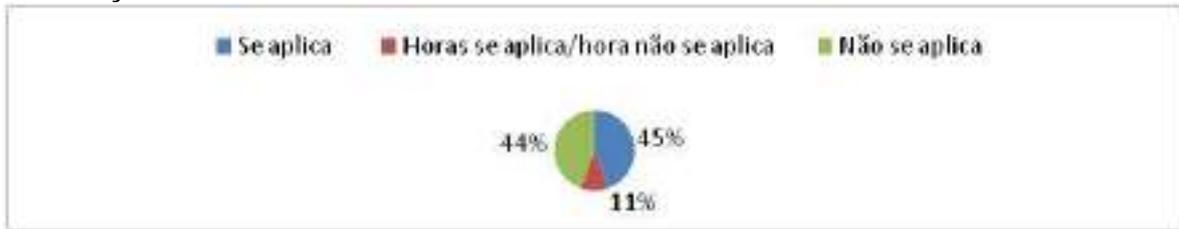
Gráfico 7 - Sente-se pressionado pelas finanças da empresa



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 7, em 11% dos entrevistados se aplica, 45% hora se aplica e hora não se aplica, 44% não se aplica.

Gráfico 8 - O ambiente possui problemas como calor excessivo / ruídos / iluminação



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 8, em 45% dos entrevistados se aplica, 11% hora se aplica e hora não se aplica, 44% não se aplica.

Gráfico 9 - Sentimento de desvalorização no trabalho



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 9, em 33% dos entrevistados se aplica, 22% hora se aplica e hora não se aplica, 45% não se aplica.

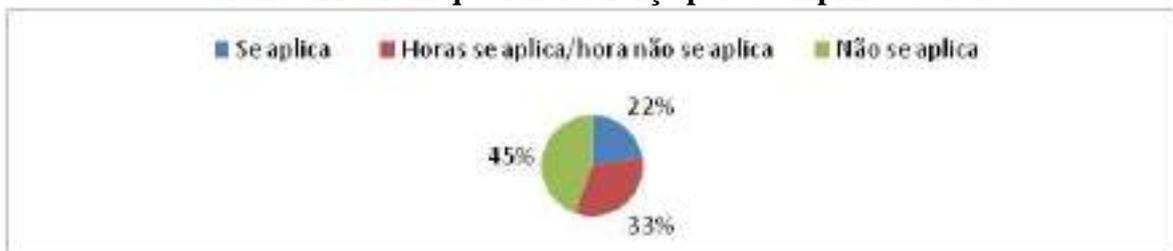
Gráfico 10 - Falta de oportunidade de crescimento



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 10, em 45% dos entrevistados se aplica, 11% hora se aplica e hora não se aplica, 44% não se aplica.

Gráfico 11 - Tem que fazer esforço para cumprir as tarefas.



Fonte: resultados da pesquisa

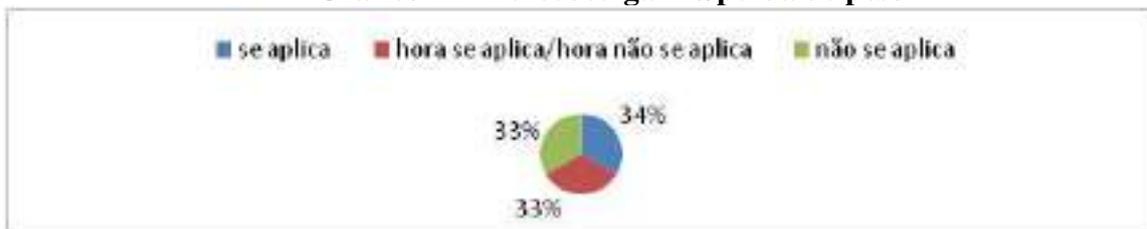
No Gráfico 11, em 22% dos entrevistados se aplica, 33% hora se aplica e hora não se aplica, 45% não se aplica.

Podemos verificar pelo conteúdo que se tratam de questões que avaliam sobrecarga de trabalho, cobrança da empresa e dos superiores e desvalorização do trabalho e do trabalhador.

Dos sintomas físicos relatados, tivemos as seguintes questões respondidas pela maioria dos participantes como poucas vezes se aplica ou não se aplica: (1) Possui problemas digestivos; (2) Taquicardia; (3) Alteração de apetite; (4) Sente taquicardia; (5) Apresenta sono irregular; (6) Possui gripes ou infecções frequentes; (7) Perda ou incapacidade de desejo sexual; (8) Notou nervosismo / tremuras; (9) Sudorese excessiva.

Já as seguintes questões foram apontadas pela maioria dos participantes como se aplica todo o tempo, se aplica quase todo o tempo ou hora se aplica / hora não se aplica.

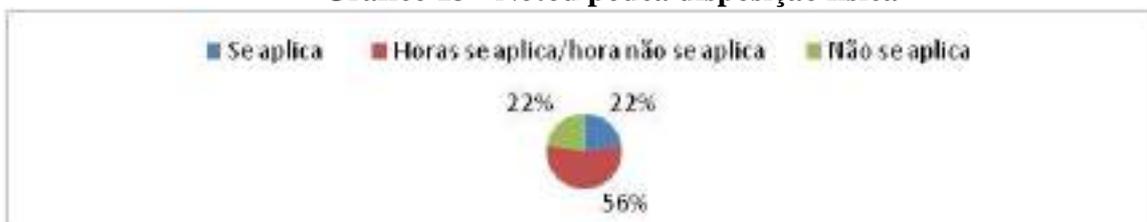
Gráfico 12 - Percebeu ganho/perda de peso



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 12, em 34% dos entrevistados se aplica, 33% hora se aplica e hora não se aplica, 33% não se aplica.

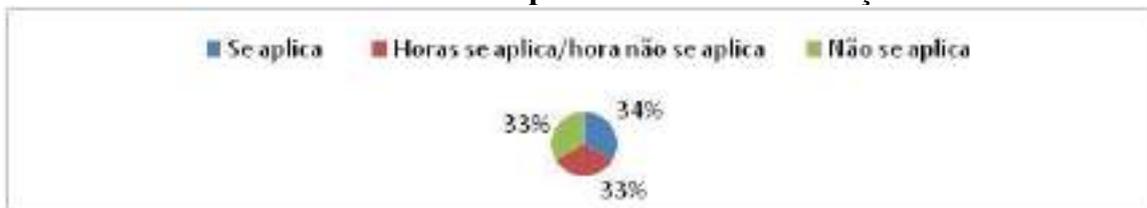
Gráfico 13 - Notou pouca disposição física



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 13, em 22% dos entrevistados se aplica, 56% hora se aplica e hora não se aplica, 22% não se aplica.

Gráfico 14 - Apresentou dores de cabeça



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 14, em 34% dos entrevistados se aplica, 33% hora se aplica e hora não se aplica, 33% não se aplica.

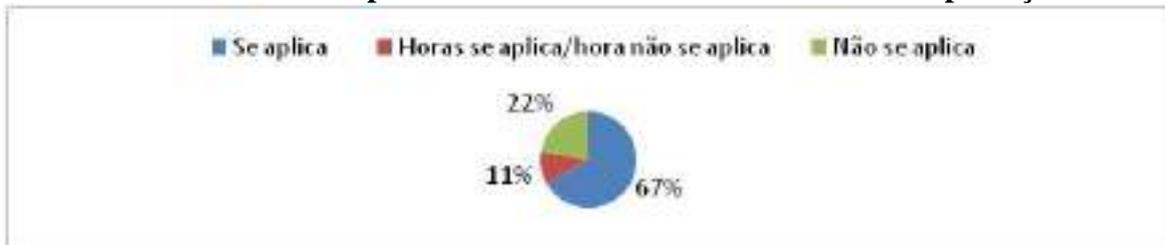
Gráfico 15 - Apresentou dores de estômago (diarréia, constipação, náuseas)



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 15, em 22% dos entrevistados se aplica, 45% hora se aplica e hora não se aplica, 33% não se aplica.

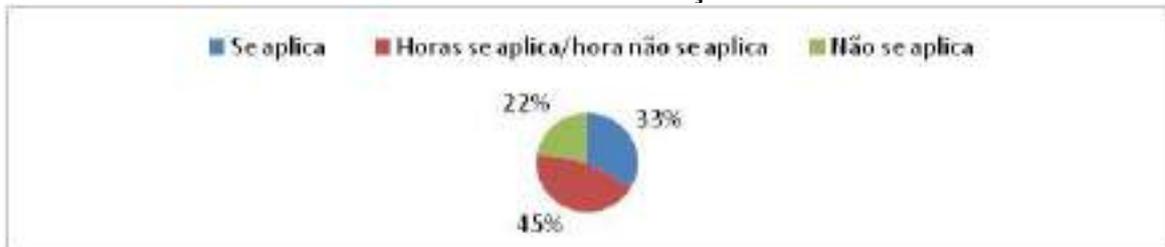
Gráfico 16 - Apresentou dores musculares nas costas ou pescoço



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 16, em 67% dos entrevistados se aplica, 11% hora se aplica e hora não se aplica, 22% não se aplica.

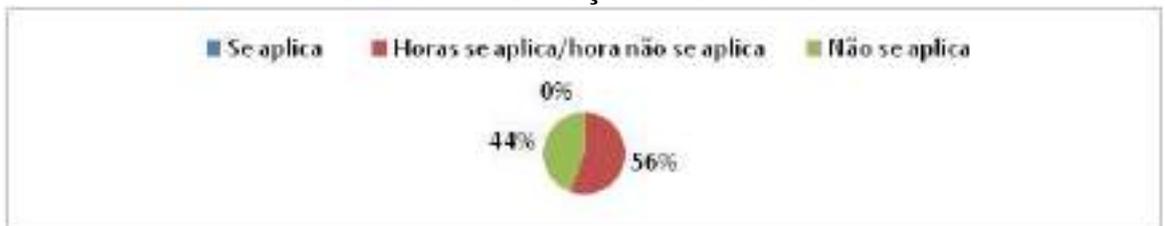
Gráfico 17 - Nota cansaço excessivo



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 17, em 33% dos entrevistados se aplica, 45% hora se aplica e hora não se aplica, 22% não se aplica.

Gráfico 18 - Sensação de estar em alerta



Fonte: resultados da pesquisa

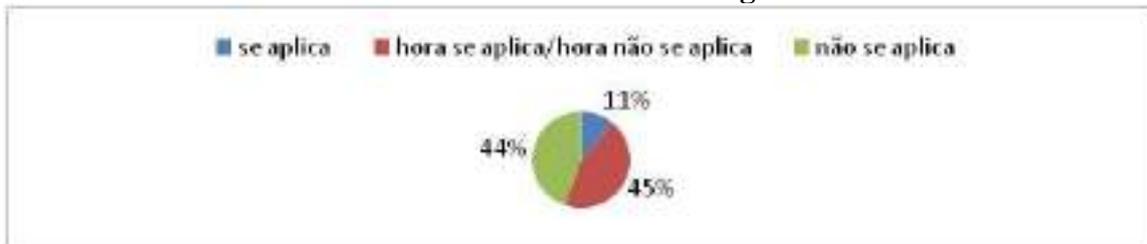
No Gráfico 18, em 56% dos entrevistados hora se aplica e hora não se aplica, 44% não se aplica.

Podemos verificar pelo conteúdo que os principais sintomas apresentados estão relacionados ao cansaço, disposição física, dores de cabeça, estômago e musculares.

Dos sintomas emocionais ou cognitivos, os que foram apresentados como poucas vezes se aplica ou não se aplica, pudemos verificar: (1) Sente como se tivesse perdido o controle; (2) Evita outras pessoas; (3) Incapacidade de foco; (4) Pessimismo; (5) Dificuldade em tomar decisões; (6) Pesadelos no sono; (7) Comportamento neurótico / obsessivo; (8) Tristeza ao sair para trabalhar.

Já as seguintes questões relacionadas aos sintomas emocionais ou cognitivos foram apontadas pelos participantes como se aplica todo o tempo, se aplica quase todo o tempo ou hora se aplica / hora não se aplica:

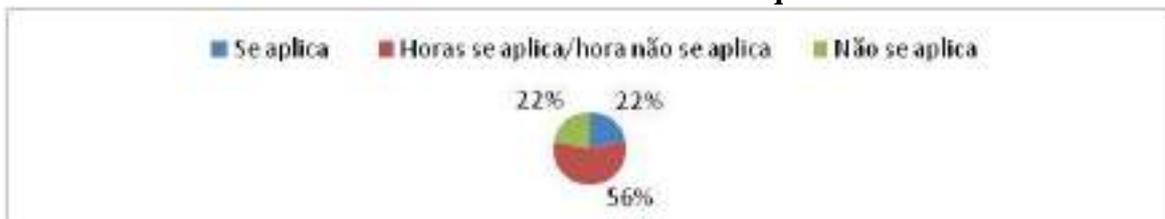
Gráfico 19 - Percebe-se agitado



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 19, em 11% dos entrevistados se aplica, 45% hora se aplica e hora não se aplica, 44% não se aplica.

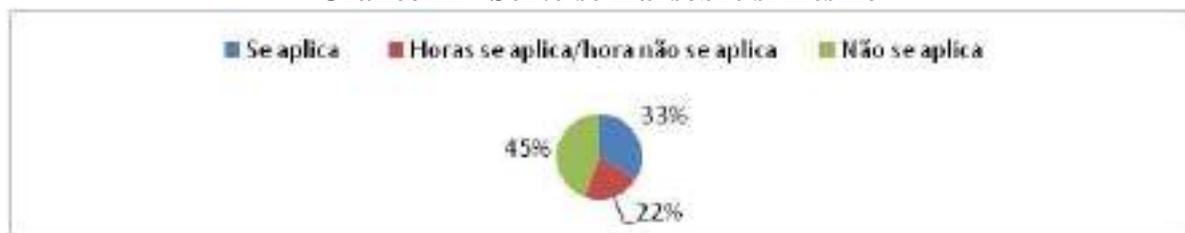
Gráfico 20 - Dificuldade de relaxar e aquietar a mente



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 20, em 22% dos entrevistados se aplica, 56% hora se aplica e hora não se aplica, 22% não se aplica.

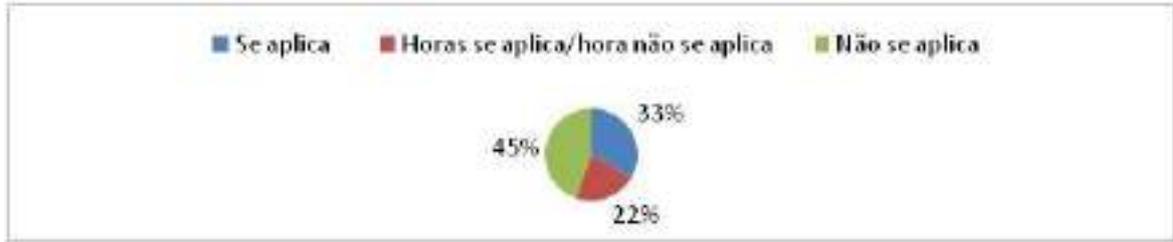
Gráfico 21 - Sente-se mal sobre si mesmo



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 21, em 33% dos entrevistados se aplica, 22% hora se aplica e hora não se aplica, 45% não se aplica.

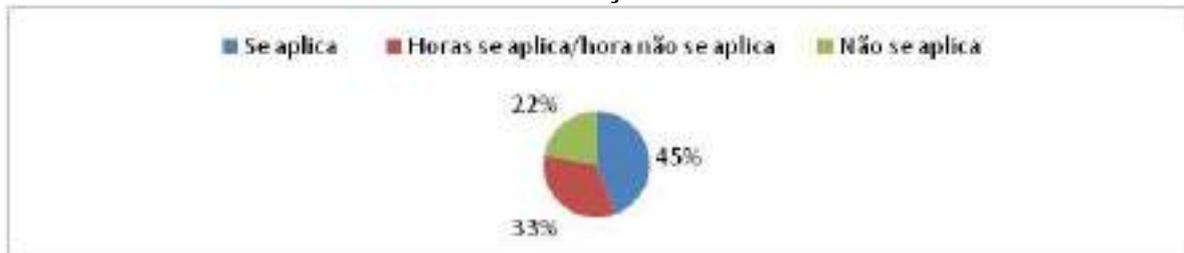
Gráfico 22 - Sensação de tristeza



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 22, em 33% dos entrevistados se aplica, 22% hora se aplica e hora não se aplica, 45% não se aplica.

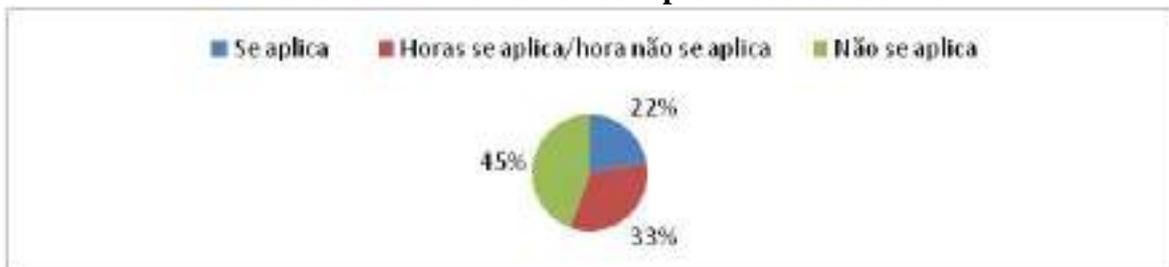
Gráfico 23 - Sensação de ansiedade



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 23, em 45% dos entrevistados se aplica, 33% hora se aplica e hora não se aplica, 22% não se aplica.

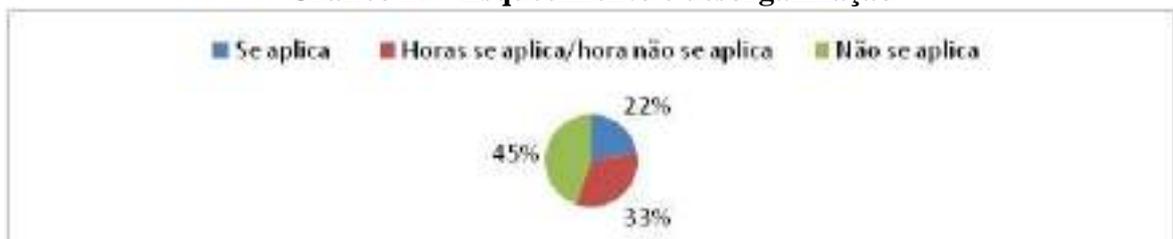
Gráfico 24 - Pensamentos repetitivos / constantes



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 24, em 22% dos entrevistados se aplica, 33% hora se aplica e hora não se aplica, 45% não se aplica.

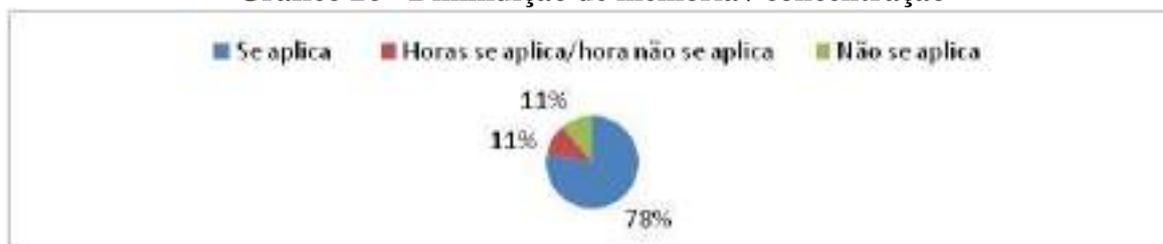
Gráfico 25 - Esquecimento e desorganização



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 25, em 22% dos entrevistados se aplica, 33% hora se aplica e hora não se aplica, 45% não se aplica.

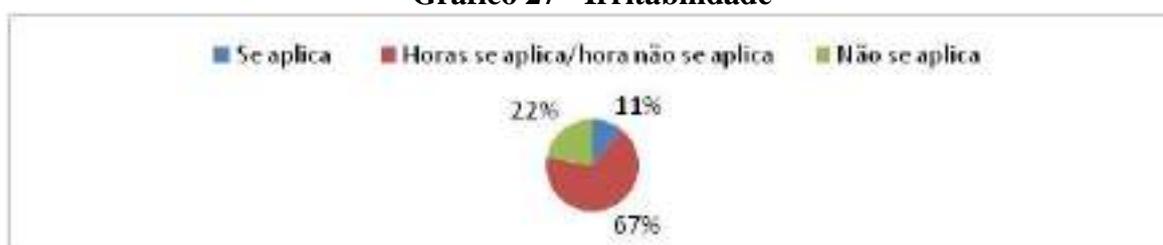
Gráfico 26 - Diminuição de memória / concentração



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 26, em 78% dos entrevistados se aplica, 11% hora se aplica e hora não se aplica, 11% não se aplica.

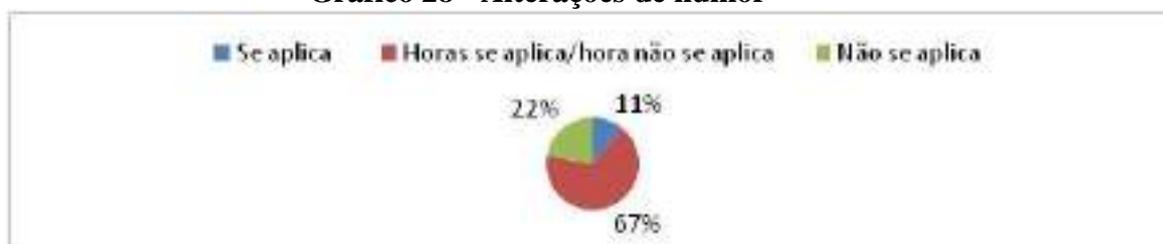
Gráfico 27 - Irritabilidade



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 27, em 11% dos entrevistados se aplica, 67% hora se aplica e hora não se aplica, 22% não se aplica.

Gráfico 28 - Alterações de humor



Fonte: resultados da pesquisa

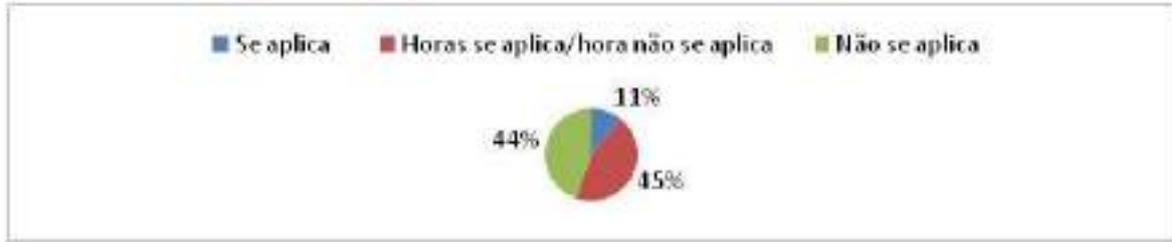
No Gráfico 28, em 11% dos entrevistados se aplica, 67% hora se aplica e hora não se aplica, 22% não se aplica.

Pode-se verificar pelo conteúdo apresentado que os principais sintomas emocionais ou cognitivos acima estão relacionados ao sentir-se mal consigo mesmo, diminuição da capacidade de concentração, memória, organização e alterações de humor.

Das questões relacionadas aos sintomas comportamentais e sociais, as seguintes questões foram apontadas pela maioria dos participantes como poucas vezes se aplica ou não se aplica: (1) Procrastinar (evitar responsabilidades); (2) Aumento do uso de drogas / álcool / cigarro; (3) Comportamentos nervosos como roer unhas, bater as pernas, cutucar uma ferida entre outros; (4) Evita sair com amigos / família; (5) Falta no trabalho; (6) Acidente no trabalho ou erros.

Já os sintomas abaixo sobre os sintomas comportamentais/ sociais foram considerados pela maioria dos participantes como se aplica, se aplica quase todo o tempo ou hora se aplica / hora não se aplica.

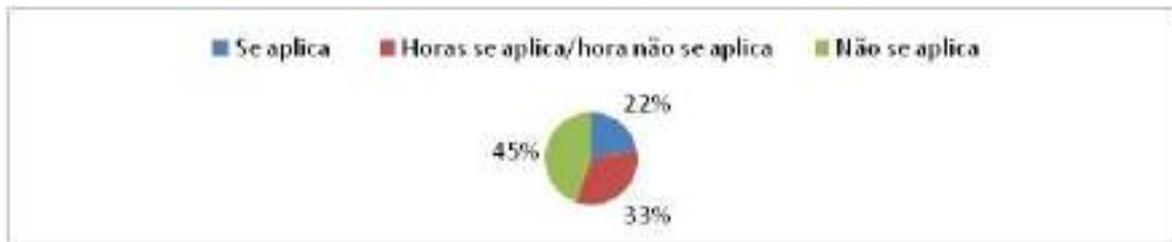
Gráfico 29 - Diminuição do rendimento



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 29, em 11% dos entrevistados se aplica, 45% hora se aplica e hora não se aplica, 44% não se aplica.

Gráfico 30 - Irritabilidade dentro de casa



Fonte: resultados da pesquisa

No Gráfico 30, em 22% se aplica, 33% hora se aplica e hora não se aplica, 45% não se aplica.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em vista a resposta dos participantes, pode-se considerar que na primeira parte da pesquisa, com respostas abertas, os participantes relataram alguns problemas encontrados na empresa, como o acúmulo de funções, falta de organograma definido, falta de oportunidades na empresa e falta de avaliação e *feedback*. Essas informações foram reforçadas no questionário relacionado ao ambiente de trabalho, onde pudemos verificar que as questões relacionadas aos companheiros de trabalho tiveram aspectos positivos e as questões que se relacionavam aos fatores onde a situação era vista como ponto negativo se aplicavam à empresa, à falta de valorização, sobrecarga e cobrança.

Podemos considerar a necessidade de se fazer uma administração de recursos humanos mais eficaz na empresa, como se pode ver em Chiavenato (2010), que cita que a administração de recursos humanos é o conjunto de práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, incluindo as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, recompensas, remuneração e avaliação do desempenho. O conjunto de decisões integradas influencia na eficácia dos funcionários e das organizações, motivação e manutenção dos empregados. É um conjunto integrado de atividades de como agregar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas para gerar competências e competitividade às organizações.

Para Chiavenato (2010), a organização, gerentes e especialistas de RH podem colaborar na identificação e redução do estresse organizacional. O gerente deve monitorar cada trabalhador, identificar os sintomas e informar os remédios organizacionais, como transferências ou aconselhamentos. A área de RH pode fazer pesquisas, refinar procedimentos de seleção e colocação adequada de pessoas para cada cargo, propor planejamento de carreiras. A *Northwestern National Life Insurance Co* dá algumas dicas: Permitir que os funcionários conversem amigavelmente entre si, reduzir conflitos pessoais no trabalho, dar

aos colaboradores controle sobre como devem fazer o seu trabalho, assegurar adequada assessoria e orçamentos de despesas, falar abertamente com os colaboradores, apoiar os esforços dos colaboradores, proporcionar benefícios pessoais competitivos, manter níveis atuais de benefícios aos colaboradores, reduzir a burocracia para os colaboradores, reconhecer e recompensar os colaboradores.

Os sintomas físicos apresentados no primeiro questionário com respostas abertas estavam relacionados ao cansaço, dores no estômago ou de cabeça e utilização de remédios para estes fins, e no questionário em que as questões mais sinalizadas como "se aplica" estavam relacionadas ao cansaço, disposição física, dores de cabeça, estômago e musculares. No mesmo questionário aberto pode-se calcular que dos participantes, a grande maioria relatou não dormir horas suficientes, não manter uma alimentação regular e nem praticar atividades físicas ou fazer atividades de lazer com frequência.

Para o trabalhador, cabem algumas medidas pessoais para melhorar os sintomas como: planejamento, administração do tempo, alinhar seus objetivos pessoais e de carreira, relacionando seus objetivos com os da organização; exercícios físicos regulares; fazer uma dieta equilibrada para diminuir sua suscetibilidade à doenças; *biofeedback*, técnica para tratamento de dores e tensão; meditação e relaxamento; psicoterapia; psicanálise (Chiavenato, 2010).

Os sintomas emocionais, cognitivos e comportamentais mais citados como presentes na maioria dos participantes foram os relacionados com sentir-se mal consigo mesmo, diminuição da capacidade de concentração, memória, organização e alterações de humor, diminuição do rendimento e irritabilidade.

Para Ferreira e Ramos (2014), os sintomas psicológicos incluem insatisfação no trabalho, apatia, ansiedade, estado depressivo, irritabilidade, tensão, fadiga, insônia, pesadelo, dificuldade em tomar decisões, instabilidade emocional, lapsos de memória tendências, neuróticas e perturbações.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a OMS (1986, *apud* Limongi-França, 2008) a saúde é o completo bem estar biopsicossocial e não apenas ausência de doença. É a expansão do conceito de saúde, incluindo dimensão social, valorização dos suportes sociais, condições ergonômicas do trabalho, com ênfase nos aspectos preventivos e não apenas reparador ou curativo.

Com o presente trabalho objetivou-se verificar de que maneira o estresse vêm causando perda do rendimento no trabalho, insatisfação e queda na qualidade de vida dos profissionais de recursos humanos que atuam em consultorias na cidade de Taubaté, além de verificar quais seriam as causas desse estresse e de que forma esses trabalhadores o sentem, como vem tratando este tema e como eles próprios têm investido na qualidade de vida. Considerou-se que o trabalho atingiu os objetivos conseguindo um levantamento dos dados questionados e analisando de forma qualitativa para que se chegasse a uma junção desses dados que servisse de base para uma avaliação dos resultados obtidos.

Considerou-se que hoje as empresas não atingem as expectativas dos trabalhadores no que tinge ao *feedback* do seu trabalho, investimento num plano de carreira, no bem estar do profissional no que se refere à qualidade de vida, ao mesmo tempo este profissional tem investido pouco na sua própria qualidade de vida e em atividades de lazer e bem estar, assim, alguns sintomas somáticos advindos desse estresse têm causado incômodos e insatisfação nesses profissionais.

Assim, pode-se ver que o bem estar do trabalhador está relacionado às várias áreas da sua vida, e o ambiente de trabalho é onde o trabalhador passa grande parte do seu tempo,

sendo vital a manutenção do seu bem estar dentro dele para que sua saúde e qualidade de vida possam ser de qualidade. Isso depende da empresa, que deve dar um suporte adequado para o trabalhador, *feedback*, avaliações, recompensas adequadas, estrutura adequada para que o trabalho possa ser feito, e também do trabalhador, que fazendo um programa pessoal voltado para a preservação da sua saúde pode melhorar sua qualidade de vida e sua satisfação pessoal com sua saúde, consigo mesmo e sua vida social.

Nesta pesquisa verifica-se que outras pesquisas podem aprofundar o tema, e sugere-se um estudo mais aprofundado sobre o motivo da insatisfação do funcionário com o ramo de Rh, o que o trabalhador considera ao trocar de empresa, o que ele espera da empresa, como o trabalhador cuida da sua qualidade de vida, quais as expectativas do trabalhador com relação à sua qualidade de vida no futuro.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro. *Campus*, 2010.

ESTEVES, S. **A área de RH precisa ser vista pelo empreendedor como importante e necessária para alavancar os negócios – 2011**. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/estrutura-organizacional/onde-o-rh-deve-se-situar-na-estrutura-organizacional>. Acesso em 16 nov. 2014.

FERREIRA, F. R. S; RAMOS, S. I. V. **Níveis de Stress dos profissionais da empresa de Recursos Humanos da empresa X - Estudo de caso – 2014**. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0755.pdf>. Acesso em 16 nov. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2010. 6 ed. São Paulo. *Atlas*, p.57-113.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREICY, G. **Tipos de estruturas organizacionais - Principais características – 2013**. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=fqaow9ny2. Acesso em 16 nov. 2014.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Stress e Trabalho: Uma Abordagem Psicossomática**. 2008. 3ed. São Paulo. *Atlas*.

MARTINS, L. F. **The methodology used is exploratory and quantitative characteristic, with pre-prepared questionnaire – 2011**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/crepeia/files/2009/09/estresse-ocupacional-esgotamento-profissional-atencao-primaria-saude.pdf>. Acesso em 16 nov. 2014.

MILDEBERGER, D. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais – 2011**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>. Acesso em 16 nov. 2014.

MOTA, M. **Conheça as 10 profissões mais estressantes do mundo – 2014**. Disponível em: <http://www.guiadacarreira.com.br/artigos/profissao/profissoes-estressantes/>. Acesso em 16 nov. 2014.

Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (ME/EPP) de Brasília: uma abordagem econométrica

Autores:

Michel Ângelo Constantino de Oliveira: Doutorado em Economia pela Universidade Católica de Brasília e professor na Universidade Católica Dom Bosco - UCDB

E-mail: michelangelo111@gmail.com

Dany Rafael Fonseca Mendes: mestrado em Direito pela Universidade Católica de Brasília (UCB) e professor na Universidade de Brasília - UNB

E-mail: rafael.dany@gmail.com

Adalberto Amorim Pinheiro: Doutorando em Biotecnologia pela Universidade Federal de Alagoas e professor na Universidade Estácio de Sá

E-mail: adalbertoapinheiro@gmail.com

Luma Cordeiro Costa: pós-graduada lato sensu em Reabilitação Ambiental Sustentável Arquitetônica e Urbanística pela Universidade de Brasília – UnB

E-mail: michelangelo111@gmail.com

Resumo

Este artigo apresenta uma análise sobre a inovação por ME/EPP¹ na Região Administrativa de Taguatinga, Brasília/DF no biênio 2013-2014 sob o aspecto quantitativo e exploratório. Utilizando a ferramenta Radar da Inovação, avaliou-se a evolução do grau de inovação das organizações empresariais. A metodologia foi baseada na abordagem teórica sobre o conceito evolução da inovação, a competitividade como um processo contínuo, as treze dimensões abordadas pelo Radar e o atual cenário. A partir da pesquisa exploratória e de caráter qualitativo, realizadas por meio da aplicação do Radar da Inovação em quarenta e seis ME/EPP do Distrito Federal que são atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE²), foi possível comparar os resultados dessas organizações, identificando o desempenho de dezesseis prestadoras de serviços. Nestas, mesmo apresentando um resultado acima da média, a cultura da inovação é um processo distante, e, portanto, existe um campo amplo a ser trabalhado, já que a inovação é estimulada geralmente pela necessidade imediata das sociedades empresárias. Para corroborar a análise já exaustivamente utilizada do Radar da Inovação, foi utilizada uma abordagem econométrica para teste das amostras de 46 empresas.

Palavras-chave: Inovação; Microempresas e empresas de pequeno porte; Competitividade; Radar da inovação. Econometria.

¹ Nos termos do art. 3º, incisos I e II, da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL), considera-se microempresa a organização empresarial que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e se classifica como empresa de pequeno porte a organização que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

² “O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada sem fins lucrativos. É um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o SEBRAE atua em todo o território nacional. Onde tem Brasil, tem SEBRAE. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 unidades da Federação” (SEBRAE, 2014).

Abstract

This article presents an analysis of innovation in micro and small enterprises in administrative region of Taguatinga - DF in the years 2013-2014 under the quantitative and exploratory aspect. Using the Innovation Radar tool evaluated the evolution of the degree of innovation of business organizations. The methodology was based on the theoretical approach to the development and conceptualization of innovation, competitiveness as a continuous process, the 13 dimensions addressed by Radar and the current scenario. From the exploratory research and qualitative character through the application of Innovation Radar in forty-six companies served by Local Innovation Agents of the Federal District program was possible to compare the results of companies, identifying the performance of 16 companies providing services. In these, even with above average result, a culture of innovation is a remote process in most companies and there is a wide field to be worked, since innovation is often stimulated by the need of business companies. To corroborate the analysis has extensively used the Innovation Radar, we tested an econometric approach to sample of 46 companies.

Keywords: Innovation; Micro and small enterprises; Competitiveness; Radar innovation; Econometrics.

1 INTRODUÇÃO

A evolução do processo de inovação, assim como de sua conceituação, evidencia que este processo é diretamente proporcional à evolução da economia mundial e, especialmente, local. Devido à globalização, os fluxos de informações e de benefícios da tecnologia desenvolveram o processo de inovação, que deve estimular a participação de diversos agentes das organizações na contribuição de novas ideias. A compreensão das treze dimensões da sociedade empresarial por diversas perspectivas é primordial para a busca deste processo de inovações.

A evolução histórica do conceito de inovação e competitividade desencadeou uma preocupação com a padronização da terminologia pelos diversos países membros da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), dando origem ao Manual Frascati³, documento precursor do Manual de Oslo⁴, que contém conceitos, diretrizes e metodologia para a mensuração da inovação (MENDES, OLIVEIRA e PINHEIRO, 2013).

O Radar da Inovação é compreendido por treze dimensões: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; Ambiência Inovadora, que, na aplicação da metodologia do Radar, tem peso dois.

Dentro do cenário que envolve os setores da amostra, é possível analisar sua evolução conforme o avanço tecnológico e o desempenho dos investimentos realizados. Segundo a OCDE (2005, p. 15), o setor terciário, o qual inclui a comercialização de produtos e de serviços comerciais oferecidos, é o que mais gera emprego e renda na economia brasileira, mas nos últimos meses foi possível perceber o impacto do atual cenário econômico, desacelerando o desempenho do setor de serviço, e, no setor da indústria, apresentando o mesmo impacto. Apesar desses impactos negativos, o melhor desempenho

³ O Manual Frascati (1963) é uma publicação da OCDE, estabelecendo a metodologia de recolhimento de dados estatísticos sobre a pesquisa e o desenvolvimento.

⁴ Para uma descrição da evolução do conceito de inovação ocorrida entre as edições de 1997 e 2005 do Manual, ver Mendes, Oliveira, & Pinheiro, em "Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: Avaliação do Marco Regulatório e seus Impactos nos Indicadores de Inovação" (2013).

do DF está relacionado, segundo economistas do IBGE, ao comportamento do setor de serviços (IBGE, 2012).

Este trabalho avaliou, por meio da aplicação de um diagnóstico com trinta e nove questões objetivas, quarenta e seis empresas atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação do Distrito Federal. Essa amostra foi estratificada, sendo, em seguida, realizado o diagnóstico de dezesseis prestadoras de serviço, e, mais à frente, foi aplicada uma estimativa estatística econométrica para avaliar o impacto das dimensões sobre o grau de inovação da amostra. A novidade científica deste estudo provém da iniciativa inédita de utilizar uma abordagem econométrica para medir o impacto da inovação e, na perseguição desse objetivo, foram criados dois modelos (equações) que compõem as dimensões da inovação, além de outras variáveis relevantes respectivamente.

Além desta introdução, do objetivo e das análises conclusivas, o presente artigo está dividido em cinco seções. A primeira descreve a evolução histórica, as contribuições conceituais e os tipos de inovação atualmente adotados pela metodologia dominante; a segunda considera um estudo dos setores do presente recorte nas diversas escalas, em âmbito nacional e regional; e a última apresenta a análise comparativa entre dois períodos, além da identificação das dimensões que contribuem para o processo de inovação das ME/EPP na Região Administrativa de Taguatinga/DF.

2 OBJETIVO

O objetivo desse artigo foi de avaliar o grau de inovação em ME/EPP na Região Administrativa de Taguatinga/DF, através de duas metodologias distintas na literatura, a primeira utiliza o Radar da Inovação e a segunda faz uma inferência estatística através da abordagem econométrica de Mínimos Quadrados Ordinários (OLS)⁵.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Inovação: conceituação e evolução

O conceito de inovação é apresentado desde o surgimento da Revolução Industrial por, com o reconhecimento da relação entre as mudanças tecnológicas e o crescimento econômico, onde a introdução de máquinas e da divisão do trabalho são definidos como duas “inovações” que favoreciam o crescimento da produtividade. As condições favoráveis ao processo de inovação tecnológica daquele período foram motivadas por transformações econômicas, sociais e institucionais (TIGRE, 2006).

Somente a partir da Teoria do Desenvolvimento Econômico de Joseph Schumpeter em 1911, a relação entre inovação e desenvolvimento econômico determina a inovação como processo de desenvolvimento de algo novo, destruindo o que está se tornando obsoleto. A teoria da “destruição criativa” considera que a combustão da estrutura econômica é continuamente alimentada pelo sistema capitalista, no qual as novas empresas, tecnologias e produtos vão, constantemente, substituindo os antigos (SCHUMPETER, 1982).

⁵ Em estatística, *Ordinary Least Squares (OLS)*, ou mínimos quadrados ordinários (MQO), é um método para estimar os parâmetros desconhecidos em um modelo de regressão linear. Este método minimiza a soma das distâncias ao quadrado verticais entre as respostas observadas no conjunto de dados e as respostas esperadas pela aproximação linear. Mais detalhes em “*Introductory Econometrics: A Modern Approach*”, de Wooldridge, Jeffrey M.(2013).

Numa leitura de Schumpeter (1988), Mendes, Oliveira e Pinheiro (2013) definem a inovação como a alteração dos métodos de produção por meio de um conjunto de novas funções evolutivas, onde ocorre o surgimento de novas formas de organização do trabalho pela produção de novos produtos, possibilitando a atuação em novos mercados, a conquista de uma nova fonte de fornecimento de matéria ou a consumação de uma nova forma de organização de uma indústria pela criação de novos usos e necessidades de consumo. Além disso, ainda de acordo com Mendes, Oliveira e Pinheiro (2013), a partir dos primeiros conceitos do Manual de Oslo (OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005), a inovação é compreendida como um novo (ou aprimorado) produto e um novo (ou aprimorado) método de produção, proporcionando a atuação em novos mercados. A inovação também poderia ocorrer por meio da conquista de nova fonte suprimento de insumos ou pelo surgimento de uma nova estrutura de organização de um setor.

Entre as décadas de 1950 e 1960, a inovação era concebida como o resultado de um processo linear, no qual havia uma evolução da produção do conhecimento científico até a execução. Lastreado nesse processo (linear) de evolução, passando pela pesquisa básica, pela pesquisa aplicada, pelo desenvolvimento experimental, pela engenharia de produto e processo e, por último, pela execução e lançamento comercial, quanto mais pesquisa e desenvolvimento (P&D), mais inovação (STOECKICHT et al, 2010).

A partir da década de 1970, o modelo linear se transforma, e o mercado se torna a fonte principal para a captação das necessidades e/ou problemas de execução, direcionando as atividades de P&D, numa espécie de “*marketpull*” (STOECKICHT et al, 2010).

Na década de 1990, a inovação e volta para a capacitação tecnológica e de recursos internos das organizações para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e competências, elaborando estratégias para sustentar a competitividade e, por meio da capacidade de gerar conhecimento e transformá-lo em valor para o mercado, o sucesso delongos prazos (STOECKICHT et al, 2010).

É possível observar que a inovação é um processo que inicialmente ocorria de maneira linear, baseado em soluções tecnológicas de especialistas que não interagem com os processos das sociedades empresárias, e, gradualmente, foi evoluindo para um processo interativo e dinâmico, onde a participação e o intercâmbio de conhecimentos entre os diversos agentes das organizações contribuem com novas ideias. A compreensão das dimensões das empresas por diversas perspectivas é primordial para a busca do processo de inovação que aumente a competitividade dessas sociedades empresárias.

Desde a década de 1960, durante a evolução do conceito de inovação, houve uma preocupação com a padronização da terminologia pelos diversos países membros da OCDE, e a primeira versão oficial da Proposta de Práticas Exemplares para Inquéritos de Investigação e Desenvolvimento Experimental, mais conhecida por Manual Frascati, possibilitou estatísticas de Investigação e Desenvolvimento (ID) e de indicadores confiáveis e comparáveis em diversos países (OCDE, 2002). O Manual Frascati é essencialmente técnico, propondo uma metodologia para a definição da investigação e desenvolvimento experimental, onde a característica principal da ID é a produção de novos conhecimentos. Seu sucessor é o Manual de Oslo, que apresenta diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (OCDE, 1997).

O Manual de Oslo determina todas as etapas científicas, técnicas, comerciais e financeiras que não são ID, onde a definição de inovação considera atividades tais como a formação e a elaboração de ferramentas relacionadas com a inovação, incluindo a aquisição de tecnologia (incorporada e não incorporada), as ferramentas e a engenharia industrial, o desenho industrial, outras aquisições de capital, o arranque do processo de fabrico e a comercialização dos produtos novos e melhorados (OCDE, 1997).

Quatro tipos de inovação são determinados pelo Manual de Oslo: as inovações de produto, que incluem bens e serviços totalmente novos ou significativamente melhorados; as inovações de processo, representando mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição; as inovações organizacionais, referindo-se a novos métodos organizacionais e de práticas de negócios, nas relações internas e externas da organização; as inovações de marketing, que envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças estéticas do produto e de sua embalagem, na promoção do produto e sua colocação; além de em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços (MENDES, OLIVEIRA e PINHEIRO, 2013 *apud* OCDE, 1997).

4 METODOLOGIA

Uma das metodologias utilizadas neste trabalho é a pesquisa bibliográfica, que, partindo da revisão dos textos, permite contribuir para as reflexões, compilando ideias e opiniões de diferentes autores para a compreensão da inovação nas dimensões apresentadas pelo Radar da Inovação, ferramenta utilizada para mensuração do nível de inovação nas empresas que permitiu a análise sob o aspecto quantitativo e exploratório deste estudo.

A metodologia utilizada para a obtenção dos dados, proposta e implantada no Programa Agentes Locais de Inovação do SEBRAE-DF, permite a avaliação de treze dimensões do Radar da Inovação, obtidas através da aplicação do diagnóstico composto por questões objetivas. Utilizando o Radar como ferramenta, avaliou-se o grau de inovação de micro e pequenas empresas da Região Administrativa de Taguatinga (Brasília/DF). A pesquisa avaliou quarenta e seis ME/EPP atendidas pelo Programa ALI no ano de 2013.

Fornecido pelo SEBRAE-DF, o sistema de cadastramento das organizações que compõem a amostra é uma inovação no Programa ALI. Em sua terceira edição, o sistema de cadastramento gera o gráfico do Grau de Inovação da amostra, proporcionando um comparativo dessas organizações empresariais ao longo do período de acompanhamento, à medida que elas executam, ou não, as ações prioritárias identificadas no diagnóstico.

4.1 Abordagem Econométrica

A análise das dimensões que impactam na inovação das ME/EPP foi estimada por meio de uma regressão linear de Mínimos Quadrados Ordinários (OLS) através do software Stata10⁶, com os dados da média global de cada empresa (Grau de Inovação) em relação aos “scores” de cada dimensão. Em estatística ou econometria, regressão linear é um método para se estimar a condicional (valor esperado) de uma variável “y”, dados os valores de algumas outras variáveis “x”. O coeficiente beta (β) que tiver maior percentual e estatisticamente significativo indicará qual a dimensão deve ser estudada.

A ampliação da análise ocorreu por meio de uma nova equação, incluindo novas variáveis, com a finalidade de avaliar como estas geram impacto na inovação das ME/EPP. São elas: número de empregados, obtenção ou não de financiamento, gestão financeira, software de gestão e planejamento estratégico.

⁶Stata é um pacote de software estatístico de uso geral criada em 1985 por StataCorp. A maioria de seus usuários trabalham em pesquisa, especialmente nas áreas de economia, sociologia, ciência política, biomedicina e epidemiologia. Mais detalhe no site <http://www.stata.com/>.

4.1.1 Modelagem

Para a abordagem econométrica aqui proposta, foram gerados e utilizados dois modelos cuja descrição seguirá abaixo:

Modelo 1: Para estimar o impacto de cada dimensão do Radar da Inovação no Grau de Inovação da amostra, foi utilizada a Equação 1. O modelo padrão de regressão linear é utilizado na literatura da seguinte forma: $Y_i = \alpha + \beta X_i + E_i$, onde Y_i é a variável dependente, ou seja, o Grau de Inovação medido pelo Radar. A variável α é uma constante, que representa a interceptação da reta com o eixo vertical, o β é o coeficiente angular da reta, o X_i representa todas as variáveis independentes, ou seja, que impactam na variável dependente Y_i , e o E_i é o termo de erro no qual se inserem todos os fatores residuais, além de possíveis erros de medição.

Equação 1

$$g_i = \alpha + \beta_1 of_i + \beta_1 pl_i + \beta_1 mk_i + \beta_1 cl_i + \beta_1 sol_i + \beta_1 rel_i + \beta_1 agr_i + \beta_1 pro_i + \beta_1 or_i + \beta_1 cad_i + \beta_1 pre_i + \beta_1 red_i + \beta_1 amb_i + \epsilon_i$$

onde:

g_i = grau de inovação da empresa i ;

of_i = dimensão oferta;

pl_i = dimensão plataforma;

mk_i = dimensão marca;

cl_i = dimensão clientes;

sol_i = dimensão solução;

rel_i = dimensão relacionamento;

agr_i = dimensão agregação de valor;

pro_i = dimensão processos;

or_i = dimensão organização;

cad_i = dimensão cadeia de fornecimento;

pre_i = dimensão presença;

red_i = dimensão rede;

amb_i = dimensão ambiência inovadora.

O **Modelo 2**: foi elaborado para estimar o impacto das variáveis número de empregados (*emp*), obtenção ou não de financiamento (*fin*), gestão financeira (*gf*), software de gestão (*sof*) e planejamento estratégico (*pe*) no Grau de Inovação (*gi*).

Equação 2

$$gi_i = \alpha_i + \beta_1 emp_i + \beta_1 fin_i + \beta_1 gf_i + \beta_1 sof_i + \beta_1 pe_i + \epsilon_i$$

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 ME/EPP de Taguatinga: panorama, desenvolvimento e estatística

Das organizações em análise, 16% são do setor de serviços do Distrito Federal, mais especificamente da Região Administrativa da cidade satélite de Taguatinga. Os serviços estão cada vez mais presentes no cotidiano dos brasileiros, e é possível avaliar a utilização de um número cada vez mais variado de serviços, sejam eles produtivos, de distribuição de bens, sociais ou pessoais. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA⁷), das sociedades empresárias formalizadas, 55% são do setor de serviço, 16% da indústria da transformação, 15% do comércio, 7% da construção civil e 7% de outros setores da economia (IPEA, 2014).

O setor de serviços no Brasil, segundo o IBGE (2010), apresentou um desenvolvimento crescente no período de 2007 a 2011, mesmo considerando uma queda gerada pela crise econômica mundial de 2008. O setor de serviços ajudou o país a sentir menos os efeitos da crise econômica mundial de 2008, destacando o bom desempenho dos serviços prestados às famílias, que tiveram taxa de variação crescente ano após ano, não espelhando os efeitos da crise. Nesse período, o impulso no segmento dos serviços prestados às famílias pode ser explicado pela evolução do emprego, da renda e do crédito.

O Distrito Federal se destaca e apresenta grande potencial de crescimento dentro da Região Centro-Oeste do Brasil, e apenas as organizações empresariais do DF geram 45% da receita bruta de serviços na Região. O setor de serviços foi responsável pela geração de R\$ 28,5 bilhões em receita dos R\$ 62,6 bilhões gerados no Centro-Oeste por esse tipo de empresário em 2010, e o número de sociedades empresárias de serviços chegou a quase vinte e três mil naquele mesmo ano (IBGE, 2012).

O melhor desempenho do DF está relacionado, segundo economistas do IBGE, ao comportamento do setor de serviços. Esse é o segmento que ainda predomina na estrutura produtiva brasiliense, sendo responsável por 93,3% da renda produzida em 2008, um crescimento de 3,7% (ANUARIODODF, 2013).

As quarenta e seis empresas da amostra apresentaram, pela experiência e convívio com os agentes do ALI uma deficiência na dimensão Oferta, e, por isso, esta foi a dimensão escolhida para desenvolver a análise econométrica e do Radar da Inovação. A pesquisa levou em conta a primeira abordagem, utilizando a aplicação do diagnóstico do Programa ALI e, nesta parte estudo, será realizada uma nova abordagem econométrica, utilizando o software

⁷ Instituído nos termos do art. 190 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada “é uma fundação pública federal vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Suas atividades de pesquisa fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros” (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2014).

reconhecido na literatura econômica, *Stata10*. Segue, na Tabela 1, a apresentação do sumário estatístico dos dados econométricos.

Tabela 1: Estatística Descritiva dos Dados Econométricos

Variáveis	Obs	Média	Desvio Padrão	Min	Max
gi	46	2.74	0.42	1.91	3.39
of	46	3.02	0.94	1	5
pl	46	4.71	0.58	3	5
mk	46	3.63	0.77	3	5
cl	46	2.78	0.89	1	4.3
sol	46	2.82	0.99	1	5
rel	46	3.26	1.16	1	5
agr	46	1.66	0.66	1	3
pro	46	1.94	0.51	1	2.7
or	46	2.68	0.66	1	4
cad	46	2.26	0.97	1	3
pre	46	1.97	1.18	1	5
red	46	2.78	1.2	1	5
amb	46	2.04	0.43	1.3	3.3
emp	46	6.30	4.36	1	2.3
fin	46	0.50	0.50	0	1
gf	46	0.69	0.46	0	1
sof	46	0.28	0.45	0	1
pe	46	0.26	0.44	0	1

Fonte: Dados da pesquisa

5.2 Discussão do Radar da Inovação

Conforme objetivo do estudo, a primeira amostra foi analisada abaixo, utilizando a abordagem do diagnóstico do Radar da Inovação, foram selecionadas dentre as 49 empresas, somente as prestadoras de serviço. As dezesseis prestadoras de serviço nas quais a dimensão Oferta foi avaliada, identificando os subitens: Novos Produtos, Ousadia, Resposta ao Meio Ambiente e Design. Os resultados estão plotados na Figura 1 e na Tabela 2.

Os principais resultados das visitas realizadas entre 2013 e 2014 estão expostos (abaixo) e demonstram o Grau da Inovação das organizações atendidas e o segmento comercial de cada uma delas:

Figura1 – Grau de Inovação: Dimensão Oferta das Empresas Prestadoras de Serviço da Região Administrativa de Taguatinga-DF, 2013-2014.



Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 2 avalia os subitens da dimensão Oferta.

Tabela 2 – Grau de Inovação: Subitens da Dimensão Oferta das Organizações

Empresa Provedora do Serviço	Nome Produto	Resposta	Resposta ao Meio Ambiente	Ousadia	Novos Produtos de Design	Índice de Inovação Dimensão Oferta	Índice de Inovação Total	Índice de Dimensão de Poder sobre o Mercado (Total/12)
01 - Escola de Inglês 1		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3 Dimensões
02 - Copiladora		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	4 Dimensões
03 - Salão de Beleza 1		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	4 Dimensões
04 - Salão de Beleza 2		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	5 Dimensões
05 - Estúdio de Tatuagem 1		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	6 Dimensões
06 - Estúdio de Tatuagem 2		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	6 Dimensões
07 - Escola de Inglês 2		3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	10 Dimensões
08 - Escola de Inglês 3		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	6 Dimensões
09 - Treinamento em informática		3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	10 Dimensões
10 - Escola de Inglês 4		4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	10 Dimensões
11 - Manutenção de impressoras		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	8 Dimensões
12 - Instalação de painéis publicitários		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	8 Dimensões
13 - Buffê e Locação para Eventos 01		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	7 Dimensões
14 - Salão de Beleza 3		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	5 Dimensões
15 - Churrascaria		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5 Dimensões
16 - Clínica Médica, Fisioterapia e Fitness		4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	8 Dimensões
Média Total		2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	

Fonte: Elaboração Própria

Três ME/EPP foram classificadas abaixo da média por apresentarem “*escore*” 1 em dois dos quatro subitens da dimensão Oferta. Além de não corresponderem ao mesmo segmento, essas organizações representam mercados com alto nível de concorrência na região, segundo estudos apresentados pelo SEBRAE/DF. Nove empresas foram classificadas acima da média por apresentarem “*escore*” 3 em três dos quatro subitens ou *escore* 3 e 5 em dois dos quatro subitens da dimensão Oferta.

As organizações avaliadas identificadas abaixo da média na dimensão Oferta apresentam “*score*”1 nos subitens Ousadia e Resposta ao Meio Ambiente, demonstrando a dificuldade de inovação nesses subitens. Apenas seis das dezesseis ME/EPP se apresentam acima da média no subitem Ousadia e, no subitem Resposta ao Meio Ambiente, o número de organizações empresariais caiu para apenas duas.

As nove ME/EPP que se encontram acima da média apresentam inovação principalmente nos subitens Novos Produtos de Design, demonstrando não apenas a facilidade de implementação de inovação nesses subitens como a qualidade percebida pelo

cliente, já que o serviço não pode ser mensurado antes de seu consumo e o cliente projeta a qualidade do serviço prestado a um nível melhor ou igual às suas expectativas.

5.3 Discussão Econométrica do Impacto das Dimensões na Inovação

Para medir o real impacto esperado de uma variável em outra variável é prudente encontrar um método estatisticamente correto, pois as análises que procuram responder a importância de um processo de forma apenas qualitativa podem resultar em vieses e respostas sem embasamento metodológico consistente. A econometria é uma fusão entre a estatística e a economia para aplicar uma metodologia que é exaustivamente utilizada na literatura econômica, sendo comprovado matematicamente seu poder de resposta e sua robustez metodológica.

Para essa pesquisa foi utilizada uma amostra de quarenta e seis ME/EPP, para a estimação econométrica. As estatísticas descritivas desses dados estão na Tabela 1, e os modelos estimados foram as Equações 1 e 2, ambas descritas na metodologia. A primeira estimação está na Tabela 3, abaixo:

Variáveis	Coefficiente [Desvio Padrão]	P-Valor
gi		
of	.0776866 [.001616]	0.000
pl	.0781505 [.0019963]	0.000
mk	.0773603 [.0019609]	0.000
cl	.0766419 [.0017958]	0.000
sol	.0760636 [.0011724]	0.000
rel	.0763461 [.0016184]	0.000
agr	.0757314 [.0019022]	0.000
pro	.0776622 [.0030731]	.083922
or	.0773206 [.0021644]	0.000
cad	.0747138 [.0011684]	0.000
pre	.0777649 [.0011949]	0.000
red	.0753845 [.0014781]	0.000
amb	.0776584 [.0035953]	0.000

Fonte: Estimação com dados da pesquisa

A primeira coluna da Tabela 3 representa todas as variáveis utilizadas na equação estimada, e a primeira variável é o Grau de Inovação, ou seja, a variável dependente. As demais variáveis são as treze dimensões do Radar da Inovação, que são estimadas para determinar o impacto na variável dependente (gi).

A segunda coluna representa os coeficientes estimados e, dentro do colchete, seus desvios-padrão, o que resulta em todos os coeficientes positivos (sinal esperado), mostrando que todas as dimensões impactam positivamente no Grau de Inovação da amostra. Para saber o percentual de impacto de cada variável, basta multiplicar o coeficiente por 100. A variável Oferta, por exemplo, que é a dimensão escolhida, impacta em aproximadamente 7,78% o Grau de Inovação das ME/EPP, e as demais variáveis têm um impacto percentual estatisticamente semelhante.

Todas as variáveis foram significantes estatisticamente, pois o P-Valor descrito na coluna 3 da Tabela 3 mostra que nenhuma está acima de 10% em significância.

Analisando outras variáveis relevantes, a Tabela 4, abaixo, estima como o número de empregados (emp), obtenção de financiamento (fin), gestão financeira (gf), software de gestão (sof) e planejamento estratégico (pe) impactam o Grau de Inovação (gi). Para essa estimação foi utilizada a Equação (2).

Variáveis	Coefficiente [Desvio Padrão]	P-Valor
gi		
emp	.0048611 [.011344]	0.671
fin	.122861 [.0960061]	0.208
gf	.2426964 [.1111146]	0.035
sof	.238304 [.130088]	0.074
pe	.2754814 [.1365462]	0.050

Fonte: Estimação com dados da pesquisa

Os dados estimados mostram que todas as variáveis impactam positivamente o Grau de Inovação das ME/EPP. Porém, o número de empregados (emp) não foi estatisticamente significativo e nem o financiamento (fin), ficando acima do percentual tolerável de erro de 15% no P-Valor. A gestão financeira (gf), o uso de algum tipo de software de gestão (sof) e o planejamento estratégico (pe) demonstraram sua importância positiva e foram estatisticamente significantes.

6 CONCLUSÃO

É possível avaliar que as ME/EPP prestadoras de serviço possuem certas limitações quanto ao subitem Ousadia, onde se avalia a retirada de serviços que não tiveram sucesso no mercado, e quanto ao subitem Resposta ao meio ambiente, onde se avalia a mudanças de características por razões ambientais.

As empresas que se destacam na dimensão Oferta, apresentam inovação no subitem Novos Produtos, onde se avalia o lançamento de novos serviços/produtos, e no subitem Design, no qual se avalia mudanças significativas na estética, que, no caso do setor de serviço, é um aspecto que agrega valor a qualidade do serviço. A qualidade percebida pelos clientes é subjetiva e muitas vezes empresas prestadoras de serviço refletem sua identidade por meio do design do espaço, da fachada, da vitrine, das embalagens etc.

As inovações identificadas no subitem Design em grande parte das ME/EPP atendidas ocorreu no design de interior ou na identidade visual, demonstrando que a percepção estética é imprescindível para apresentação de sua identidade visual e ao marketing direcionado, influenciando nas vendas e na captação de clientes, além de interferir na produtividade dos funcionários.

O lançamento de novos produtos/serviços, baseado na compreensão do mercado e necessidades dos clientes, possui maior influência para as ME/EPP do que para grandes organizações, já que os pequenos empreendimentos não possuem solidez financeira para enfrentar qualquer tipo de fracasso (MOTTA *et al*, 2007 *apud* DUTRA, GUAGLIARDI e HERNANDES, 1986).

A sistematização das necessidades, sugestões e reclamações dos clientes também são fundamentais para a comparação entre a capacidade da empresa e o potencial do mercado. É possível observar que as organizações com os “scores” mais altos na dimensão Oferta geralmente apresentam um score acima da média na dimensão Clientes, demonstrando a influência da compreensão das necessidades dos consumidores no lançamento de novos produtos/serviços.

As organizações empresariais atendidas apresentam certas limitações ao desenvolvimento de novos produtos/serviços. Essa análise condiz com o estudo de caso apresentado por Motta et al (2007), que avalia a escassez dos recursos financeiros como o principal limitador dos pequenos empreendimentos no desenvolvimento de novos produtos/serviços. Essas limitações podem ser contornadas por meio de linhas de financiamento disponibilizadas por instituições de fomento à inovação nas micro e pequenas empresas, objetivando o desenvolvimento e a sustentabilidade das ME/EPP.

Pela abordagem econométrica, é possível concluir que as dimensões do Radar da Inovação têm papel fundamental no Grau de Inovação e que outras variáveis da organização empresarial(endógenas) devem ser incluídas na análise para conhecer outros aspectos inovativos.

REFERÊNCIAS

CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015: Relatório Executivo/Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).** Brasília: CNC; SEBRAE, 2008. 120 p.

FGV - Fundação Getulio Vargas; **Sondagem de Serviços: Índice de Confiança de Serviços (ICS).** Rio de Janeiro, p. 1-6, maio de 2013.

FILHO, R. C.; VIANNA, F. M. de A.; ARANHA, J. B. da S.; RAMOS, R. E. B.. **Competitividade sustentável: Um desafio permanente.** Revista ENEGEP. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços 2009.** Rio de Janeiro, v. 11, p.1-210, 2009.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços 2010**. Rio de Janeiro, v. 12, p.1-215, 2010.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços 2012**. Rio de Janeiro, v. 1.01, p.1-225, 2012.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008/2009: Despesas, Rendimentos e Condições de Vida**. Rio de Janeiro, p. 1-222, 2010.

IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. IPEADATA: Dados microeconômicos regionais. Brasília, 2014.

MOTTA, S. L. S.; MATTAR, F. N.; BARRETO, I. F.; TEIXEIRA, L. F. **Processo de e lançamento de novos produtos em pequena empresa: um estudo de caso**. R. Adm., São Paulo, v.42, n.3, p.373-383, jul./ago./set. 2007.

MENDES, D. R.; OLIVEIRA, M. A.; PINHEIRO, A. A. (2013). Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: Avaliação do Marco Regulatório e seus Impactos nos Indicadores de Inovação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, pp. 22-46.

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Estudos econômicos da OCDE: Brasil 2005** / OCDE. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 244 p.

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico. **Manual de Frascati**: Proposta de Práticas Exemplares para Inquéritos sobre Investigação e Desenvolvimento Experimental. Coimbra: Editora F-Iniciativas, 2002, p. 11.

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação. 1997, p.

PORTER, M. E. **A vantagem Competitiva das Nações**. Campus. Rio de Janeiro. 1993.

PORTER, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 27-126, 1999.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: http://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/canais_adicionais/conheca_quemosomos. Acesso: 03 de agosto de 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Sociedade e Democracia**. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

_____. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STOECKICHT, I. P.; SOARES, C. A. P. **A Importância da Gestão do Capital Social para**

o Desenvolvimento da Capacidade de Inovar em Empresas Brasileiras. Revista INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, Outubro de 2010, vol. 02, no. 10, p.25.

TIGRE, P. B.; **Gestão da Inovação:** A Economia da Tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2006, cap. 1.

O Papel das Agências de Inovação Acadêmicas para o Desenvolvimento Tecnológico

Autores

Ricardo Meirelles Pereira: Mestrado em Gestão em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté – UNITAU e professor Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

E-mail: ricardo_meirelles_@hotmail.com

Marilsa de Sá Rodrigues: Doutorado em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e professora na Universidade de Taubaté – UNITAU.

E-mail: marilsasarodrigues@outlook.com

Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira: Doutorado em Engenharia Aeronáutica e Mecânica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, professor e Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação na Universidade de Taubaté – UNITAU.

E-mail: edsonquerido@terra.com.br

Resumo

O objetivo deste estudo é verificar através de dados quantitativos como as IES públicas e privadas do estado de São Paulo juntamente com seus processos de transferência de tecnologia estão evoluindo em relação à geração de inovação do País. Para se alcançar o proposto foi realizado além da pesquisa bibliográfica um estudo descritivo- qualitativo com embasamento documental. Em termos de resultados percebe-se que as IES estudadas estão paulatinamente fomentando seus Núcleos de Inovação para gerenciarem a quántupla hélice da propriedade intelectual.

Palavras-chave: Transferência de tecnologia; Inovação, *Spin-off*.

Abstract

The objective of this study is to assess through quantitative data as public and private universities in the state of São Paulo together with their technology transfer processes are evolving in relation to the generation of innovation in the country. To achieve the proposed was carried besides search bibliographic a study descriptive and qualitative with documentary basis. In terms of results, realize that the Institution of higher education studied is gradually promoting their core innovation to manage the fivefold helix of intellectual property.

Keywords: Technology transfer; Innovation; Spin-off.

INTRODUÇÃO

Averigua-se que é crescente o interesse em relação aos processos de transferência de tecnologia, empreendedorismo e inovação baseados na produção científicas e tecnológicas das universidades de pesquisas.

Para aumentar a competitividade entre os países um dos pontos fundamentais é a inovação, por tanto o desenvolvimento científico fabricado pelo capital intelectual é resultado dos conhecimentos intangíveis para os tangíveis.

Prata (2013) defende que o conhecimento agregado a inovação, quando bem gerenciado se transforma em bens e serviços comercializados com significante valor econômico para as empresas e, conseqüentemente para o País. Neste contexto, é

importante utilizar o conhecimento da academia para contribuir para o ciclo virtuoso da inovação para sociedade.

Como fomento ao desenvolvimento regional e holístico é notável a prática de uma nova mudança de paradigma entre os Institutos de Ensino Superior (IES) e o mercado empreendedor. Pereira, Melo, Dalmau e Harger (2009) destacam que, em países como Japão, EUA, Canadá, Inglaterra e Alemanha, a (TT) é prática consolidada. E, de modo geral, a colaboração entre universidades e empresas ainda é incipiente no Brasil, mas começou a se fazer presente como forma de transpor os desafios da produtividade e da competitividade.

Essas mudanças no cenário educacional representam uma grande reflexão e desafio para as universidades públicas brasileiras, pois geralmente inseridas em um ambiente não comercial, agora em busca de competitividade serão expostas a quádrupla hélice do processo de inovação para sobreviverem nas constantes mudanças mercadológicas.

O objetivo deste trabalho é mensurar as IES brasileiras que se encontram em evolução do plano de inovações do País. Justifica-se analisar esse fato visto que as academias produzem relevantes conhecimentos científicos e poucas inovações para tornarem o país mais inovador.

A seguir será apresentando o referencial teórico, a metodologia adotada no artigo científico, resultados encontrados e conclusão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Relevância das Universidades para a Inovação Tecnológica

Muitas são as teorias sobre inovação, porém para compreender seu conceito se faz necessário entender a origem da palavra. A inovação é um termo que advém do latim *innovare* e significa fazer algo novo (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008). Amplia Campanário (2002) que inovar não é simplesmente criar algo novo e sim inovar implica em dar um destino econômico para uma nova criação. Para o INMETRO (2013), inovação consiste em converter ideias em valor para a sociedade. Seu motor é o mercado, pois é um ataque à concorrência, é a competência da organização de suprir às necessidades dos consumidores ou de co-criar novos mercados.

Closs e Ferreira (2012) acrescentam que inovação representa para as corporações uma resposta da ciência à sua busca cada vez maior por diferenciação, sendo chave para o equilíbrio em um mercado altamente competitivo. A palavra inovação tem inúmeros significados, mas todos levam ao mesmo sentido, que é o da aplicação econômica de determinada invenção (NOHARA, CAMPANARIO e ACEVEDO, 2009).

Na visão de Serra *et al* (2009) a atratividade pela inovação e pela pesquisa científica é verificada por estudiosos, pesquisadores, proponentes, formuladores e apoiadores de políticas públicas.

Visando corroborar com a competitividade nesse novo cenário mundial, as organizações sentem-se obrigadas a fomentarem tecnologia, capital intelectual e sistemas de informação, por meio principalmente de parcerias com universidades e instituições de pesquisas.

Neste contexto Mattos e Guimarães (2005, p.5) defendem que a tecnologia é compreende o conjunto organizado de todos os conhecimentos – sejam estes conhecimentos científicos, empíricos ou intuitivos – empregados na produção e comercialização de bens e de serviços. Por outro lado, a tecnologia é normalmente

produzida e levada a sua plena utilização pelo setor produtivo por meio de um sistemático encadeamento de atividades de pesquisa, desenvolvimento experimental e engenharia (P&D&E).

Fleury (1990) defende que a tecnologia é composta por informações organizadas, de diferentes tipos como, por exemplo, científicas e empíricas bem como, advinda de várias fontes (patentes, livros, manuais, desenho, descobertas científicas, dentre outras). Também obtidas por meio de distintos métodos como, pesquisa, cópia, desenvolvimento e espionagem que pode ser utilizada na produção de bens e serviços.

Tecnologia e inovação não são necessariamente as duas faces de uma moeda, embora estejam ligadas. Uma tecnologia pode se apresentar de distintas formas. Pode ser algo tangível ou intangível, ou ainda os dois processos juntos. Trabalhar com tecnologia é bem mais simples do que tratar do intangível que está incorporado em um produto ou processo (CYSNE, 2005).

Observa-se que o conhecimento tecnológico e a tecnologia são componentes essenciais de desenvolvimento e podem assegurar à humanidade a mais alta qualidade de vida em se tratando de produção de riqueza. Isso é confirmado por Fujino, Stal e Plonski (1999) ao dizerem que os estudos sobre o desenvolvimento mostram que o poder das nações são responsáveis diretos pela capacidade de inovação tecnológica e de transferência e aplicação desta tecnologia.

O processo de inovação tecnológica, porém é complexo, dinâmico e coletivo envolvendo muitos atores, incluindo o conhecimento oriundo de diferentes fontes, abrangendo indústrias, empresas, laboratórios, institutos de pesquisa, academia e consumidores (HSU, 2005).

Pontua Rocha (2003) que o tema inovação tecnológica adquire cada vez mais notoriedade diante meios científicos, acadêmico, empresarial e governamental. Um dos fatos atribuídos a este cenário é sua posição central frente às transformações ligadas ao novo “padrão de acumulação capitalista”, conhecido também por Sociedade da Informação ou do Conhecimento.

O processo de globalização permitiu uma união recente entre universidade, sociedade e empresa. Nesse contexto, as universidades que são vistas como comunidades universais de ideias que são fundamentais na construção dessa mudança (ZELEZA, 2005).

A interação de empresas e universidades tem tido destaque cada vez maior em trabalhos relevantes, que tratam direta e indiretamente do papel da pesquisa acadêmica para o desenvolvimento tecnológico. Amadei e Torkomian (2009) ressaltam que por muitos séculos as universidades foram vistas como locais alheios aos acontecimentos sociais e econômicos, e que as mudanças ocorridas nessas instituições se deram lentamente.

No alvorecer do século XXI as IES têm vindo desenvolver uma nova cultura de inovação, mais orientada a gerar valor, quer através da proteção e valorização da propriedade intelectual, quer através do apoio à criação de novas empresas. Deste modo a universidade não apenas gera e transmite conhecimento, assumindo agora a missão de valorizar e proteger seu conhecimento. Isso é embasado por Serra *et al* (2009) quando dizem que as universidades exercem papel de maior relevância, tendo em vista que são elas que as responsáveis pela grande maioria das pesquisas realizadas, pelas publicações internacionais, patentes conseguidas e conseqüentemente pelos avanços do desenvolvimento do País.

Porém para as IES atingirem o patamar inovativo dos dias atuais foi preciso mudanças proporcionadas pelas chamadas revoluções acadêmicas. Etzkowitz (2003) observa que a primeira revolução acadêmica ocorreu no final do século XIX, em que as

universidades adicionaram às suas funções a atividade de pesquisa. Já a segunda revolução aconteceu em 1862 e permitiu às IES direcionarem suas atividades a fim de contribuir para o desenvolvimento econômico.

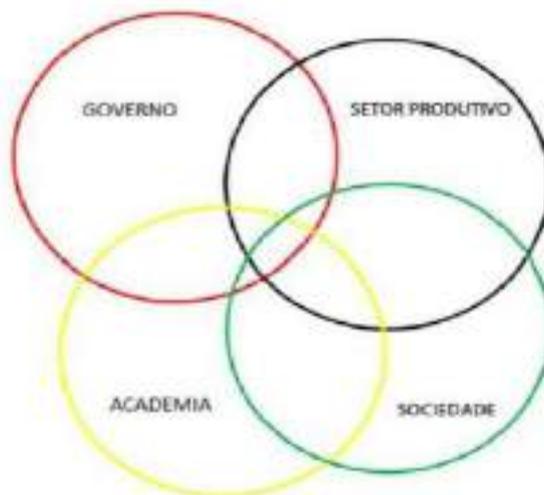
Quadro 1 - Resumo das missões das IES dentro de sua evolução

Ensino	Pesquisa	Universidade Empreendedora
Preservação e disseminação do conhecimento	Primeira revolução acadêmica	Segunda revolução acadêmica
Novas missões geram conflito de interesses antigos	Duas missões: ensino e pesquisa	Três missões: desenvolvimento econômico e social, missões continuam

Fonte: Etzkowitz (2003)

Assim como houve a evolução das universidades em relação à pesquisa científica e desenvolvimento, o mesmo ocorreu com a Tríplice Hélice da inovação, que primeiramente era formada por três pilares fundamentais: governo, empresas e universidades. Com o advento da hélice quádrupla mais um pilar foi acrescentado: a sociedade como mostra a Figura 1.

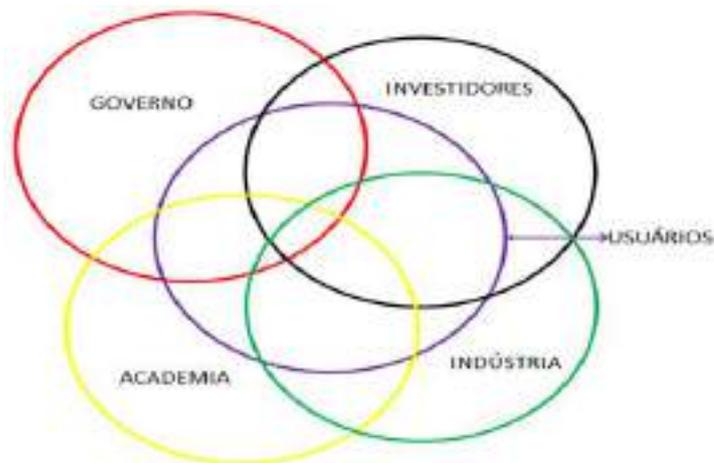
Figura 1 - Hélice Quádrupla (governo – academia – setor produtivo – sociedade)



Fonte: Oliveira *et al* (2013)

O exemplo de interação e agregação da IES se desenvolve de duas maneiras, a primeira delas são os saberes dos conhecimentos que as universidades constroem entre o ensino, a pesquisa, extensão entre elo com o governo e as cadeias produtivas, a segunda é a aplicabilidade e inovações transmitidas para a sociedade e seus impactos sociais e sustentáveis, para contribuírem para o desenvolvimento regional e global.

A hélice quádrupla estabelece a co-criação para o fomento da transferência de tecnologia, propondo melhorias contínuas nas ligações internas e externas dos pilares que compõe a hélice, valorizando os núcleos e agentes de inovação.

Figura 2 - Hélice quántupla (governo, academia, indústria, usuários e investidores)

Fonte: Meira (2012)

O papel do processo de inovação passa a ter uma amplitude muito maior na inter relação com os agentes da transferência de tecnologia, sendo que dois novos integrantes participam de forma estratégica sendo os usuários representando a classe da sociedade e os investidores (capital empreendedor), defende Meira (2012).

Percebe-se uma evolução entre a cadeia de inovação, onde antes somente se eram questionados a tríplice hélice governo, IES, empresas, com a competitividade e a globalização novos atores são pertinentes nestes cenários. Salienta Plonski (2005) que hélice governamental federal revalidou e aumentou a presença pública da tecnologia pela sua inclusão na política industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), fornecido pela lei n. 10.973/04.

As academias estão fornecendo além da produção científica e pesquisa a proteção do conhecimento transferindo patentes para as empresas e mercado esclarece (REZENDE, CORRÊA e DANIEL, 2012). Já a educação empreendedora ou investidores é explicada por Rodriguez e Carvalho (2013) como um novo perfil acadêmico na economia cada vez mais competitiva, tendo o objetivo de expor aos estudando experiências empreendedoras sobre inovações tecnológicas e sociais.

A sociedade ou usuárias compartilha em necessidades sustentáveis da comunidade, participação da sociedade em inovações que geraram impactos na qualidade de vida, utilizando a fazerem parte do contexto. Portanto, é destacado que as IES na formação e disseminação de uma cultura empreendedora que fortifica a tríplice hélice, como também novos agentes usuários e investidores para coadjuvar uma visão mais cooperativa.

2.2 Agências de Inovação

Muitas IES têm executado seu lado empreendedor de inovação, essa área é denominada com várias nomenclaturas como escritórios de transferência de tecnologia, núcleos de PI (propriedade intelectual) ou agências de inovações.

Os Núcleos de Inovações Tecnológicas (NITs) tem se mostrado uma conexão para estimular a inovação e o desenvolvimento das cidades ou metrópoles onde estão inseridos.

Em relação à transferência de tecnologia, consiste num processo pelo qual o conhecimento retido nas universidades é transferido para a indústria, a fim de produzir novos produtos, processos ou sistemas de produção, permitindo dessa maneira um desenvolvimento tecnológico favorável e sustentado (ROMAN, LOPES, 2012).

De acordo com Elisel *et al* (2012, p. 64), a geração de conhecimento e tecnologia “é um processo que demanda recursos, infraestrutura e no Brasil grande parte desta atividade tem ocorrido nas universidades e institutos de pesquisa” argumentam os autores. Pereira (2012, p.123) é enfático em afirmar que:

Entendemos que os NIT são de fundamental importância para o fortalecimento do Sistema Nacional de Inovações, a partir de sua criação pela Lei N. 10.973/04 (Brasil, 2004), pelo fato deles procurarem levar ao conhecimento da sociedade todos os conhecimentos gerados e produzidos nas universidades e institutos de pesquisa, estreitando-se assim, cada vez mais, os laços com o sistema produtivo, apesar deste “modelo linear” receber críticas dos teóricos da inovação.

Roman e Lopes (2012) citam algumas razões para as universidades se envolverem no processo de TT (transferência de tecnologia):

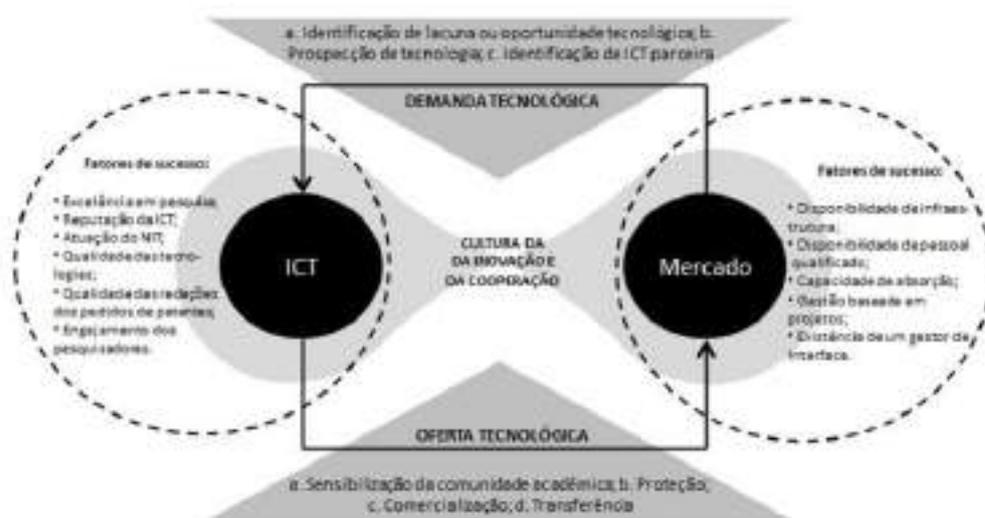
- Reconhecimento por descobertas feitas na instituição;
- Atração e retenção de professores talentosos;
- Conformidade com os regulamentos federais;
- Desenvolvimento econômico local;
- Receitas de licenciamento para apoiar a pesquisa e a educação e;
- Atração de novos investimentos de apoio à pesquisa corporativa.

Para as empresas o processo de TT é apontado como ingrediente fundamental na determinação da vantagem competitiva. Quanto aos Núcleos de Inovação Tecnológicos (NIT), núcleo ou órgão, estes são constituídos por uma ou mais Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT) tem sua atuação apoiada pela Lei de Inovação, que estabelece benefícios aos pesquisadores e sua certeza de proteção para comercializar as invenções para o mercado interessado. Lotufo (2009) sintetiza que as agências acadêmicas têm por função promover a defesa de direitos autorais das criações desenvolvidas nas instituições e passivas de proteção intelectual.

Percebe-se que cada vez mais cresce o interesse entre políticos e acadêmicos na geração de riquezas a partir de pesquisas financiadas pelo governo. Dessa maneira as *spin-offs* acadêmicos ganham destaque, pois são empresas criadas na maioria das vezes, por professores, alunos e investigadores para explorar uma propriedade intelectual gerada através de pesquisas desenvolvidas em universidades públicas (PEDROSI FILHO e COELHO, 2013). Dessa forma as IES estão sendo convocadas a mudarem sua mentalidade para contribuírem em prol da sociedade.

Para ocorrer o processo de TT se faz necessário um processo eficiente de gestão, que segundo Dias e Porto (2013) pode ser analisado de duas maneiras: a da demanda, constituída principalmente pelas empresas; e da oferta cujo foco desta pesquisa são as Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT) como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Principais componentes da TT entre ICT e empresa.

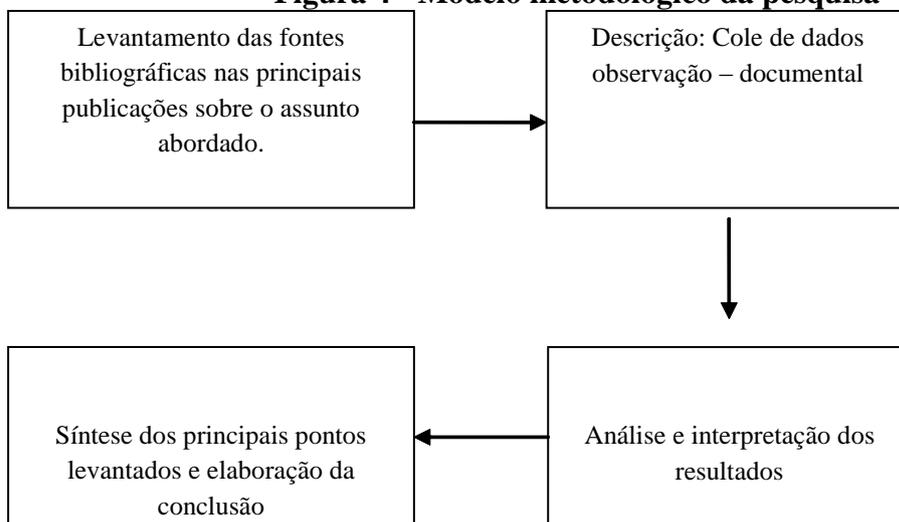


Fonte: Dias e Porto (p. 269, 2013)

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa une dois suportes metodológicos, primeiramente o bibliográfico e em seguida um estudo qualitativo, com delineamento descritivo por meio de pesquisa documental. Para melhor interpretação dos dados foi utilizado o modelo metodológico representado na Figura 4:

Figura 4 - Modelo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

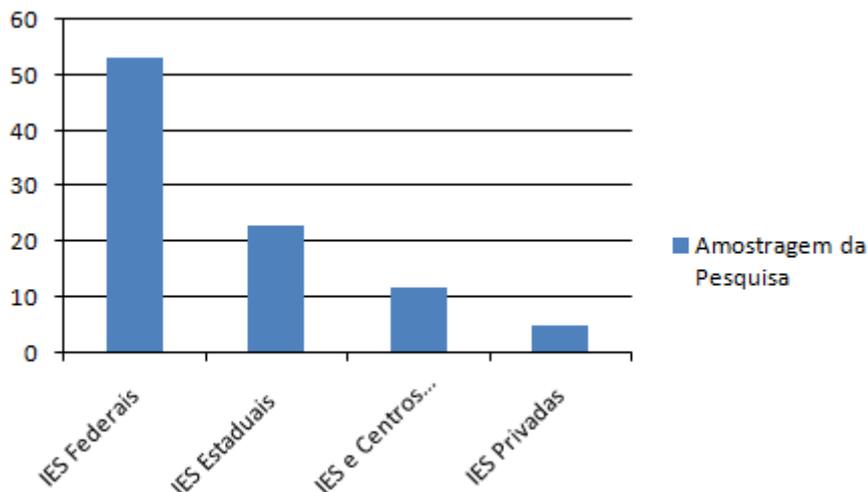
A coleta de dados foi realizada pela observação do Relatório FORMICT ano base 2012 elaborado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) que tem o propósito de acompanhar a evolução da participação das ICT no processo de inovação no Brasil.

São consideradas ICT os órgãos da administração pública que tenham por missão institucional, dentre outras, executarem atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico.

4. Análise dos Resultados

Segundo o MCTI (BRASIL, 2013) o Formulário para Informações sobre a Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas e Tecnológicas do Brasil (FORMICT) foi preenchido por 193 instituições sendo elas públicas e privadas. A amostra desta pesquisa é constituída por 93 IES paulistas que responderam o FORMICT, e está representada no Gráfico 1.

Gráfico 1: Perfil das IES estudadas

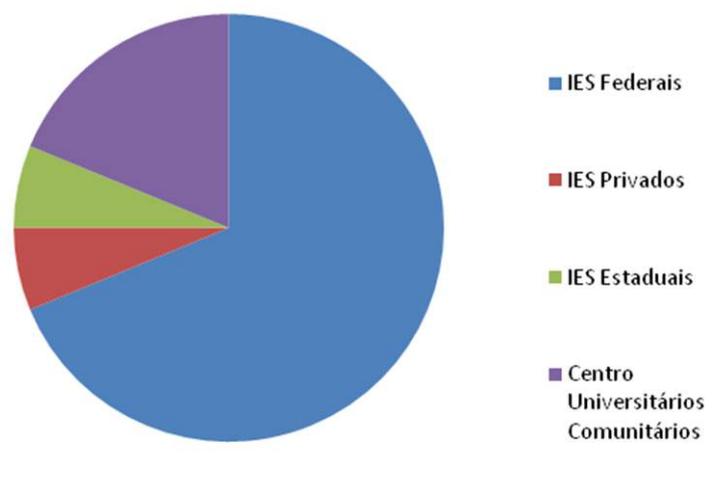


Fonte: Adaptado do MCTI (BRASIL, 2013)

Analisa-se que as Universidades Federais tiveram uma participação intensa na pesquisa (27,4%) frente às outras Instituições, seguida das IES estaduais, com 14,5%. O fato das Universidades e Centros Universitários privados apresentarem participação menor que as outras academias podendo ser explicado pela não obrigatoriedade na Lei de Inovação de Instituições privadas apresentarem informações ao MCTI.

Do estado de São Paulo, participaram do relatório a seguintes IES: UFSCar, UNIVAP, PUC- Campinas, USP, UNITAU, UNICAMP, UNESP, UNIFESP, UNISO e UFABC.

Gráfico 2 - IES com NITs em implementação



Fonte: Adaptado do MCTI (BRASIL, 2013)

O Gráfico 2 demonstra que grande parte dos ICTs está cumprindo o art. 16 da Lei da Inovação, onde se descreve que os Institutos deveram dispor de Núcleos de Inovação Tecnológicas (NIT), já que das 93 IES pesquisadas apenas 16 estão com seus NITs em construção, utilizando dessa forma NIT compartilhado com outras Instituições.

Numa análise quantitativa dos colaboradores presentes nos NITs verificou-se que 60% são servidores e funcionários, 19,7% Bolsistas, os estagiários representam 8,5%, os terceirizados correspondem a 7,1% e os outros representam 4,7% dos profissionais. No que dizem respeito à formação dos profissionais (pesquisadores) que atuam no NIT elas se subdividem como mostra a Tabela 1:

Tabela 1 - Composição dos pesquisadores do NIT por formação profissional

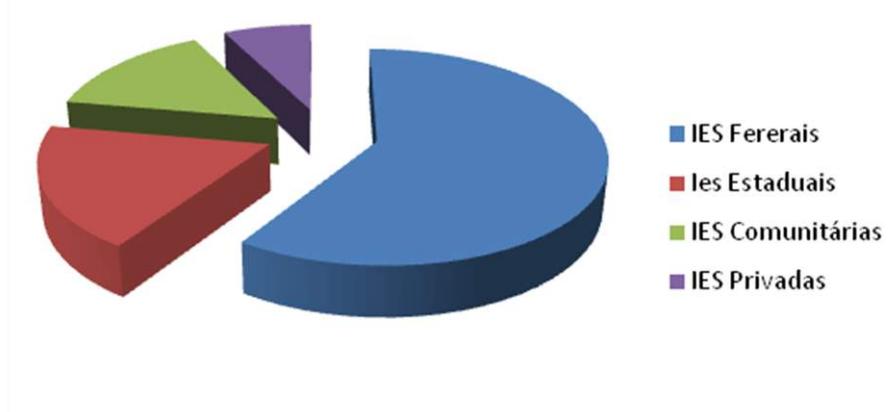
Formação – NIT	%
Engenharia, Química, Física	25,0
Administração / Economia	16,4
Direito	11,5
Ciências Biológicas	6,5
Comunicação Social	4,6
Outros	35,9
Total	100

Fonte: Adaptado do MCTI (BRASIL, 2013)

Embora a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, em seu art.6º faculte à ICT de celebrar contratos de transferência de tecnologia e de licenciamento, tais contratos firmados pelas Universidades pertencentes aos ICT representa uma etapa importante para o fomento tecnológico do país.

O Gráfico 3 demonstra que o número de academias com contratos de tecnologia firmados ainda é limitado.

Gráfico 3: Perfil das Universidades que possuem contrato de Tecnologia



Fonte: Adaptado MCTI (BRASIL, 2013)

Das 27 IES que informaram possuir contrato de transferências de tecnologia, a maioria é representada pelas Universidades Federais, sendo 16 Instituições, as IES estaduais contribuem com 5, as IES comunitárias com 4 contratos, seguida das IES privadas com 2 licenciamentos.

O processo de comercialização das tecnologias geradas nessas Instituições inclui geralmente a proteção da invenção, a elaboração de contrato para transferência de tecnologia, o licenciamento ou a exploração, o uso comercial da tecnologia e por fim o pagamento de *royalties* ou prêmios para a Universidade.

Considerações Finais

Este artigo averiguou a evolução das Universidades brasileiras principalmente as públicas do estado de São Paulo no que diz respeito à transferência de tecnologia e empreendedorismo para estimular a inovação científica em resultados para o desenvolvimento intelectual, econômico e social.

Constatou-se por meio da amostra da pesquisa que as IES estão sim preocupadas com suas produções de inovações para atenderem as políticas governamentais e a sociedade.

Notou-se que as mudanças são globais com a quádrupla hélice de inovação, tendo em vista que as academias do conhecimento precisam ser fabricantes não só de ciência e idéias, mas sim de formação empreendedora *business* negócios inovadores.

Percebeu-se que as novas políticas institucionais das IES estudadas, dão diretrizes que privilegia as patentes e a fabricação de transferência de tecnologia através das agências de inovação.

As regiões precisam se desenvolver, e as IES fazem parte desse processo de fomento às novas perspectivas tecnológicas e científicas. Os dados, resultados e informações obtidas com o artigo científico, possibilitaram grande referencial teórico.

São sugestões futuras para a pesquisa analisar o impacto das inovações acadêmicas para a sociedade e qual foi sua parcela de contribuição. Outra sugestão é analisar se as escolas privadas estão aptas aumentar suas pesquisas mais do que as IES públicas.

REFERÊNCIAS

AMADEI, J. R. P.; TORKOMIAN, A. L. V. As patentes nas universidades: análise dos depósitos das universidades públicas paulistas. **Ciência e Informação**, Brasília, v. 38, n.2, p.9 – 18, maio/ago. 2009.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. **Lei da inovação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm>. Acesso em: 09/03/2014.

CAMPANÁRIO, M. A. Seminário: **Tecnologia, Inovação e Sociedade**. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología de Colombia (Colciencias), Colômbia, 2002.

CLOSS, L. Q.; FERREIRA, G. C. A transferência de tecnologia universidade – empresa no contexto brasileiro: uma revisão de estudos científicos publicados entre os anos 2005 e 2009. **Revista Gestão de Produção**, São Carlos, v.19, n.2, p.419 – 432, 2012.

CYSNE, F. P. Transferência de Tecnologia entre a universidade e a indústria, **Revista eletrônica de Biblioteconomia, Ciência e informação**, Florianópolis, n.20; 2º sem.2005.

DIAS, A. A.; PORTO, G. S. Gestão de transferência de tecnologia na Inova UNICAMP, **RAC**, Rio de Janeiro, v.17, n.3, p. 263- 284, maio/jun. 2013.

ELISEI, C. C. A.; LOPES, E. M.; FONTÃO, H.; CHIMENDES, V. C. G. Agência de inovação: o caso da inova Paula Souza, **Janus**, Lorena, v.9, n.15, jan./jul., 2012.

ETZKOWITZ, H. *Research groups as “quase-firms”*: the invention of the entrepreneurial university. *Research policy*, Amsterdam, v. 32, n. 1, p.109- 121, jan. 2003.

FLEURY, A. Capacitação Tecnológica e Processo de Trabalho: Comparação entre o modelo Japonês e o Brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.30, n.4, p.23 – 30, out/dez 1990.

FUJINO, A.; STAL, E.; PLONSKI, G. A. A Proteção do Conhecimento na Universidade. **Revista de Administração**, v. 34, n. 4, p. 01-18, 1999.

HSU, C. W. *Formation of industrial innovation mechanisms through the research institute*. **Technovation**, v. 25, n. 11, p. 1317-1329, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA (INMETRO). **Propriedade intelectual e inovação**.2013. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/infotec/pdf/cartilha_PI_TT.pdf>. Acesso em: 16/02/2014.

MEIRA, S. **As três hélices da inovação – que são cinco, afinal**. 2012. Disponível em: <http://www.ikewai.com/WordPress/2012/05/30/as-trs-hlices-da-inovao-que-so-cinco-afinal/>. Acesso em: 27/02/2014.

BRASIL, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação: Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico. **Relatório FORMICT 2012**. Disponível em:<<ftp://ftp.mct.gov.br/Unidades/GABIN/ASCOM/SBPC/FORMICT.pdf>>. Acesso em 02/03/2014.

NOHARA, J. J.; CAMPANARIO, M. A.; ACEVEDO, C. R. Instituições de pesquisa na geração e transferência de inovações: uma análise comparativa internacional. In:

INTERNATIONAL MEETING OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 6., 2009, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: 2009. CD-ROM.

LOTUFO, R. A. **Transferência de Tecnologia**: estratégia para a estruturação e gestão de núcleos de inovação tecnológica. Campinas, SP: Komed, 2009.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, D. A. F. B.; PEREIRA, B. A.; FIGLIOLI, A.; VIEIRA, D. M.; REZENDE, S. R. G. A concepção e os mecanismos para a criação da Agência Goiana de Inovação, para o desenvolvimento tecnológico e inovador das potencialidades produtivas das cidades goianas. **Anais do XXIII Seminário nacional de parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. 2013.

PEREIRA, M. F.; MELO, P. A., DALMAU, M. B.; HARGER, C. A. (2009). Transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos da universidade para o segmento empresarial. *Revista de Administração e Inovação*, 6(3), 128-144. doi: 10.5773/rai.v6i3.406

PRATA, A. T. **Relatório FORMICT 2012**. 2013. Disponível em: <ftp://ftp.mct.gov.br/Unidades/GABIN/ASCOM/SBPC/FORMICT.pdf>. Acesso em 09/03/2014.

PEDROSI FILHO, G.; COELHO, A. F. M. Spin-off acadêmicos como mecanismo de transferência de tecnologia da universidade para a empresa, **Revista Geintec**, São Cristóvão/SE, v.3, n.5, p. 383 – 399, 2013.

PEREIRA, E. C. Breves reflexões sobre a desconexão entre a pesquisa científica e a inovação no Brasil, **Revista de Economia & Tecnologia**, v.8, n.3, p. 20 – 40, jul./set. 2012.

PLONSKI, G. A. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil, **São Paulo em Perspectivas**, v.19, n.1, p. 25 – 33, jan./mar .2005.

REZENDE, A. A.; CORRÊA, C. R.; DANIEL, P. L. Os impactos da política de inovação tecnológica nas universidades federais – uma análise das instituições mineiras, **Revista de Economia e Administração**, v.12, n.1, p.100 – 131, jan/mar.2013.

ROCHA, E. M. P. **Indicadores de inovação tecnológica e empresarial nas regiões do Brasil: Análise de dados da PINTEC 2003 – IBGE**. 2003. UFMG.

RODRIGUES, R. C.; CARVALHO, Z. V. O papel da formação e da difusão da cultura da inovação e do empreendedorismo como instrumento para o desenvolvimento da quíntupla hélice. **Anais do XXIII Seminário nacional de parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. 2013.

ROMAN, V. B.; LOPES, M. T. P. Importância da transferência de tecnologia realizada nas universidades brasileiras para a alavancagem da competitividade do país no cenário econômico mundial, **Revista iberoamericana de engenharia industrial**, Florianópolis, v.4, n.1, p. 111 – 124, 2012.

SERRA, C. S.; PELIZARO, C. I.; SILVA, A. K. M.; SILVA, C. F.; VIANA, L. H.; SPROESSER, R. L. A relação da pesquisa científica e da cultura de inovação no âmbito acadêmico, uma análise da universidade federal de Mato Grosso do Sul. **Anais do IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis, 25 a 27 nov.2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, H. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2008. 600 p.

ZELEZA, P. T. Organização das nações unidas unidas para educação, a ciência e a cultura. **Sociedade de conhecimento versus economia do conhecimento: conhecimento, poder e política**. Brasília: UNESCO, SESI, 212 p., 2005.

Comportamento de Compra de Defensivos Agrícolas do Citricultor Paulista: as fontes de informação

Autores:

Marina Gonçalves Lopes da Silva: Graduanda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

E-mail: mglsilva@fearp.usp.br

Roberto Fava Scare: Professor doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

E-mail: rfava@usp.br

Resumo

Tendo em vista a importância de captar informações sobre o comportamento de compra dos produtores rurais brasileiros, em específico, os citricultores, e considerando também as novas atitudes desse público quanto ao interesse de informar-se mais e melhor em um processo de compra, o presente trabalho, de natureza qualitativa e exploratória, apresentam quais são as fontes de informação consultadas pelos citricultores paulistas dentro do processo de compra de defensivos agrícolas. As análises foram desenvolvidas com citricultores de cidades do Estado de São Paulo, de médio e grande porte, com foco nos grandes produtores devido ao maior grau de detalhamento do processo de compra dos mesmos. Foram traçados as expectativas e os desafios da citricultura atualmente e nas projeções futuras, a importância e as características do mercado de defensivos agrícolas, todo o desenvolvimento do processo de compra e o mapeamento das fontes de informação consultadas.

Palavras-Chave: Citricultura, processo de compra, fontes de informação.

Abstract

Considering the importance of capturing information about the buying behavior of Brazilian farmers, in particular, the citrus growers, and also considering the new attitudes that public interest as to inform more and better in a purchase process, the present work, qualitative and exploratory nature, features what are the sources of information consulted by citrus growers of the state of São Paulo in the purchase crop protection process. The analyzes were developed with citrus growers of medium and large-size of some cities of state of São Paulo, with focus in the large growers due to the greater degree of detail of the of the buying process of these. Were raised the expectations and challenges of the citriculture currently and in future projections, importance and characteristics of the crop protection market, all development of the purchase process and the mapping of information sources consulted in the process.

Key words: citriculture, buying process, information sources.

1. INTRODUÇÃO

A citricultura brasileira é um dos ramos mais avançados da ciência agronômica mundial, sendo um dos setores que mais podem crescer e com maior potencial competitivo do agronegócio. Sua importância vai além de dar ao Brasil o título de maior

- RAF

produtor e exportador de suco de laranja no mundo, pois, a citricultura consiste hoje, por exemplo, em uma alternativa na produção de biocombustível. O estudo desenvolvido por Awan, Tsukamoto e Tasic (2013) comprova que o bagaço da laranja pode produzir etanol com resultados excelentes.

Em termos de representatividade regional, a produção do país concentra-se no Estado de São Paulo que, sozinho, representou 77,3% na safra de 2011 e 76,1% em 2012, segundo dados do relatório Indicadores IBGE – Estatística da Produção Agrícola (IBGE, 2012). O Levantamento Sistemático da Produção Agrícola, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), afirma que, na safra 2014, São Paulo representou 69% da produção de laranja do país. Houve uma queda na representatividade do estado, devido principalmente aos períodos de estiagem, mas a parcela ainda é representativa. Sendo assim, a citricultura paulista é uma valiosa cadeia produtiva do agronegócio brasileiro, seja pelas exportações, renda agrícola agregada ou pela quantidade de citricultores, trabalhadores rurais e prestadores de serviços no setor.

O grande impulso para o crescimento da agroindústria citrícola no Brasil se deu em meados da década de 60, facilitada por uma grande geada na Flórida, na qual se perderam 16 milhões de plantas e foi nessa época que o setor alcançou de forma rápida um nível tecnológico igual ao dos dois mercados internacionais de laranja mais adiantados no período (SUED, 1990).

Não obstante, conforme o Brasil assumiu posição de destaque no mercado, a necessidade de criar condições competitivas internacionalmente evoluiu e os consumidores mundiais passaram a exigir um alto nível de qualidade nos produtos importados, ou seja, esses fatores instigaram a concorrência entre os citricultores do país, refletindo no investimento constante na aquisição de insumos, principalmente (KOTLER e KELLER, 2006). Dentre eles, a demanda por defensivos agrícolas cresceu ao longo dos anos, representando vendas de cerca de US\$ 140 milhões por ano, e foram estes os principais responsáveis pela continuidade do desenvolvimento da citricultura brasileira, exemplo hoje de padrão mundial de qualidade e competitividade (ANDEF, 2013).

No entanto, como todos os setores atuantes no agronegócio brasileiro, a citricultura também apresenta ciclos de rentabilidades reduzidos e elevados. Em 2012, houve uma retração bruta do consumo mundial de suco de laranja, acarretando inúmeros prejuízos para a cadeia produtiva como um todo e seus participantes, principalmente, os produtores de laranja.

Por outro lado, crises atenuam a necessidade de compreender melhor os determinantes do comportamento de compra. Isso porque, percebe-se que frente a problemas comerciais, as características do processo de compra mudam, ou seja, informações como o preço passam a ser mais relevantes que o produto, por exemplo.

Portanto, pensando em fontes de informações como um dos principais determinantes, diante de um cenário de instabilidade, à medida que o risco percebido aumenta a realização de pesquisas mais profundas também cresce, ou seja, os esforços dos consumidores em buscar informações externas tornam-se relevantes (BLACKWELL; MINIARD e ENGEL, 2005). Alguns estudos já realizados sobre esse tema demonstram que os produtores ficaram mais exigentes quanto aos tipos de informações solicitadas para as atividades. Na pesquisa “*in loco*” realizada em 2010 pela Associação Brasileira de Marketing Rural & Agronegócio - ABMR&A, por exemplo, com 2450 produtores nacionais de todos os portes sobre o “Perfil Comportamental e Hábitos de Mídia do Produtor Rural Brasileiro” comprova que, analisando a safra 2008/09, 64% dos pesquisados buscam conhecer as características

- RAF

dos produtos que pretendem adquirir, parcela que representava apenas 46% na safra 2003/04. Com isso, conclui-se também que os produtores rurais estão cada vez mais expostos às fontes de informações, não só aos hábitos de mídia, mas também às fontes pessoais, comerciais e experimentais (ABMRA, 2010).

Tendo em vista, portanto, a importância de captar informações sobre o comportamento de compra dos produtores rurais brasileiros, em específico, os citricultores, e considerando também as novas atitudes desse público quanto ao interesse de informar-se mais e melhor em um processo de compra, formula-se a seguinte questão central de pesquisa: **Quais as fontes consultadas pelos citricultores paulistas na busca por informações dentro do processo de compra de defensivos agrícolas?**

2. OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho consiste no estudo do comportamento do consumidor organizacional, grandes produtores de laranja, quanto ao processo de decisão na compra de defensivos agrícolas no setor, especificamente nas fontes de informações utilizadas.

Em relação aos objetivos específicos que serão desenvolvidos ao longo do estudo:

- Contextualizar as perspectivas e desafios para a cadeia produtiva de laranja no Brasil;
- Caracterizar o mercado de defensivos agrícolas no setor;
- Analisar o processo de compra de defensivos agrícolas;
- Conhecer o processo de busca de informações e as fontes de informações utilizadas.

A seguir, são definidos os métodos utilizados visando o desenvolvimento dos objetivos propostos.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

A pesquisa desenvolvida apresenta, por definição, caráter qualitativo e exploratório, com o intuito de ampliar o entendimento a respeito das fontes de informação dentro do comportamento de compra dos citricultores quando da aquisição de defensivos agrícolas, possibilitando maior conhecimento do setor e do mercado. É por meio da pesquisa exploratória que se objetiva conhecer mais a fundo o assunto tratado, de maneira a torná-lo mais compreensível ou elaborar questões relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. (RAUPP e BEUREN, 2003).

Como método de coleta, desenvolveu-se a revisão da literatura relacionada ao tema, com coleta de dados secundários em periódicos científicos, livros, dissertações e teses já desenvolvidas, informações de associação e centros de pesquisas governamentais como IBGE, CONAB, ANDEF, entre outros.

Tal revisão bibliográfica abrangeu o Sistema Agroindustrial da Citricultura (SAG) em relação aos grandes números do setor e também, informações sobre o mercado de defensivos agrícolas. Além disso, incluiu a análise do processo de compra, dos tipos de compra e da atuação do centro de compras, considerando o Modelo de Compra Organizacional adotado por Webster e Wind (1972). Por fim, o levantamento

- RAF

literário sobre o processo da busca por informações e, especificamente, das fontes de informações frequentemente utilizadas.

A coleta de dados primários ocorreu em duas etapas qualitativas exploratórias, variando o número da amostra e com aperfeiçoamento do roteiro de entrevista na segunda parte. Na primeira etapa, foi realizada uma entrevista em profundidade presencial, objetivando uma visão geral do processo de compra de defensivos agrícolas. Na segunda parte, foram realizadas entrevistas em profundidade via telefone e segundo um roteiro direcionado e estruturado a partir da primeira etapa. A principal utilidade das entrevistas em profundidade é proporcionar à pesquisa exploratória maiores compreensão e entendimento a respeito do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2005).

A população definida para este trabalho refere-se aos grandes produtores de laranja do Estado de São Paulo, dada a importância do setor para a economia nacional e pela representatividade da região Sudeste na citricultura.

Em relação à amostra, a primeira etapa contou com a colaboração de 01 (um) citricultor com ampla experiência prática no assunto tratado e as entrevistas em profundidade da segunda etapa contemplaram uma amostra de 05 (cinco) citricultores.

Na primeira parte, foi utilizado um produtor de médio porte e na segunda, apenas citricultores de grande porte, ambos segundo os critérios de classificação da Associação Brasileira de Marketing Rural & Agronegócio (ABMR&A, 2010), que considera médios produtores de citros aqueles que possuem faixas de área plantada com culturas iguais ou maiores que 50 hectares até menores que 100 hectares e grandes produtores, a partir de 100 hectares. A mudança do foco da amostra deu-se pela percepção da simplicidade do processo de compra dos pequenos e médios produtores, segundo a bibliografia levantada e o direcionamento dos resultados parciais obtidos. Além disso, os citricultores participantes das entrevistas, nas duas partes da metodologia de pesquisa, têm sua propriedade localizada no Estado de São Paulo.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Sistema Agroindustrial Citrícola (SAG) movimenta nacionalmente cerca de R\$ 9 bilhões por ano, além de gerar empregos diretos e indiretos superiores a 400 mil oportunidades. Inovações em pesquisa, tecnologia e logística são diferenciais em eficiência e competitividade brasileira (NEVES et al., 2007).

O Brasil lidera o ranking mundial dos países produtores do setor citrícola, representando em 2011, 28,5% da produção mundial de laranja segundo o *Citrus Reference Book*, produzido pelo *Florida Department of Citrus* (FLORIDA CITRUS, 2013). Apenas o Estado de São Paulo representou 77,3% na safra de 2011 e 76,1% em 2012 (IBGE, 2012). Não obstante, as principais características da citricultura paulista na última década foram a adoção de tecnologia de manejo de pragas e doenças, aumento de densidade de plantio, irrigação e adubação, refletindo em ganhos de eficiência produtiva (CONAB, 2013).

Além disso, o país conta com a ativa participação de todas as regiões e cidades que integram o “cinturão citrícola paulista”, denominação essa elaborada com base em dados do Instituto de Economia Agrícola (IEA) e do IBGE, seguindo a prática de agrupamento dos municípios do Estado de São Paulo em Escritórios de Desenvolvimento Regional (EDRs). São 348 municípios, que respondem por 99,7% da área plantada com laranja paulista (NEVES et al., 2007). Dada a sua importância, ao longo de 20 anos, esse “cinturão” teve um aumento superior a 45% quanto à produção

- RAF

de caixas de laranja, enquanto a Flórida sofreu uma redução em 9% (CITRUSBR, 2010). A estimativa de produção do cinturão citrícola de São Paulo e Triângulo Mineiro para a safra 2015/16 são de 278,99 milhões de caixas, segundo dados do levantamento realizado pelo FUNDECITRUS em cooperação com a MARKESTRAT, FEA-RP/USP e Departamento de Ciências Exatas da FCAV/UNESP, publicado em 19 de maio de 2015.

Não pensando apenas em termos de produção e exportação, a citricultura demonstrou sua posição de destaque e importância como alternativa no desenvolvimento de biocombustível, frente à necessidade atual de uma revolução energética perante as mudanças climáticas (LIBONI; CEZARINO, 2012). Em estudo publicado pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP (AWAN; TSUKAMOTO e TASIC, 2013) demonstra-se ser possível produzir etanol a partir do bagaço da laranja. Hoje, aproximadamente 50% de bagaço são utilizados para produção de suco e o restante é subutilizado. O processo consiste em utilizar enzimas da bactéria causadora do cancro cítrico, uma das doenças que atingem os pomares, para digerir a biomassa, liberação dos sacarídeos e, após isolamento dos micro-organismos do próprio bagaço, realizar a produção de etanol. A obtenção dos resultados foi muito positiva, pois, foi possível alcançá-los utilizando enzimas de baixo custo e com períodos de fermentação curtos: 6 a 8 horas comparadas a 16, 18 ou 24 horas que são os tempos normais de um processo fermentativo (AWAN; TSUKAMOTO e TASIC, 2013).

No entanto, o setor, como todos que atuam no agronegócio brasileiro, apresentam ciclos rentáveis de alta e de baixa. No ano de 2001, o país colheu a menor safra de laranja, devido à descapitalização dos produtores, os efeitos da grande seca ocorrida entre 1999 e 2000 e, também, problemas fitossanitários crescentes na época. Frente a essas adversidades, principalmente ao analisar a década de 90, a profissionalização dos citricultores passou a ser questão de sobrevivência, visto o aumento acelerado da concentração da produção, ou seja, o antigo “fazendeiro” precisou se adaptar ao novo contexto agrícola e adotar uma postura de “empresário rural”, desenvolvendo técnicas de gestão agrícola (ROSSI; NEVES e CARVALHO, 2004). A safra de 2011/2012, por sua vez, foi um período de supersafra com produção de 428 milhões de caixas de laranja. Contudo, para 2012/2013, segundo ainda os dados publicados pela Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos - CitrusBR (2012), a produção nacional estimada seria de apenas 364 milhões de caixas, quantidade 15% menor que a safra anterior, um valor alto mediante a redução no consumo de suco de laranja pelos principais mercados consumidores da produção brasileira, considerando a crise na União Europeia e a restrição estadunidense (CITRUSBR, 2012).

Não obstante, os consumidores mundiais passaram a exigir um alto nível de qualidade nos produtos importados, principalmente quanto ao fornecimento de laranja in natura, procurando melhorar as características do produto oferecido, sem perder competitividade e parcelas do mercado.

Frente a isso, os defensivos agrícolas surgem como medida de combate às principais doenças e pragas que atingem a citricultura e que causam danos imensos, como o *Greening*, Leprose, Cancro Crítico, Mancha Preta, dentre diversas doenças, ou pragas como os Pulgões, Moscas Brancas, e outras (FUNDECITRUS, s. d).

Traçando o panorama atual, o *greening* é a doença que mais preocupa os citricultores e desafia a rentabilidade do setor. Segundo dados publicados em matéria no Canal Rural (BOSCO, 2014), a Secretaria de Agricultura de São Paulo estimava que em

- RAF

2012 a presença da bactéria nos pés de laranja era de 6,9%. Em 2013 subiu para 9,8% e deve chegar a 14% no ano de 2014. Trata-se de um cenário sem projeção positiva porque em 2015, a previsão é de cerca de 20%. De acordo com a mesma matéria, o Fundo de Defesa da Citricultura criou, em 2014, zonas de emergência nas regiões mais críticas do Estado de São Paulo com o objetivo de monitorar a população do inseto e, assim, auxiliando o citricultor quanto ao momento mais oportuno de se fazer o controle na região toda.

Paralelo a esse cenário desafiador, um grupo de pesquisadores dos Estados Unidos, França, Itália, Espanha e Brasil publicaram na *Nature Biotechnology* em junho de 2014 um estudo genético do citrus que visa desenvolver estratégias para melhoramento como resistência ao *greening*, e outras doenças. De forma resumida, o grupo de pesquisa analisou e comparou as sequências do genoma de 10 diferentes variedades de citrus. O intuito é aplicar ferramentas genômicas e novas abordagens para compreender como surgiram as variedades e como elas reagem às doenças e a outros estresses ambientais (WU et al., 2014). Entendendo tal comportamento, a pesquisa poderá direcionar-se ao desenvolvimento de soluções para os desafios citrícolas, principalmente o *greening*. Com isso, o Brasil insere-se em um seleto grupo de pesquisadores que buscam inovações para a citricultura. Um tempo atrás, o país já havia ingressado na parcela de países capazes em usar métodos da genética molecular no mapeamento do genoma da bactéria responsável por outra doença da citricultura, a Clorose Variegada dos Citros ou popularmente conhecida como “praga do amarelinho” (NEVES et al., 2007).

Contudo, segundo histórico levantado pela Associação Nacional de Defesa Vegetal (ANDEF), o Brasil enfrentou muitos desafios para participar da parcela de alta qualidade e competitividade da agricultura. A produtividade em 1948 era muito inferior aos padrões mundiais e, em 1950, a monocultura brasileira se extinguiu. A safra brasileira praticamente não supria a demanda nacional. As pragas e doenças são as principais responsáveis por esse cenário precário que a agricultura brasileira apresentou ao longo de anos. Sendo assim, a inclusão do controle biológico foi fundamental para que o mercado agrícola brasileiro se tornasse posteriormente um dos esteios econômicos nacionais e de destaque no cenário mundial (ANDEF, s. d), apresentando atualmente padrão mundial de qualidade, no que se refere aos insumos. Segundo o Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola (Setembro, 2013), as vendas em 2012 de defensivos agrícolas foi 12,7% superior ao ano anterior, atingindo o equivalente a US\$ 9,71 bilhões. Na citricultura destaca-se a venda de acaricidas, principalmente no Estado de São Paulo, cujo mercado consome aproximadamente 60% de agroquímicos no país (FERREIRA; CAMARGO e VEGRO, 2013).

Sendo assim, os avanços dos defensivos agrícolas de hoje possibilitaram uma agricultura global extremamente produtiva. Um setor com esta dimensão e importância, tem a oportunidade singular em elaborar cada vez mais posturas e diferenciais estratégicos e contribuir com os seus resultados para o crescimento de outros Sistemas Agroindustriais.

Visto isso, entender e analisar o comportamento de compra dos citricultores surge como uma necessidade de compreender melhor o mercado, desenvolvendo ações de marketing direcionadas. O estudo foca no comportamento de compra dos citricultores do estado de São Paulo quanto à aquisição de defensivos agrícolas, dada a

- RAF

importância da região e do setor para a citricultura, e analisa a etapa da busca de informações e as fontes de informações utilizadas especificamente.

Definindo a importância e a complexidade da compreensão do comportamento de compra organizacional, Bunn (1993, p.38) afirma que:

[...] a chave para o sucesso no mercado B2B é entender o comportamento de compra do consumidor. Tal compreensão é difícil de conseguir, no entanto, porque o processo de compra de organização é muitas vezes complicado e dinâmico. Compradores enfrentam um conjunto complexo de questões e seus comportamentos são confundidos por diversos fatores situacionais.

Inicialmente, o comportamento de compra organizacional/empresarial, tal como o comportamento de compra do consumidor, começa quando um motivo é reconhecido (ETZEL; WALKER e STANTON, 2001). Assim, entende-se por compra organizacional o processo decisório pelo qual as organizações reconhecem a necessidade em adquirir produtos e serviços e então, iniciam um processo de pré-compra onde desenvolvem a identificação, avaliação e escolha das marcas e fornecedores disponíveis (WEBSTER e WIND, 1972).

Embora Kool (1994) constate que o comportamento de compra do produtor rural sofre influência de fatores do comportamento de compra do consumidor, Funk e Tarte (1978) afirmam que as compras do produtor rural se assemelham as dos compradores industriais, pois, os produtos comprados geralmente não são para consumo, mas sim para o processo produtivo. Nesse sentido, o processo de compra do produtor rural, no caso, citricultor, é identificado como um tipo de compra organizacional, considerando que a propriedade rural produz bens utilizados na produção de outros produtos, vendidos ou fornecidos a terceiros e, além disso, a agricultura é um dos principais setores que compõem o mercado organizacional (KOTLER e KELLER, 2006). O estudo proposto por Silva, Scare e Casanova (2008) também relaciona a tendência de aproximação do processo de compra organizacional como etapa do processo de profissionalização da gestão das empresas rurais brasileiras.

Visto isso, analisar o comportamento dentro do conceito de compra organizacional requer a compreensão dos vários modelos de comportamento organizacional desenvolvidos nas últimas três décadas. O objetivo dessa modelagem é aprimorar os relacionamentos entre os diversos insumos como a venda, e os resultados, tais como, a compra ou a rejeição (TURNBULL e LEEK, 2005). Dentre os modelos elaborados, o estudo em questão seguirá o trabalho realizado por Webster e Wind (1972). Nele, o indivíduo aparece como o verdadeiro tomador de decisões na organização, ou seja, segundo Turnbull e Leek (2005, p. 112) “é um processo multipessoal influenciado pelo comportamento agregado de várias pessoas e também pela interação entre elas”.

Seguindo na análise dos modelos de compra organizacional, os autores Robinson, Faris e Wind (1967), classificaram as decisões de compra organizacional em tipos de compras. Definiram a recompra rotineira, na qual o comprador volta a realizar a compra sem modificá-la, utilizando a experiência da compra anterior como parâmetro. Classificam também a recompra modificada, que ocorre quando o comprador quer alterar alguma especificação como o preço, mudando até mesmo de fornecedor. Por fim, há a situação de nova compra, envolvendo um grau mais complexo de decisão.

- RAF

Analisando os tipos de compra quanto às informações necessárias para cada situação, em uma compra nova, será preciso uma quantidade alta de conhecimento, na recompra modificada, alguma informação é suficiente, enquanto que na recompra direta, necessita-se de poucas informações (MCCARTHY e PERREAULT, 1997).

Os autores Robinson, Faris e Wind (1967) supracitados também descrevem o processo da compra organizacional dividindo-o em oito estágios em sequência, sendo diferentes entre si, mas, totalmente inter-relacionados. Esse modelo é denominado como estrutura da grade de compra (KOTLER e KELLER, 2006). O primeiro estágio desse processo de compra é a identificação do problema, quando algum participante do centro de decisões organizacional reconhece um problema ou uma necessidade que poderá ser resolvida com uma compra. Em segundo, realiza-se a descrição geral da necessidade identificada, na qual são determinadas as características integrais dos itens necessários. A terceira etapa é a de especificação do produto, ou seja, desenvolvimento das especificações técnicas. Em quarto, identifica-se o estágio da busca por fornecedores, no qual os responsáveis pela compra buscam os fornecedores mais apropriados às necessidades. A quinta fase é a solicitação da proposta dos fornecedores qualificados, seguida da seleção de pelo menos um fornecedor. Em penúltimo, especifica-se e negocia-se o pedido de rotina, finalizando com a oitava etapa que é a análise do desempenho, ou seja, avaliação periódica dos fornecedores e que será utilizada em novas compras. Os autores Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 73), utilizam um modelo diferente dividido nos sete estágios maiores da tomada de decisão: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas antes da compra, compra, consumo, avaliação pós-consumo e descarte.

Independentemente do modelo adotado, há a necessidade de análise da atuação de um centro de compras, denominado, segundo Webster e Wind (1972, p. 6), como sendo a “unidade de tomada de decisões de uma organização compradora” e é composto por “todas as pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões”, exercendo papéis como iniciadores, usuários, influenciadores, decisores, aprovadores, compradores ou filtros internos (BLACKWELL; MINIARD e ENGEL, 2005). Assim, é preciso considerar quem são os participantes, seus papéis e compreender as motivações individuais. Entender a natureza e a distribuição da influência nos centros de compra é de extrema importância para pesquisas sobre o comportamento de compra organizacional (DAWES; LEE e DOWLING, 1998).

De maneira geral, as necessidades pessoais motivam o comportamento, mas as necessidades da organização tornam legítimo o processo de compra e os seus resultados (KOTLER e KELLER, 2006). Valendo-se de hipóteses, Farrell e Schroder (1999, p. 1161) afirmam que:

[...] as estratégias de influência de consulta, coalizão, pressão legitimadora, troca, persuasão racional, recursos inspiradores e apelos pessoais, relacionam-se com as características da fonte (bases de poder).

E, dentro de todo o processo de compra visto anteriormente, a busca por informações tem um papel ímpar perante o processo decisório e, levantadas as principais fontes de informações utilizadas, é determinante no comportamento de compra. A busca por informações é uma maneira eficaz de reduzir o risco da compra e,

- RAF

segundo Cyert e March (1963), há três premissas básicas que orientam a busca organizacional: um problema é o que desperta a busca; ocorre baseada inicialmente em um modelo de causalidade, até passar para um modelo mais complexo; as percepções que o pesquisador tem do ambiente refletem na busca.

A informação é considerada nas organizações como um recurso básico e essencial, ou seja, é identificada como elemento decisivo ao sucesso ou fracasso do negócio (OLIVEIRA, 2007). Sendo assim, os tomadores de decisão interagem com a informação não como sendo um produto exclusivo das operações, mas sim um dos seus promotores (KENDALL e KENDALL, 1991).

Quando a necessidade de consumo é percebida, os compradores procuram obter informações sobre o seu problema de compra e as soluções possíveis. Tal busca por informações pode ocorrer quando se trata de compras grandes e pouco frequentes, quando o comprador é mais cauteloso ou analítico ou quando o recurso financeiro disponível é reduzido (DOWNEY et al., 2011). De qualquer forma, as informações identificadas como necessárias a um processo decisório, devem ser buscadas no ambiente interno e externo à organização, sendo uma atividade ininterrupta, ou seja, não pode ser finalizada ou esquecida (OLIVEIRA, 2007). Infere-se, portanto, que o processo de tomada de decisão que engloba o processo de compra, é mais eficaz quando incorpora um sistema de busca por informações contínuas.

Conceitualmente, as organizações obtêm as informações de três possíveis maneiras: especialistas externos, por meio de publicações e demais fontes formais; fontes de alta confiabilidade como indivíduos ou instituições com credibilidade no setor; boatos internos, ou seja, divulgação de informações dentro da própria organização ou pessoas próximas ao tomador de decisão (DAVENPORT, 2000).

Direcionado ao produtor rural e complementando a teoria apresentada, Downey et al. (2011, p. 122), apontam as principais fontes de informações utilizadas:

- Internet como sites de potenciais fornecedores e interação online com pares da indústria e grupos de interesse em outros países;
- Mídia, como rádio e televisão; contatos públicos como agências ou publicações de universidades;
- Contatos pessoais como amigos, vizinhos, sendo essa uma fonte de informação com alta credibilidade e ampla aceitação e o principal meio de busca entre diversos compradores;
- Contatos profissionais como representantes, consultores e veterinários, principalmente, pensando na busca por informações especializadas.

Contudo, as fontes de informação utilizadas são relativamente mais restritas aos agricultores de menor porte, ou seja, que operam atividades em pequenas propriedades. Além disso, as informações que fluem tanto na rede de comunicação de massa, quando nas relações interpessoais, estão aquém do esperado e necessário para um processo congruente de tomada de decisão relacionado a produção e comercialização agrícola (SCHNEIDER, 2012).

5. RESULTADOS

- RAF

A etapa parcial da aplicação da metodologia foi importante para a contextualização da citricultura, contribuindo com entendimentos a respeito do ciclo produtivo do pomar, da fruta, seu manejo e acompanhamento, uma compreensão inicial a respeito do processo de compra do citricultor entrevistado e o mapeamento das fontes de informação utilizadas. Contudo, foi a segunda etapa metodológica que forneceu os *insights* e contribuições finais ao estudo proposto, segundo seus objetivos geral e específicos.

Sendo assim, conforme definido na metodologia, foram realizadas 05 (cinco) entrevistas em profundidade na segunda etapa da pesquisa, cujos perfis e as características de suas propriedades dos entrevistados são apresentados no Quadro 1.

Identificação	Formação	Idade	Área (ha)	Cidade(s) da(s) propriedade(s)	Produção Safra 13/14	Nº de funcionários
Citricultor 1	Engenheiro Agrônomo, Mestre, Doutor e Master of Science em Citricultura pela Politécnica de Valência	41	205 ha	Ibitinga; Itaju	280.000 caixas	12
Citricultor 2	Matemático	56	300 ha	Itápolis	367.500 caixas	10
Citricultor 3	Administrador de empresas	61	357 ha	São Manuel; Pirassununga	349.860 caixas	20
Citricultor 4	Técnico em agropecuária	56	300 ha	Monte Azul Paulista; Olímpia; Colômbia	360.000 caixas	25
Citricultor 5	Advogado, economista, pós-graduado em Direito Tributário e MBA com ênfase no agronegócio	48	338 ha	Nova Granada; Taiúva	160.000 caixas	9

Quadro 1 – Dados pessoais e da propriedade dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores.

Inicialmente, buscou-se identificar os desafios e expectativas da citricultura, tanto atualmente, quanto nas projeções em longo prazo. De forma conclusiva, existem hoje três principais obstáculos: um de ordem fitossanitária relacionado ao *greening* que, segundo eles, é o maior limitante da produção de citros atualmente; O segundo desafio, mas não menos importante, diz respeito à venda da fruta, ou seja, ter parceiros na indústria que compre a produção dentro de parâmetros de mercado, o que não ocorre hoje segundo eles; Por fim, apenas o citricultor 5 destaca um desafio de ordem legal, isto é, relações trabalhistas na época de colheita. Quanto às previsões para os próximos anos, apenas o citricultor 1 considerou como favorável, mas isso somente se existissem regras de mercado. Segundo ele, a Flórida reduziu a safra nos últimos anos e com tendência de queda, enquanto que o Brasil está, segundo citação do entrevistado de dados da CitrusBR de 2014 e do GCONCI (Grupo de Consultores em Citros), com apenas um mês de estoque na virada do ano 2014/2015, sendo que seria preciso pelo menos quatro meses para atender a demanda estimada.

Ao questionar sobre o destino da produção dos entrevistados, conclui que todos eles vendem para a indústria (80% do destino da fruta produzida) e para o mercado interno (“fruta de mesa”) e, sendo um dos desafios mencionados a questão comercial, os cinco produtores reforçaram a dificuldade em vender para o mercado industrial.

- RAF

Segundo o citricultor 3, os preços ofertados pela indústria nas três últimas safras estão sistematicamente abaixo do custo de produção.

Entrando no mérito da utilização de defensivos agrícolas na produção citrícola, os cinco entrevistados destacam esses insumos como importante/ fundamental/ imprescindíveis, considerando que a dependência por agroquímicos é absoluta hoje na produção de citros, sendo impossível ter produtividade sem os mesmos. E, segundo eles, as opções de defensivos agrícolas existentes no mercado para a citricultura não satisfazem as suas necessidades. Há uma falta, hoje, de opções de princípios ativos para rotacionar e não causar resistência ao produto

Chegando, portanto, ao processo de compra de defensivos agrícolas dos citricultores, todos eles adquirem seus produtos junto a cooperativas ou empresas especializadas que revendem esses produtos. E no processo da busca de informações são influenciados pelos profissionais técnicos e agrônomos desses locais, geralmente com a ajuda também de um agrônomo particular que trabalhe na propriedade. Por isso, há uma forte dependência desses profissionais, mas a decisão final de compra é sempre do proprietário. Todos os cinco citricultores são influenciados por preço e pacote de benefícios oferecido pelo local de compra.

Dos cinco processos de compra levantados, 3 deles não envolvem uma unidade de tomada de decisões. Os citricultores 2 e 3 realizam a aquisição de defensivos agrícolas auxiliados por um agrônomo particular, ou seja, são envolvidos no processo apenas o proprietário e o técnico privado. O citricultor 1 também não possui um centro de compras que o oriente, sendo ele mesmo proprietário e agrônomo por formação, realizando as compras de defensivos agrícolas com ajuda do pai. No entanto, os citricultores 4 e 5 desenvolvem o processo de compras de maneira mais complexa, envolvendo um centro de compras definido. Na propriedade do citricultor 4, os funcionários de campo desempenham o papel de iniciadores, os agrônomos são os aprovadores e o citricultor o decisor e comprador. O mesmo ocorre com o citricultor 5 que, com o auxílio do administrador da propriedade, estabelece o rol de produtos a ser cotado (iniciadores), passando ao funcionário do escritório que faz a cotação e compara preços com cotações anteriores (influenciadores) e, por fim, a decisão de compra volta para o proprietário (decisor e comprador).

Por fim, consolidando as fontes de informação utilizadas pelos citricultores na compra de defensivos agrícolas, têm-se os resultados gerais apresentados na Tabela 1, objetivo central desse estudo.

Tabela 1 – Fontes de Informação utilizadas em ordem de importância

Fontes de Informação (frequência)	Representatividade
Técnico Privado (5)	100%
Outros profissionais técnicos (5)	100%
Órgãos de pesquisa (5)	100%
Cooperativas (4)	80%
Consultores (4)	80%
Universidades (4)	80%
Contatos Pessoais (amigos, vizinhos) (3)	60%
Representantes (3)	60%
Interação online com pares da indústria (2)	40%
Sites de potenciais fornecedores (1)	20%
Jornais/ Revistas (1)	20%
Sindicatos (0)	0%

- RAF

Grupos de interesse na internet em outros países (0)	0%
Rádio (0)	0%
Televisão (0)	0%

Fonte: Elaborado pelos autores.

E, atualmente, os cinco citricultores consideram que, o acesso de cada um às informações disponíveis para compra de defensivos agrícolas, é suficiente para a tomada de decisão.

6. CONCLUSÕES

A proposta desta pesquisa, por meio de duas etapas qualitativas e exploratórias desenvolvidas por entrevistas em profundidade, era apresentar um panorama geral do processo de compra dos citricultores paulistas em relação a defensivos agrícolas e mostrar especificamente quais são as fontes de informação consultadas. A limitação do estudo é a ausência de uma etapa quantitativa com análises a partir de uma amostra significativa da população definida.

De forma conclusiva, na etapa de busca por informações dentro do processo de compra por defensivos agrícolas, há uma grande dependência dos citricultores para com os profissionais técnicos e agrônomos, sejam eles particulares das propriedades ou atuantes nas cooperativas e empresas especializadas na revenda de defensivos agrícolas, apesar da decisão final ser sempre do citricultor dono da propriedade. Os dados apresentados confirmam esse fato. Isso porque, em 100% das entrevistas, englobando as duas etapas da metodologia, as principais fontes de informações consultadas são de técnicos privados e outros profissionais técnicos. Os órgãos de pesquisa aparecem em todas as entrevistas da segunda etapa da metodologia, sendo também uma fonte importante. Assim, a disseminação das informações sobre defensivos agrícolas deve ser feita com foco nessas fontes de informação.

Portanto, o comportamento de compra de defensivos agrícolas dos citricultores analisados é permeado pelas informações originárias de profissionais técnicos e agrônomos que estarão ou não vinculados a um centro de compras dependendo do grau de complexidade da decisão na propriedade, fato também relacionado ao porte da mesma. Além disso, a análise do processo de compra dos citricultores possibilitou a percepção de que o preço é o principal tipo de informação buscada no processo e que direciona, quase sempre, a decisão final, ou seja, o comportamento dos consumidores analisados sofre forte influência da sua disposição em pagar e, também, da disposição de pacotes de benefícios oferecidos pelo local de compra.

Extrapolando o comportamento de compra, os desafios de ordem fitossanitária e a importância consolidada dos defensivos agrícolas para a produção de citros, conclui-se que os citricultores enfrentam um problema complexo quanto às condições de mercado para venda da fruta. Verificou-se que hoje, cerca de 80% da produção dos citricultores destina-se ao mercado industrial. Contudo, a indústria se concentrou e verticalizou de forma brusca nos últimos anos, por meio de fusões e aquisições, controlando preço de venda e compra da laranja. Se, por um lado, essa concentração resultou em ganho de eficiência econômica para a indústria, por outro, contribui para a concentração de renda no segmento industrial.

- RAF

Os desafios da citricultura de romper com as barreiras comerciais e fitossanitárias, ao mesmo tempo em que lida com os desafios internos de mercado, têm refletido na diminuição constante do número de produtores, principalmente pelo aumento dos custos em geral da produção de laranja. E dessa forma, no momento da decisão de compra, questões comerciais como preço tornam-se, na maior parte das vezes, mais importantes que o produto.

Assim, a citricultura poderia apresentar muitas perspectivas de crescimento e oportunidade de estabelecer novas posturas estratégicas, agregando valor para o sistema agroindustrial brasileiro como um todo. Mas isso, se existirem regras de mercado.

REFERÊNCIAS

ABMR&A. Pesquisa “**Perfil Comportamental e Hábitos de Mídia do Produtor Rural**”, 2010. Disponível em <http://www.abmra.org.br/pesquisa/pesquisa_abmra_2010.pdf>. Acesso em: 08 Dez. 2013.

ANDEF. Associação Nacional de Defesa Vegetal. **Ciência alimentando o Brasil e o mundo**, [s. d.]. Disponível em: <<http://www.andef.com.br/institucional/ciencia-alimentando-o-brasil-e-o-mundo>>. Acesso em: 10 Out. 2013.

AWAN, A. T.; TSUKAMOTO, J.; TASIC, L. Orange waste as a biomass for 2G-ethanol production using low cost enzymes and co-culture fermentation. **The Royal Society of Chemistry**, October 2013, pp. 25071-25078.

BLACKWELL; MINIARD; ENGEL. **Comportamento do Consumidor**. 9ª ed. Editora Thomson, 2005.

BOSCO, J. H. Greening deve atacar 14% das áreas produtores da laranja até o fim de 2014. **Canal Rural**, Limeira, SP, 6 Nov. 2014. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/greening-deve-atacar-das-areas-produtores-laranja-ate-fim-2014-9411>>. Acesso em: 30 Jan. 2015.

BUNN, M. D. Taxonomy of Buying Decision Approaches. **Journal of Marketing** – American Marketing Association, Vol. 57, No. 1, January 1993, pp. 38-56.

CITRUSBR. Disponível em: <<http://www.citrusbr.com>>. Acesso em: outubro e novembro de 2013.

CONAB. **Acompanhamento da Safra Brasileira: Laranja Safra 2013/2014 – Primeira Estimativa São Paulo e Triângulo Mineiro**, 2013. Disponível em <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/13_05_14_09_38_01_boletim_laranja__1_2013.pdf>. Acesso em: maio de 2014.

CYERT, Richard M., et al. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ, 1963, 2.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

DAWES, P. L.; LEE, D. Y.; DOWLING, G. R. Information Control and Influence in Emergent Buying Centers. **Journal of Marketing**. Volume 62, No. 3, Julho 1998, pp. 55-68.

DOWNEY, W. S.; DOWNEY, D.; JACKSON, M.; DOWNEY, L. **ProSelling**: A Professional Approach to Selling in Agriculture and Other Industries, vol. 1, 2011. Chesterfield, MO: Agri Marketing.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing management**. McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA, 2001.

FARRELL, M.; SCHRODER, B. Power and influence in the buying centre. **European Journal of Marketing**, Vol. 33, Iss: 11/12, 1999, pp. 1161-1170.

FERREIRA, C. R. R. P. T.; CAMARGO, M. L. B.; VEGRO, C. L. R. **Defensivos Agrícolas**: vendas batem novo recorde em 2012 e segue em ritmo forte em 2013. Análises e Indicadores do Agronegócio, Instituto de Economia Agrícola (IEA), v. 8, n. 7, Julho, 2013. Disponível em: <<ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/AIA/AIA-43-2013.pdf>>. Acesso em: Mai. 2014

FLORIDA DEPARTMENT OF CITRUS. **Economic and Market Research Department. Citrus Rerence Book**. Junho, 2013. Disponível em: <<http://florida-grapefruit.jp/trade/pdf/2013CitrusReferenceBook.pdf>>. Acesso em: 24 Abr. 2014.

FUNDECITRUS. **Estimativa da safra de laranja 2015/16 do Cinturão Citrícola de São Paulo e Triângulo/Sudoeste Mineiro**, realizada pelo FUNDECITRUS em cooperação com a MARKESTRAT, FEA-RP/USP e Departamento de Ciências Exatas da FCAV/UNESP, 19 de maio de 2015. Disponível em http://cdn2.hubspot.net/hubfs/402341/idmarkestrat/publicacoes/Estimativa_da_Safra_de_Laranja_2015-16_do_Cinturao_Citricola.pdf?t=1432151871199. Acesso em: 21 Mai. 2015.

_____. **Doenças e Pragas**. Disponível em: <<http://www.fundecitrus.com.br/>>. Acesso em: Nov. 2013.

FUNK, T. F.; TARTE, F. C. The Farmer Decision Process in Purchasing Broiler Feed. **American Journal of Agricultural Economics**. v. 60, n. 4, p. 678. Oxford University Press on behalf of the Agricultural & Applied Economics Association, 1978.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE – Estatística da Produção Agrícola**. Setembro, 2012. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/estProdAgr_201209.pdf>. Acesso em: Out. 2013.

- RAF

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Levantamento Sistemático da Produção Agrícola**, Março, 2015. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Levantamento_Sistematico_da_Producao_Agricola_\[mensal\]/Fasciculo/lspa_201503.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Levantamento_Sistematico_da_Producao_Agricola_[mensal]/Fasciculo/lspa_201503.pdf). Acesso em: 20 Mai. 2015.

KENDALL, K. E.; KENDALL, J. E. **Análisis y diseño de sistemas**. México: Prentice-Hall, 1991.

KOOL, M. Buying behavior of Farmers. **Doctor of Philosophy Thesis Wageningen Pers**, Wageningen: The Netherlands, 1994.

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

LIBONI, L. B.; CEZARINO, L. O. Impactos sociais e ambientais da indústria da cana-de-açúcar. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, Jan, 2012, Vol.4, p.202 (29)

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

NEVES, M. F. et al. **Caminhos para a Citricultura: Uma Agenda para Manter a Liderança Mundial**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L. M. **A informação como instrumento para tomada de decisão do agricultor de Giruá no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil**. Porto Alegre: Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, 2007.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach**. McGraw-Hill Companies, 12ª ed., 1997.

RAUPP, F. M. BEUREN, I. M. **Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. BEUREN, I. M. (Org). São Paulo: Atlas, 2003.

ROBINSON, P. J.; FARIS, C. W.; WIND, Y.; **Industrial buying and creative marketing**. Boston: Allyn & Bacon, 1967.

ROSSI, R. M.; NEVES, M. F.; CARVALHO, D. **Características do processo de decisão de compra pelos citricultores paulistas em relação a fertilizantes foliares**. Revista Laranja, Cordeirópolis, v. 25, n. 1, pp. 19 a 35, 2004.

SCHNEIDER, I. Produção e comercialização agrícola: fontes de informação e relevância. **Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, América do Norte, 14, dec. 2012.

SILVA, A. P.; SCARE, R. F.; CASANOVA, A. C. P. Análise do processo de compra do consumidor agropecuário. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008, Rio Branco. **Anais...** Brasília: SOBER, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/663.pdf>>. Acesso em: 20 Mai. 2015.

SUED, R. A agroindústria da laranja no Brasil: o impacto das geadas na Flórida e da política econômica governamental. (1990).

TURNBULL, P. W.; LEEK, S. **Marketing business to business**: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais. Administração de marketing. Tradução Arlete Simile Marques, 2005, 5.

WEBSTER, JR., F.; WIND, Y. **Organizational buying behavior**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1972, p. 2.

WU, G. A. et al. Sequencing of diverse mandarin, pummelo and orange genomes reveals complex history of admixture during citrus domestication. **Nature Biotechnology**, Jun, 2014, pp. 01-08.

Comportamento de Compra de Defensivos Agrícolas do Citricultor Paulista: as fontes de informação

Autores:

Marina Gonçalves Lopes da Silva: Graduanda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

E-mail: mglsilva@fearp.usp.br

Roberto Fava Scare: Professor doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

E-mail: rfava@usp.br

Resumo

Tendo em vista a importância de captar informações sobre o comportamento de compra dos produtores rurais brasileiros, em específico, os citricultores, e considerando também as novas atitudes desse público quanto ao interesse de informar-se mais e melhor em um processo de compra, o presente trabalho, de natureza qualitativa e exploratória, apresentam quais são as fontes de informação consultadas pelos citricultores paulistas dentro do processo de compra de defensivos agrícolas. As análises foram desenvolvidas com citricultores de cidades do Estado de São Paulo, de médio e grande porte, com foco nos grandes produtores devido ao maior grau de detalhamento do processo de compra dos mesmos. Foram traçados as expectativas e os desafios da citricultura atualmente e nas projeções futuras, a importância e as características do mercado de defensivos agrícolas, todo o desenvolvimento do processo de compra e o mapeamento das fontes de informação consultadas.

Palavras-Chave: Citricultura, processo de compra, fontes de informação.

Abstract

Considering the importance of capturing information about the buying behavior of Brazilian farmers, in particular, the citrus growers, and also considering the new attitudes that public interest as to inform more and better in a purchase process, the present work, qualitative and exploratory nature, features what are the sources of information consulted by citrus growers of the state of São Paulo in the purchase crop protection process. The analyzes were developed with citrus growers of medium and large-size of some cities of state of São Paulo, with focus in the large growers due to the greater degree of detail of the of the buying process of these. Were raised the expectations and challenges of the citriculture currently and in future projections, importance and characteristics of the crop protection market, all development of the purchase process and the mapping of information sources consulted in the process.

Key words: citriculture, buying process, information sources.

1. INTRODUÇÃO

A citricultura brasileira é um dos ramos mais avançados da ciência agrônômica mundial, sendo um dos setores que mais podem crescer e com maior potencial competitivo do agronegócio. Sua importância vai além de dar ao Brasil o título de maior produtor e exportador de suco de laranja no mundo, pois, a citricultura consiste hoje,

por exemplo, em uma alternativa na produção de biocombustível. O estudo desenvolvido por Awan, Tsukamoto e Tasic (2013) comprova que o bagaço da laranja pode produzir etanol com resultados excelentes.

Em termos de representatividade regional, a produção do país concentra-se no Estado de São Paulo que, sozinho, representou 77,3% na safra de 2011 e 76,1% em 2012, segundo dados do relatório Indicadores IBGE – Estatística da Produção Agrícola (IBGE, 2012). O Levantamento Sistemático da Produção Agrícola, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), afirma que, na safra 2014, São Paulo representou 69% da produção de laranja do país. Houve uma queda na representatividade do estado, devido principalmente aos períodos de estiagem, mas a parcela ainda é representativa. Sendo assim, a citricultura paulista é uma valiosa cadeia produtiva do agronegócio brasileiro, seja pelas exportações, renda agrícola agregada ou pela quantidade de citricultores, trabalhadores rurais e prestadores de serviços no setor.

O grande impulso para o crescimento da agroindústria cítrica no Brasil se deu em meados da década de 60, facilitada por uma grande geadada na Flórida, na qual se perderam 16 milhões de plantas e foi nessa época que o setor alcançou de forma rápida um nível tecnológico igual ao dos dois mercados internacionais de laranja mais adiantados no período (SUED, 1990).

Não obstante, conforme o Brasil assumiu posição de destaque no mercado, a necessidade de criar condições competitivas internacionalmente evoluiu e os consumidores mundiais passaram a exigir um alto nível de qualidade nos produtos importados, ou seja, esses fatores instigaram a concorrência entre os citricultores do país, refletindo no investimento constante na aquisição de insumos, principalmente (KOTLER e KELLER, 2006). Dentre eles, a demanda por defensivos agrícolas cresceu ao longo dos anos, representando vendas de cerca de US\$ 140 milhões por ano, e foram estes os principais responsáveis pela continuidade do desenvolvimento da citricultura brasileira, exemplo hoje de padrão mundial de qualidade e competitividade (ANDEF, 2013).

No entanto, como todos os setores atuantes no agronegócio brasileiro, a citricultura também apresenta ciclos de rentabilidades reduzidos e elevados. Em 2012, houve uma retração bruta do consumo mundial de suco de laranja, acarretando inúmeros prejuízos para a cadeia produtiva como um todo e seus participantes, principalmente, os produtores de laranja.

Por outro lado, crises atenuam a necessidade de compreender melhor os determinantes do comportamento de compra. Isso porque, percebe-se que frente a problemas comerciais, as características do processo de compra mudam, ou seja, informações como o preço passam a ser mais relevantes que o produto, por exemplo.

Portanto, pensando em fontes de informações como um dos principais determinantes, diante de um cenário de instabilidade, à medida que o risco percebido aumenta a realização de pesquisas mais profundas também cresce, ou seja, os esforços dos consumidores em buscar informações externas tornam-se relevantes (BLACKWELL; MINIARD e ENGEL, 2005). Alguns estudos já realizados sobre esse tema demonstram que os produtores ficaram mais exigentes quanto aos tipos de informações solicitadas para as atividades. Na pesquisa “*in loco*” realizada em 2010 pela Associação Brasileira de Marketing Rural & Agronegócio - ABMR&A, por exemplo, com 2450 produtores nacionais de todos os portes sobre o “Perfil Comportamental e Hábitos de Mídia do Produtor Rural Brasileiro” comprova que, analisando a safra 2008/09, 64% dos pesquisados buscam conhecer as características dos produtos que pretendem adquirir, parcela que representava apenas 46% na safra 2003/04. Com isso, conclui-se também que os produtores rurais estão cada vez mais

expostos às fontes de informações, não só aos hábitos de mídia, mas também às fontes pessoais, comerciais e experimentais (ABMRA, 2010).

Tendo em vista, portanto, a importância de captar informações sobre o comportamento de compra dos produtores rurais brasileiros, em específico, os citricultores, e considerando também as novas atitudes desse público quanto ao interesse de informar-se mais e melhor em um processo de compra, formula-se a seguinte questão central de pesquisa: **Quais as fontes consultadas pelos citricultores paulistas na busca por informações dentro do processo de compra de defensivos agrícolas?**

2. OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho consiste no estudo do comportamento do consumidor organizacional, grandes produtores de laranja, quanto ao processo de decisão na compra de defensivos agrícolas no setor, especificamente nas fontes de informações utilizadas.

Em relação aos objetivos específicos que serão desenvolvidos ao longo do estudo:

- Contextualizar as perspectivas e desafios para a cadeia produtiva de laranja no Brasil;
- Caracterizar o mercado de defensivos agrícolas no setor;
- Analisar o processo de compra de defensivos agrícolas;
- Conhecer o processo de busca de informações e as fontes de informações utilizadas.

A seguir, são definidos os métodos utilizados visando o desenvolvimento dos objetivos propostos.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

A pesquisa desenvolvida apresenta, por definição, caráter qualitativo e exploratório, com o intuito de ampliar o entendimento a respeito das fontes de informação dentro do comportamento de compra dos citricultores quando da aquisição de defensivos agrícolas, possibilitando maior conhecimento do setor e do mercado. É por meio da pesquisa exploratória que se objetiva conhecer mais a fundo o assunto tratado, de maneira a torná-lo mais compreensível ou elaborar questões relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. (RAUPP e BEUREN, 2003).

Como método de coleta, desenvolveu-se a revisão da literatura relacionada ao tema, com coleta de dados secundários em periódicos científicos, livros, dissertações e teses já desenvolvidas, informações de associação e centros de pesquisas governamentais como IBGE, CONAB, ANDEF, entre outros.

Tal revisão bibliográfica abrangeu o Sistema Agroindustrial da Citricultura (SAG) em relação aos grandes números do setor e também, informações sobre o mercado de defensivos agrícolas. Além disso, incluiu a análise do processo de compra, dos tipos de compra e da atuação do centro de compras, considerando o Modelo de Compra Organizacional adotado por Webster e Wind (1972). Por fim, o levantamento literário sobre o processo da busca por informações e, especificamente, das fontes de informações frequentemente utilizadas.

A coleta de dados primários ocorreu em duas etapas qualitativas exploratórias, variando o número da amostra e com aperfeiçoamento do roteiro de entrevista na

segunda parte. Na primeira etapa, foi realizada uma entrevista em profundidade presencial, objetivando uma visão geral do processo de compra de defensivos agrícolas. Na segunda parte, foram realizadas entrevistas em profundidade via telefone e segundo um roteiro direcionado e estruturado a partir da primeira etapa. A principal utilidade das entrevistas em profundidade é proporcionar à pesquisa exploratória maiores compreensão e entendimento a respeito do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2005).

A população definida para este trabalho refere-se aos grandes produtores de laranja do Estado de São Paulo, dada a importância do setor para a economia nacional e pela representatividade da região Sudeste na citricultura.

Em relação à amostra, a primeira etapa contou com a colaboração de 01 (um) citricultor com ampla experiência prática no assunto tratado e as entrevistas em profundidade da segunda etapa contemplaram uma amostra de 05 (cinco) citricultores.

Na primeira parte, foi utilizado um produtor de médio porte e na segunda, apenas citricultores de grande porte, ambos segundo os critérios de classificação da Associação Brasileira de Marketing Rural & Agronegócio (ABMR&A, 2010), que considera médios produtores de citros aqueles que possuem faixas de área plantada com culturas iguais ou maiores que 50 hectares até menores que 100 hectares e grandes produtores, a partir de 100 hectares. A mudança do foco da amostra deu-se pela percepção da simplicidade do processo de compra dos pequenos e médios produtores, segundo a bibliografia levantada e o direcionamento dos resultados parciais obtidos. Além disso, os citricultores participantes das entrevistas, nas duas partes da metodologia de pesquisa, têm sua propriedade localizada no Estado de São Paulo.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Sistema Agroindustrial Citrícola (SAG) movimenta nacionalmente cerca de R\$ 9 bilhões por ano, além de gerar empregos diretos e indiretos superiores a 400 mil oportunidades. Inovações em pesquisa, tecnologia e logística são diferenciais em eficiência e competitividade brasileira (NEVES et al., 2007).

O Brasil lidera o ranking mundial dos países produtores do setor citrícola, representando em 2011, 28,5% da produção mundial de laranja segundo o *Citrus Reference Book*, produzido pelo *Florida Department of Citrus* (FLORIDA CITRUS, 2013). Apenas o Estado de São Paulo representou 77,3% na safra de 2011 e 76,1% em 2012 (IBGE, 2012). Não obstante, as principais características da citricultura paulista na última década foram a adoção de tecnologia de manejo de pragas e doenças, aumento de densidade de plantio, irrigação e adubação, refletindo em ganhos de eficiência produtiva (CONAB, 2013).

Além disso, o país conta com a ativa participação de todas as regiões e cidades que integram o “cinturão citrícola paulista”, denominação essa elaborada com base em dados do Instituto de Economia Agrícola (IEA) e do IBGE, seguindo a prática de agrupamento dos municípios do Estado de São Paulo em Escritórios de Desenvolvimento Regional (EDRs). São 348 municípios, que respondem por 99,7% da área plantada com laranja paulista (NEVES et al., 2007). Dada a sua importância, ao longo de 20 anos, esse “cinturão” teve um aumento superior a 45% quanto à produção de caixas de laranja, enquanto a Flórida sofreu uma redução em 9% (CITRUSBR, 2010). A estimativa de produção do cinturão citrícola de São Paulo e Triângulo Mineiro para a safra 2015/16 são de 278,99 milhões de caixas, segundo dados do levantamento realizado pelo FUNDECITRUS em cooperação com a MARKESTRAT, FEA-RP/USP

Não pensando apenas em termos de produção e exportação, a citricultura demonstrou sua posição de destaque e importância como alternativa no desenvolvimento de biocombustível, frente à necessidade atual de uma revolução energética perante as mudanças climáticas (LIBONI; CEZARINO, 2012). Em estudo publicado pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP (AWAN; TSUKAMOTO e TASIC, 2013) demonstra-se ser possível produzir etanol a partir do bagaço da laranja. Hoje, aproximadamente 50% de bagaço são utilizados para produção de suco e o restante é subutilizado. O processo consiste em utilizar enzimas da bactéria causadora do cancro cítrico, uma das doenças que atingem os pomares, para digerir a biomassa, liberação dos sacarídeos e, após isolamento dos micro-organismos do próprio bagaço, realizar a produção de etanol. A obtenção dos resultados foi muito positiva, pois, foi possível alcançá-los utilizando enzimas de baixo custo e com períodos de fermentação curtos: 6 a 8 horas comparadas a 16, 18 ou 24 horas que são os tempos normais de um processo fermentativo (AWAN; TSUKAMOTO e TASIC, 2013).

No entanto, o setor, como todos que atuam no agronegócio brasileiro, apresentam ciclos rentáveis de alta e de baixa. No ano de 2001, o país colheu a menor safra de laranja, devido à descapitalização dos produtores, os efeitos da grande seca ocorrida entre 1999 e 2000 e, também, problemas fitossanitários crescentes na época. Frente a essas adversidades, principalmente ao analisar a década de 90, a profissionalização dos citricultores passou a ser questão de sobrevivência, visto o aumento acelerado da concentração da produção, ou seja, o antigo “fazendeiro” precisou se adaptar ao novo contexto agrícola e adotar uma postura de “empresário rural”, desenvolvendo técnicas de gestão agrícola (ROSSI; NEVES e CARVALHO, 2004). A safra de 2011/2012, por sua vez, foi um período de supersafra com produção de 428 milhões de caixas de laranja. Contudo, para 2012/2013, segundo ainda os dados publicados pela Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos - CitrusBR (2012), a produção nacional estimada seria de apenas 364 milhões de caixas, quantidade 15% menor que a safra anterior, um valor alto mediante a redução no consumo de suco de laranja pelos principais mercados consumidores da produção brasileira, considerando a crise na União Europeia e a restrição estadunidense (CITRUSB, 2012).

Não obstante, os consumidores mundiais passaram a exigir um alto nível de qualidade nos produtos importados, principalmente quanto ao fornecimento de laranja in natura, procurando melhorar as características do produto oferecido, sem perder competitividade e parcelas do mercado.

Frente a isso, os defensivos agrícolas surgem como medida de combate às principais doenças e pragas que atingem a citricultura e que causam danos imensos, como o *Greening*, Leprose, Cancro Crítico, Mancha Preta, dentre diversas doenças, ou pragas como os Pulgões, Moscas Brancas, e outras (FUNDECITRUS, s. d).

Traçando o panorama atual, o *greening* é a doença que mais preocupa os citricultores e desafia a rentabilidade do setor. Segundo dados publicados em matéria no Canal Rural (BOSCO, 2014), a Secretaria de Agricultura de São Paulo estimava que em 2012 a presença da bactéria nos pés de laranja era de 6,9%. Em 2013 subiu para 9,8% e deve chegar a 14% no ano de 2014. Trata-se de um cenário sem projeção positiva porque em 2015, a previsão é de cerca de 20%. De acordo com a mesma matéria, o Fundo de Defesa da Citricultura criou, em 2014, zonas de emergência nas regiões mais

críticas do Estado de São Paulo com o objetivo de monitorar a população do inseto e, assim, auxiliando o citricultor quanto ao momento mais oportuno de se fazer o controle na região toda.

Paralelo a esse cenário desafiador, um grupo de pesquisadores dos Estados Unidos, França, Itália, Espanha e Brasil publicaram na *Nature Biotechnology* em junho de 2014 um estudo genético do citrus que visa desenvolver estratégias para melhoramento como resistência ao *greening*, e outras doenças. De forma resumida, o grupo de pesquisa analisou e comparou as sequências do genoma de 10 diferentes variedades de citrus. O intuito é aplicar ferramentas genômicas e novas abordagens para compreender como surgiram as variedades e como elas reagem às doenças e a outros estresses ambientais (WU et al., 2014). Entendendo tal comportamento, a pesquisa poderá direcionar-se ao desenvolvimento de soluções para os desafios citrícolas, principalmente o *greening*. Com isso, o Brasil insere-se em um seleto grupo de pesquisadores que buscam inovações para a citricultura. Um tempo atrás, o país já havia ingressado na parcela de países capazes em usar métodos da genética molecular no mapeamento do genoma da bactéria responsável por outra doença da citricultura, a Clorose Variegada dos Citros ou popularmente conhecida como “praga do amarelinho” (NEVES et al., 2007).

Contudo, segundo histórico levantado pela Associação Nacional de Defesa Vegetal (ANDEF), o Brasil enfrentou muitos desafios para participar da parcela de alta qualidade e competitividade da agricultura. A produtividade em 1948 era muito inferior aos padrões mundiais e, em 1950, a monocultura brasileira se extinguiu. A safra brasileira praticamente não supria a demanda nacional. As pragas e doenças são as principais responsáveis por esse cenário precário que a agricultura brasileira apresentou ao longo de anos. Sendo assim, a inclusão do controle biológico foi fundamental para que o mercado agrícola brasileiro se tornasse posteriormente um dos esteios econômicos nacionais e de destaque no cenário mundial (ANDEF, s. d), apresentando atualmente padrão mundial de qualidade, no que se refere aos insumos. Segundo o Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola (Setembro, 2013), as vendas em 2012 de defensivos agrícolas foi 12,7% superior ao ano anterior, atingindo o equivalente a US\$ 9,71 bilhões. Na citricultura destaca-se a venda de acaricidas, principalmente no Estado de São Paulo, cujo mercado consome aproximadamente 60% de agroquímicos no país (FERREIRA; CAMARGO e VEGRO, 2013).

Sendo assim, os avanços dos defensivos agrícolas de hoje possibilitaram uma agricultura global extremamente produtiva. Um setor com esta dimensão e importância, tem a oportunidade singular em elaborar cada vez mais posturas e diferenciais estratégicos e contribuir com os seus resultados para o crescimento de outros Sistemas Agroindustriais.

Visto isso, entender e analisar o comportamento de compra dos citricultores surge como uma necessidade de compreender melhor o mercado, desenvolvendo ações de marketing direcionadas. O estudo foca no comportamento de compra dos citricultores do estado de São Paulo quanto à aquisição de defensivos agrícolas, dada a importância da região e do setor para a citricultura, e analisa a etapa da busca de informações e as fontes de informações utilizadas especificamente.

Definindo a importância e a complexidade da compreensão do comportamento de compra organizacional, Bunn (1993, p.38) afirma que:

[...] a chave para o sucesso no mercado B2B é entender o comportamento de compra do consumidor. Tal compreensão é difícil de conseguir, no entanto, porque o processo de compra de organização é muitas vezes complicado e dinâmico. Compradores enfrentam um conjunto complexo de questões e seus comportamentos são confundidos por diversos fatores situacionais.

Inicialmente, o comportamento de compra organizacional/empresarial, tal como o comportamento de compra do consumidor, começa quando um motivo é reconhecido (ETZEL; WALKER e STANTON, 2001). Assim, entende-se por compra organizacional o processo decisório pelo qual as organizações reconhecem a necessidade em adquirir produtos e serviços e então, iniciam um processo de pré-compra onde desenvolvem a identificação, avaliação e escolha das marcas e fornecedores disponíveis (WEBSTER e WIND, 1972).

Embora Kool (1994) constate que o comportamento de compra do produtor rural sofre influência de fatores do comportamento de compra do consumidor, Funk e Tarte (1978) afirmam que as compras do produtor rural se assemelham as dos compradores industriais, pois, os produtos comprados geralmente não são para consumo, mas sim para o processo produtivo. Nesse sentido, o processo de compra do produtor rural, no caso, citricultor, é identificado como um tipo de compra organizacional, considerando que a propriedade rural produz bens utilizados na produção de outros produtos, vendidos ou fornecidos a terceiros e, além disso, a agricultura é um dos principais setores que compõem o mercado organizacional (KOTLER e KELLER, 2006). O estudo proposto por Silva, Scare e Casanova (2008) também relaciona a tendência de aproximação do processo de compra organizacional como etapa do processo de profissionalização da gestão das empresas rurais brasileiras.

Visto isso, analisar o comportamento dentro do conceito de compra organizacional requer a compreensão dos vários modelos de comportamento organizacional desenvolvidos nas últimas três décadas. O objetivo dessa modelagem é aprimorar os relacionamentos entre os diversos insumos como a venda, e os resultados, tais como, a compra ou a rejeição (TURNBULL e LEEK, 2005). Dentre os modelos elaborados, o estudo em questão seguirá o trabalho realizado por Webster e Wind (1972). Nele, o indivíduo aparece como o verdadeiro tomador de decisões na organização, ou seja, segundo Turnbull e Leek (2005, p. 112) “é um processo multipessoal influenciado pelo comportamento agregado de várias pessoas e também pela interação entre elas”.

Seguindo na análise dos modelos de compra organizacional, os autores Robinson, Faris e Wind (1967), classificaram as decisões de compra organizacional em tipos de compras. Definiram a recompra rotineira, na qual o comprador volta a realizar a compra sem modificá-la, utilizando a experiência da compra anterior como parâmetro. Classificam também a recompra modificada, que ocorre quando o comprador quer alterar alguma especificação como o preço, mudando até mesmo de fornecedor. Por fim, há a situação de nova compra, envolvendo um grau mais complexo de decisão.

Analisando os tipos de compra quanto às informações necessárias para cada situação, em uma compra nova, será preciso uma quantidade alta de conhecimento, na recompra modificada, alguma informação é suficiente, enquanto que na recompra direta, necessita-se de poucas informações (MCCARTHY e PERREAULT, 1997).

Os autores Robinson, Faris e Wind (1967) supracitados também descrevem o processo da compra organizacional dividindo-o em oito estágios em sequência, sendo diferentes entre si, mas, totalmente inter-relacionados. Esse modelo é denominado como estrutura da grade de compra (KOTLER e KELLER, 2006). O primeiro estágio desse processo de compra é a identificação do problema, quando algum participante do centro de decisões organizacional reconhece um problema ou uma necessidade que poderá ser resolvida com uma compra. Em segundo, realiza-se a descrição geral da necessidade identificada, na qual são determinadas as características integrais dos itens necessários. A terceira etapa é a de especificação do produto, ou seja, desenvolvimento das especificações técnicas. Em quarto, identifica-se o estágio da busca por fornecedores, no qual os responsáveis pela compra buscam os fornecedores mais apropriados às necessidades. A quinta fase é a solicitação da proposta dos fornecedores qualificados, seguida da seleção de pelo menos um fornecedor. Em penúltimo, especifica-se e negocia-se o pedido de rotina, finalizando com a oitava etapa que é a análise do desempenho, ou seja, avaliação periódica dos fornecedores e que será utilizada em novas compras. Os autores Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 73), utilizam um modelo diferente dividido nos sete estágios maiores da tomada de decisão: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas antes da compra, compra, consumo, avaliação pós-consumo e descarte.

Independentemente do modelo adotado, há a necessidade de análise da atuação de um centro de compras, denominado, segundo Webster e Wind (1972, p. 6), como sendo a “unidade de tomada de decisões de uma organização compradora” e é composto por “todas as pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões”, exercendo papéis como iniciadores, usuários, influenciadores, decisores, aprovadores, compradores ou filtros internos (BLACKWELL; MINIARD e ENGEL, 2005). Assim, é preciso considerar quem são os participantes, seus papéis e compreender as motivações individuais. Entender a natureza e a distribuição da influência nos centros de compra é de extrema importância para pesquisas sobre o comportamento de compra organizacional (DAWES; LEE e DOWLING, 1998).

De maneira geral, as necessidades pessoais motivam o comportamento, mas as necessidades da organização tornam legítimo o processo de compra e os seus resultados (KOTLER e KELLER, 2006). Valendo-se de hipóteses, Farrell e Schroder (1999, p. 1161) afirmam que:

[...] as estratégias de influência de consulta, coalizão, pressão legitimadora, troca, persuasão racional, recursos inspiradores e apelos pessoais, relacionam-se com as características da fonte (bases de poder).

E, dentro de todo o processo de compra visto anteriormente, a busca por informações tem um papel ímpar perante o processo decisório e, levantadas as principais fontes de informações utilizadas, é determinante no comportamento de compra. A busca por informações é uma maneira eficaz de reduzir o risco da compra e, segundo Cyert e March (1963), há três premissas básicas que orientam a busca organizacional: um problema é o que desperta a busca; ocorre baseada inicialmente em um modelo de causalidade, até passar para um modelo mais complexo; as percepções que o pesquisador tem do ambiente refletem na busca.

A informação é considerada nas organizações como um recurso básico e essencial, ou seja, é identificada como elemento decisivo ao sucesso ou fracasso do negócio (OLIVEIRA, 2007). Sendo assim, os tomadores de decisão interagem com a informação não como sendo um produto exclusivo das operações, mas sim um dos seus promotores (KENDALL e KENDALL, 1991).

Quando a necessidade de consumo é percebida, os compradores procuram obter informações sobre o seu problema de compra e as soluções possíveis. Tal busca por informações pode ocorrer quando se trata de compras grandes e pouco frequentes, quando o comprador é mais cauteloso ou analítico ou quando o recurso financeiro disponível é reduzido (DOWNEY et al., 2011). De qualquer forma, as informações identificadas como necessárias a um processo decisório, devem ser buscadas no ambiente interno e externo à organização, sendo uma atividade ininterrupta, ou seja, não pode ser finalizada ou esquecida (OLIVEIRA, 2007). Infere-se, portanto, que o processo de tomada de decisão que engloba o processo de compra, é mais eficaz quando incorpora um sistema de busca por informações contínuas.

Conceitualmente, as organizações obtêm as informações de três possíveis maneiras: especialistas externos, por meio de publicações e demais fontes formais; fontes de alta confiabilidade como indivíduos ou instituições com credibilidade no setor; boatos internos, ou seja, divulgação de informações dentro da própria organização ou pessoas próximas ao tomador de decisão (DAVENPORT, 2000).

Direcionado ao produtor rural e complementando a teoria apresentada, Downey et al. (2011, p. 122), apontam as principais fontes de informações utilizadas:

- Internet como sites de potenciais fornecedores e interação online com pares da indústria e grupos de interesse em outros países;
- Mídia, como rádio e televisão; contatos públicos como agências ou publicações de universidades;
- Contatos pessoais como amigos, vizinhos, sendo essa uma fonte de informação com alta credibilidade e ampla aceitação e o principal meio de busca entre diversos compradores;
- Contatos profissionais como representantes, consultores e veterinários, principalmente, pensando na busca por informações especializadas.

Contudo, as fontes de informação utilizadas são relativamente mais restritas aos agricultores de menor porte, ou seja, que operam atividades em pequenas propriedades. Além disso, as informações que fluem tanto na rede de comunicação de massa, quando nas relações interpessoais, estão aquém do esperado e necessário para um processo congruente de tomada de decisão relacionado a produção e comercialização agrícola (SCHNEIDER, 2012).

5. RESULTADOS

A etapa parcial da aplicação da metodologia foi importante para a contextualização da citricultura, contribuindo com entendimentos a respeito do ciclo produtivo do pomar, da fruta, seu manejo e acompanhamento, uma compreensão inicial a respeito do processo de compra do citricultor entrevistado e o mapeamento das fontes de informação utilizadas. Contudo, foi a segunda etapa metodológica que forneceu os *insights* e contribuições finais ao estudo proposto, segundo seus objetivos geral e específicos.

Sendo assim, conforme definido na metodologia, foram realizadas 05 (cinco) entrevistas em profundidade na segunda etapa da pesquisa, cujos perfis e as características de suas propriedades dos entrevistados são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Dados pessoais e da propriedade dos entrevistados

Identificação	Formação	Idade	Área (ha)	Cidade(s) da(s) propriedade(s)	Produção Safra 13/14	Nº de funcionários
Citricultor 1	Engenheiro Agrônomo, Mestre, Doutor e Master of Science em Citricultura pela Politécnica de Valência	41	205 ha	Ibitinga; Itaju	280.000 caixas	12
Citricultor 2	Matemático	56	300 ha	Itápolis	367.500 caixas	10
Citricultor 3	Administrador de empresas	61	357 ha	São Manuel; Pirassununga	349.860 caixas	20
Citricultor 4	Técnico em agropecuária	56	300 ha	Monte Azul Paulista; Olímpia; Colômbia	360.000 caixas	25
Citricultor 5	Advogado, economista, pós-graduado em Direito Tributário e MBA com ênfase no agronegócio	48	338 ha	Nova Granada; Taiúva	160.000 caixas	9

Fonte: Elaborado pelos autores.

Inicialmente, buscou-se identificar os desafios e expectativas da citricultura, tanto atualmente, quanto nas projeções em longo prazo. De forma conclusiva, existem hoje três principais obstáculos: um de ordem fitossanitária relacionado ao *greening* que, segundo eles, é o maior limitante da produção de citros atualmente; O segundo desafio, mas não menos importante, diz respeito à venda da fruta, ou seja, ter parceiros na indústria que compre a produção dentro de parâmetros de mercado, o que não ocorre hoje segundo eles; Por fim, apenas o citricultor 5 destaca um desafio de ordem legal, isto é, relações trabalhistas na época de colheita. Quanto às previsões para os próximos anos, apenas o citricultor 1 considerou como favorável, mas isso somente se existissem regras de mercado. Segundo ele, a Flórida reduziu a safra nos últimos anos e com tendência de queda, enquanto que o Brasil está, segundo citação do entrevistado de dados da CitrusBR de 2014 e do GCONCI (Grupo de Consultores em Citros), com apenas um mês de estoque na virada do ano 2014/2015, sendo que seria preciso pelo menos quatro meses para atender a demanda estimada.

Ao questionar sobre o destino da produção dos entrevistados, conclui que todos eles vendem para a indústria (80% do destino da fruta produzida) e para o mercado interno (“fruta de mesa”) e, sendo um dos desafios mencionados a questão comercial, os cinco produtores reforçaram a dificuldade em vender para o mercado industrial. Segundo o citricultor 3, os preços ofertados pela indústria nas três últimas safras estão sistematicamente abaixo do custo de produção.

Entrando no mérito da utilização de defensivos agrícolas na produção citrícola, os cinco entrevistados destacam esses insumos como importante/ fundamental/ imprescindíveis, considerando que a dependência por agroquímicos é absoluta hoje na produção de citros, sendo impossível ter produtividade sem os mesmos. E, segundo eles, as opções de defensivos agrícolas existentes no mercado para a citricultura não satisfazem as suas necessidades. Há uma falta, hoje, de opções de princípios ativos para rotacionar e não causar resistência ao produto

Chegando, portanto, ao processo de compra de defensivos agrícolas dos citricultores, todos eles adquirem seus produtos junto a cooperativas ou empresas especializadas que revendem esses produtos. E no processo da busca de informações são influenciados pelos profissionais técnicos e agrônomos desses locais, geralmente com a ajuda também de um agrônomo particular que trabalhe na propriedade. Por isso, há uma forte dependência desses profissionais, mas a decisão final de compra é sempre do proprietário. Todos os cinco citricultores são influenciados por preço e pacote de benefícios oferecido pelo local de compra.

Dos cinco processos de compra levantados, 3 deles não envolvem uma unidade de tomada de decisões. Os citricultores 2 e 3 realizam a aquisição de defensivos agrícolas auxiliados por um agrônomo particular, ou seja, são envolvidos no processo apenas o proprietário e o técnico privado. O citricultor 1 também não possui um centro de compras que o oriente, sendo ele mesmo proprietário e agrônomo por formação, realizando as compras de defensivos agrícolas com ajuda do pai. No entanto, os citricultores 4 e 5 desenvolvem o processo de compras de maneira mais complexa, envolvendo um centro de compras definido. Na propriedade do citricultor 4, os funcionários de campo desempenham o papel de iniciadores, os agrônomos são os aprovadores e o citricultor o decisor e comprador. O mesmo ocorre com o citricultor 5 que, com o auxílio do administrador da propriedade, estabelece o rol de produtos a ser cotado (iniciadores), passando ao funcionário do escritório que faz a cotação e compara preços com cotações anteriores (influenciadores) e, por fim, a decisão de compra volta para o proprietário (decisor e comprador).

Por fim, consolidando as fontes de informação utilizadas pelos citricultores na compra de defensivos agrícolas, têm-se os resultados gerais apresentados na Tabela 1, objetivo central desse estudo.

Tabela 1 – Fontes de Informação utilizadas em ordem de importância

Fontes de Informação (frequência)	Representatividade
Técnico Privado (5)	100%
Outros profissionais técnicos (5)	100%
Órgãos de pesquisa (5)	100%
Cooperativas (4)	80%
Consultores (4)	80%
Universidades (4)	80%
Contatos Pessoais (amigos, vizinhos) (3)	60%
Representantes (3)	60%
Interação online com pares da indústria (2)	40%
Sites de potenciais fornecedores (1)	20%
Jornais/ Revistas (1)	20%
Sindicatos (0)	0%
Grupos de interesse na internet em outros países (0)	0%
Rádio (0)	0%
Televisão (0)	0%

Fonte: Elaborado pelos autores.

E, atualmente, os cinco citricultores consideram que, o acesso de cada um às informações disponíveis para compra de defensivos agrícolas, é suficiente para a tomada de decisão.

6. CONCLUSÕES

A proposta desta pesquisa, por meio de duas etapas qualitativas e exploratórias desenvolvidas por entrevistas em profundidade, era apresentar um panorama geral do processo de compra dos citricultores paulistas em relação a defensivos agrícolas e mostrar especificamente quais são as fontes de informação consultadas. A limitação do estudo é a ausência de uma etapa quantitativa com análises a partir de uma amostra significativa da população definida.

De forma conclusiva, na etapa de busca por informações dentro do processo de compra por defensivos agrícolas, há uma grande dependência dos citricultores para com os profissionais técnicos e agrônomos, sejam eles particulares das propriedades ou atuantes nas cooperativas e empresas especializadas na revenda de defensivos agrícolas, apesar da decisão final ser sempre do citricultor dono da propriedade. Os dados apresentados confirmam esse fato. Isso porque, em 100% das entrevistas, englobando as duas etapas da metodologia, as principais fontes de informações consultadas são de técnicos privados e outros profissionais técnicos. Os órgãos de pesquisa aparecem em todas as entrevistas da segunda etapa da metodologia, sendo também uma fonte importante. Assim, a disseminação das informações sobre defensivos agrícolas deve ser feita com foco nessas fontes de informação.

Portanto, o comportamento de compra de defensivos agrícolas dos citricultores analisados é permeado pelas informações originárias de profissionais técnicos e agrônomos que estarão ou não vinculados a um centro de compras dependendo do grau de complexidade da decisão na propriedade, fato também relacionado ao porte da mesma. Além disso, a análise do processo de compra dos citricultores possibilitou a percepção de que o preço é o principal tipo de informação buscada no processo e que direciona, quase sempre, a decisão final, ou seja, o comportamento dos consumidores analisados sofre forte influência da sua disposição em pagar e, também, da disposição de pacotes de benefícios oferecidos pelo local de compra.

Extrapolando o comportamento de compra, os desafios de ordem fitossanitária e a importância consolidada dos defensivos agrícolas para a produção de citros, conclui-se que os citricultores enfrentam um problema complexo quanto às condições de mercado para venda da fruta. Verificou-se que hoje, cerca de 80% da produção dos citricultores destina-se ao mercado industrial. Contudo, a indústria se concentrou e verticalizou de forma brusca nos últimos anos, por meio de fusões e aquisições, controlando preço de venda e compra da laranja. Se, por um lado, essa concentração resultou em ganho de eficiência econômica para a indústria, por outro, contribuiu para a concentração de renda no segmento industrial.

Os desafios da citricultura de romper com as barreiras comerciais e fitossanitárias, ao mesmo tempo em que lida com os desafios internos de mercado, têm refletido na diminuição constante do número de produtores, principalmente pelo aumento dos custos em geral da produção de laranja. E dessa forma, no momento da decisão de compra, questões comerciais como preço tornam-se, na maior parte das vezes, mais importantes que o produto.

Assim, a citricultura poderia apresentar muitas perspectivas de crescimento e oportunidade de estabelecer novas posturas estratégicas, agregando valor para o sistema agroindustrial brasileiro como um todo. Mas isso, se existirem regras de mercado.

REFERÊNCIAS

- ABMR&A. Pesquisa “**Perfil Comportamental e Hábitos de Mídia do Produtor Rural**”, 2010. Disponível em <http://www.abmra.org.br/pesquisa/pesquisa_abmra_2010.pdf>. Acesso em: 08 Dez. 2013.
- ANDEF. Associação Nacional de Defesa Vegetal. **Ciência alimentando o Brasil e o mundo**, [s. d.]. Disponível em: <<http://www.andef.com.br/institucional/ciencia-alimentando-o-brasil-e-o-mundo>>. Acesso em: 10 Out. 2013.
- AWAN, A. T.; TSUKAMOTO, J.; TASIC, L. Orange waste as a biomass for 2G-ethanol production using low cost enzymes and co-culture fermentation. **The Royal Society of Chemistry**, October 2013, pp. 25071-25078.
- BLACKWELL; MINIARD; ENGEL. **Comportamento do Consumidor**. 9ª ed. Editora Thomson, 2005.
- BOSCO, J. H. Greening deve atacar 14% das áreas produtores da laranja até o fim de 2014. **Canal Rural**, Limeira, SP, 6 Nov. 2014. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/greening-deve-atacar-das-areas-produtores-laranja-ate-fim-2014-9411>>. Acesso em: 30 Jan. 2015.
- BUNN, M. D. Taxonomy of Buying Decision Approaches. **Journal of Marketing** – American Marketing Association, Vol. 57, No. 1, January 1993, pp. 38-56.
- CITRUSBR. Disponível em: <<http://www.citrusbr.com>>. Acesso em: outubro e novembro de 2013.
- CONAB. **Acompanhamento da Safra Brasileira: Laranja Safra 2013/2014 – Primeira Estimativa São Paulo e Triângulo Mineiro**, 2013. Disponível em <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/13_05_14_09_38_01_boletim_laranja__1_2013.pdf>. Acesso em: maio de 2014.
- CYERT, Richard M., et al. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ, 1963, 2.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2000.
- DAWES, P. L.; LEE, D. Y.; DOWLING, G. R. Information Control and Influence in Emergent Buying Centers. **Journal of Marketing**. Volume 62, No. 3, Julho 1998, pp. 55-68.
- DOWNEY, W. S.; DOWNEY, D.; JACKSON, M.; DOWNEY, L. **ProSelling: A Professional Approach to Selling in Agriculture and Other Industries**, vol. 1, 2011. Chesterfield, MO: Agri Marketing.
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing management**. McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA, 2001.

FARRELL, M.; SCHRODER, B. Power and influence in the buying centre. **European Journal of Marketing**, Vol. 33, Iss: 11/12, 1999, pp. 1161-1170.

FERREIRA, C. R. R. P. T.; CAMARGO, M. L. B.; VEGRO, C. L. R. **Defensivos Agrícolas**: vendas batem novo recorde em 2012 e segue em ritmo forte em 2013. *Análises e Indicadores do Agronegócio*, Instituto de Economia Agrícola (IEA), v. 8, n. 7, Julho, 2013. Disponível em: <ftp://ftp.sp.gov.br/ftpica/AIA/AIA-43-2013.pdf>. Acesso em: Mai. 2014

FLORIDA DEPARTMENT OF CITRUS. **Economic and Market Research Department. Citrus Reference Book**. Junho, 2013. Disponível em: < http://florida-grapefruit.jp/trade/pdf/2013CitrusReferenceBook.pdf>. Acesso em: 24 Abr. 2014.

FUNDECITRUS. **Estimativa da safra de laranja 2015/16 do Cinturão Citrícola de São Paulo e Triângulo/Sudoeste Mineiro**, realizada pelo FUNDECITRUS em cooperação com a MARKESTRAT, FEA-RP/USP e Departamento de Ciências Exatas da FCAV/UNESP, 19 de maio de 2015. Disponível em http://cdn2.hubspot.net/hubfs/402341/idmarkestrat/publicacoes/Estimativa_da_Safra_de_Laranja_2015-16_do_Cinturao_Citricola.pdf?t=1432151871199. Acesso em: 21 Mai. 2015.

_____. **Doenças e Pragas**. Disponível em: <<http://www.fundecitrus.com.br/>>. Acesso em: Nov. 2013.

FUNK, T. F.; TARTE, F. C. The Farmer Decision Process in Purchasing Broiler Feed. **American Journal of Agricultural Economics**. v. 60, n. 4, p. 678. Oxford University Press on behalf of the Agricultural & Applied Economics Association, 1978.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE – Estatística da Produção Agrícola**. Setembro, 2012. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/estProdAgr_201209.pdf >. Acesso em: Out. 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Levantamento Sistemático da Produção Agrícola**, Março, 2015. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Levantamento_Sistematico_da_Producao_Agricola_\[mensal\]/Fasciculo/lspa_201503.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Levantamento_Sistematico_da_Producao_Agricola_[mensal]/Fasciculo/lspa_201503.pdf). Acesso em: 20 Mai. 2015.

KENDALL, K. E.; KENDALL, J. E. **Análisis y diseño de sistemas**. México: Prentice-Hall, 1991.

KOOL, M. Buying behavior of Farmers. **Doctor of Philosophy Thesis Wageningen Pers**, Wageningen: The Netherlands, 1994.

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

LIBONI, L. B.; CEZARINO, L. O. Impactos sociais e ambientais da indústria da cana-de-açúcar. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, Jan, 2012, Vol.4, p.202 (29)

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

NEVES, M. F. et al. **Caminhos para a Citricultura: Uma Agenda para Manter a Liderança Mundial**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L. M. **A informação como instrumento para tomada de decisão do agricultor de Giruá no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil**. Porto Alegre: Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, 2007.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach**. McGraw-Hill Companies, 12ª ed., 1997.

RAUPP, F. M. BEUREN, I. M. **Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. BEUREN, I. M. (Org). São Paulo: Atlas, 2003.

ROBINSON, P. J.; FARIS, C. W.; WIND, Y.; **Industrial buying and creative marketing**. Boston: Allyn & Bacon, 1967.

ROSSI, R. M.; NEVES, M. F.; CARVALHO, D. **Características do processo de decisão de compra pelos citricultores paulistas em relação a fertilizantes foliares**. Revista Laranja, Cordeirópolis, v. 25, n. 1, pp. 19 a 35, 2004.

SCHNEIDER, I. Produção e comercialização agrícola: fontes de informação e relevância. **Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, América do Norte, 14, dec. 2012.

SILVA, A. P.; SCARE, R. F.; CASANOVA, A. C. P. Análise do processo de compra do consumidor agropecuário. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008, Rio Branco. **Anais...** Brasília: SOBER, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/663.pdf>>. Acesso em: 20 Mai. 2015.

SUED, R. A agroindústria da laranja no Brasil: o impacto das geadas na Flórida e da política econômica governamental. (1990).

TURNBULL, P. W.; LEEK, S. **Marketing business to business: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais**. Administração de marketing. Tradução Arlete Simile Marques, 2005, 5.

WEBSTER, JR., F.; WIND, Y. **Organizational buying behavior**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1972, p. 2.

WU, G. A. et al. Sequencing of diverse mandarin, pummelo and orange genomes reveals complex history of admixture during citrus domestication. **Nature Biotechnology**, Jun, 2014, pp. 01-08.

A Gestão de Pessoas com a Implementação de Treinamento dos Colaboradores e a Ferramenta Kaizen para Melhoria ao Atendimento dos Clientes no Ambiente Hospitalar

Autores:

Ingrid Kodel de Oliveira: graduada em Administração pela Universidade de Guarulhos – UNG / SP

E-mail: ingrid.kodel@yahoo.com.br

Antonio Carlos Estender: Doutorando em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC / SP e Professor na Universidade de Guarulhos – UNG / SP

E-mail: estender@uol.com.br

Resumo:

A gestão de pessoas vem passando por amplo processo de transformação conforme os estudos desse tema são aprofundados, e foi identificada uma divergência dentro de um ambiente hospitalar, e em seu atendimento aos pacientes. O objetivo deste estudo é analisar os fatores que influenciam no atendimento de qualidade ao paciente. A aplicabilidade do modelo é testada a partir da análise de sua implementação dessa ferramenta em um hospital do setor de atendimento aos pacientes começando com o resgate do conceito de gestão de pessoas e a melhoria contínua, em suas diversas correntes teóricas, seguido pela apresentação da ferramenta de melhoria contínua, o kaizen. Listam-se os principais resultados esperados com a implementação do modelo da gestão de pessoas e realiza-se uma análise do processo de implementação desse tema abordado. A eficiência do modelo de gestão de pessoas é checada a partir da percepção apresentada dos clientes em relação aos colaboradores treinados de forma adequada no ambiente hospitalar, assim que é colocada em prática, que aponta para o sucesso do referencial, enquanto mostra a realização do atendimento concretizado.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Atendimento aos pacientes; Melhoria contínua; Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores; Kaizen.

Abstract

People management has undergone a major transformation process as the studies on this topic are deepened, and a divergence has been identified within a hospital environment, and its patient care. The objective of this study is to analyze the factors that influence the quality of patient care. The applicability of the model is tested through the analysis of implementation of this tool in a hospital patient care sector starting with the rescue of the concept of people management and continuous improvement in its various theoretical perspectives, followed by the presentation improving tool continues, the kaizen. It lists the main results expected from the implementation of the model of managing people and carried out an analysis of the implementation process of this issue addressed. The efficiency of people management model is checked from the perception presented customers regarding trained employees adequately in the hospital, so it is put into practice, which points to the success of the standard, while showing the holding of care achieved.

Keywords: People management; Patient care; Continuous improvement; Training and development of employees; Kaizen.

1. INTRODUÇÃO

Diversos trabalhos vêm analisando o tema A gestão de pessoas com a implementação de treinamento dos colaboradores e a ferramenta kaizen, melhora o atendimento dos clientes no ambiente hospitalar em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para Gestão de Pessoas e a melhoria contínua, e Treinamento e Desenvolvimento (T&D), o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional.

A gestão de pessoas é o modo como as pessoas estão organizadas, estimuladas e capacitadas e como são mantidos o ambiente de trabalho e um clima organizacional adequado para o bom desempenho das tarefas e seu desenvolvimento contínuo, por ser uma das áreas que mais sofre transformações ao longo do tempo. E também trata dos colaboradores, que são a sua base de crescimento interno e externo. Então, há essa preocupação com o funcionário, pois o colaborador satisfeito aumenta o seu desempenho em suas tarefas.

Na literatura acadêmica sobre a gestão de pessoas com a implementação de treinamento dos colaboradores e a ferramenta kaizen, melhora o atendimento dos clientes no ambiente hospitalar e estão relacionados com o setor de atendimento hospitalar. Existem poucos estudos sobre o tema em estudo (BURGESS et al, 2005). Um trabalho identificado na literatura do Brasil foi o de Chiavenato. Em seu estudo, cujo tema era Gestão de Pessoas e a Criação de Significado no Trabalho: Uma Análise Comparativa das Melhores Empresas Para Trabalhar no Brasil, foi realizado uma pesquisa qualitativa para a identificação dos problemas que as empresas têm na falta de treinamento dos colaboradores.

A melhoria contínua é um processo executado diariamente, a fim de aumentar a produtividade e lucratividade, diminuindo e eliminando desperdícios neste processo. Continua sendo muito utilizado em diversas indústrias e serviços, que queiram melhorar sua empresa tornando-a mais eficiente, produtiva, economizando tempo, energia, desperdício de materiais e custos altos. Se bem executado dentro da organização, melhora o clima organizacional e também o desempenho dos colaboradores.

Quais os fatores que influenciam na atuação dos colaboradores no atendimento dos pacientes? Os problemas evidenciados na organização é, a falta de planejamento adequado na preparação e implementação de treinamento específico de seus colaboradores para atuarem no setor de atendimento do hospital, falta de investimentos, contratação de novos colaboradores para suprir as necessidades, e também a triagem por prioridade de pacientes e a sua distribuição para cada colaborador de sua área. Para que essa divergência seja resolvida, deve-se implementar o treinamento específico de seu setor juntamente com a melhoria contínua para se obter resultados satisfatórios no atendimento dos clientes. Por causa dessa divergência, o número de vendas é diminuído, por consequência, causando déficit orçamentário no hospital, acarretando o atendimento inferior do que poderia ser proporcionado aos seus pacientes e ocorrendo problemas aos que trabalham no hospital.

O objetivo deste estudo é analisar os fatores que influenciam na atuação dos colaboradores no atendimento dos pacientes, e a forma de melhorar o atendimento através de treinamentos específicos e sua melhoria que são direcionados a atividade e tarefa de cada um, valorizando-os e motivando-os com prêmios, promoções, reconhecimento, aumento de salário, escala de trabalho que se adequa as necessidades do colaborador. Desse modo, pode ser identificado as falhas no processo de atendimento e assim proporcionar maior segurança e satisfação dos profissionais e dos usuários do sistema. A abordagem desse estudo requer informações relativas ao conhecimento dos processos vinculados a atividade fim da empresa.

Assim, justifica-se este trabalho visto a necessidade de dar subsídios ao gestor, para avaliar as práticas de gestão de pessoas, que estão sendo utilizadas no ambiente hospitalar, e a forma como deve ser feito o treinamento com os colaboradores para que ocorra a melhoria contínua da mesma, afim de melhorar a capacitação dos colaboradores para terem a percepção da necessidade de cada paciente e poder atuar efetivamente nos seus anseios e satisfazê-los. É preciso entender que os hospitais dependem das pessoas para formar força de trabalho, que sejam criativas e estejam envolvidas no processo, que sem as quais não produzirá resultados esperados.

A importância da gestão de pessoas está relacionada com a excelência gerencial, afim de que possa atingir um único objetivo em comum: a melhoria contínua no desempenho dos colaboradores e tendo compreensão e conscientização de um planejamento inicial através da mudança de comportamento. Para se obter sucesso, o colaborador deve correr riscos no aproveitamento de oportunidades, mesmo que a visão de outros seja um problema ao invés de solução. O comprometimento com a melhoria contínua e o treinamento é de fato fundamental na questão de trazer o que tem de melhor para o atendimento ao paciente, e a satisfação do mesmo.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; abordando o tema de gestão de pessoas e melhoria contínua e treinamento e desenvolvimento. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentado o aspecto metodológico. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados à história da empresa. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas e a Melhoria Contínua

Para Chiavenato (2003) a Gestão de Pessoas classifica-se como o modo que as pessoas estão organizadas, estimuladas e capacitadas e como são mantidos o ambiente de trabalho e um clima organizacional adequado para o bom desempenho das tarefas, que serão definidas as posições das equipes de certa forma encontradas para organizar os esforços das pessoas, que devem se fundamentar em critérios e com as responsabilidades atribuídas racionalmente, para integrar, desenvolver e coordenar as atividades para atingir objetivos definidos. Fazem parte da Gestão de Pessoas: análise e descrição de cargos; Administração e planejamento de cargos e salários; Recrutamento, seleção e admissão; Orientação e integração de novos colaboradores; Criação de incentivos e benefícios; Avaliação de desempenho; Comunicação aos colaboradores; Treinamento e desenvolvimento.

Conforme Pimenta et al (2010), a área de gestão de pessoas é considerada como uma das mais importantes da empresa, pois a ela está atrelada a eficiência e eficácia dos planos estratégicos e, busca atender as necessidades que as empresas possuem, afim de provocar mudanças e melhorias em todos os níveis organizacionais. Por fim, é necessário fazer o estudo da gestão de pessoas, o qual antecede e implica, no ambiente empresarial, a implementação do planejamento estratégico. O sucesso ou fracasso da empresa é influenciado pelo desempenho da sua força de trabalho.

Ribeiro (2005) explica que na década de 60 que começaram a abordar mais profundamente a Administração de Recursos Humanos (ARH), que tem por objetivo favorecer os colaboradores em sua autorrealização, satisfação, salários justos e direitos garantidos. Conforme o tempo passou e a área foi se desenvolvendo e crescendo, se tornou mais conhecida como Gestão de Pessoas. Desse modo, a ARH busca, principalmente,

trabalhar a relação das pessoas com a organização considerando as mesmas como parceiras do negócio, aumentando a qualidade dos processos, tanto das atividades meio, quanto das atividades fim, mantendo o bom clima organizacional.

Magalhães (2008) relaciona o comportamento de seus profissionais e como causa impactos no ambiente de uma empresa. O atendimento das necessidades de grupos específicos com o comprometimento é muito importante para ser observado mais a fundo, pois com a prestação de cuidados de assistência hospitalar em funções de apoio a gestão. Nesse caso, o sistema técnico é ímpar e se relaciona ao sistema social, considerando não só a capacidade técnica, mas a ética profissional no meio organizacional. Destaca-se, o mapeamento dos profissionais que sintam que é necessário o aprimoramento e desenvolvimento em alguns quesitos, mas também a identificação daqueles que se destacam em suas tarefas, visando a melhoria contínua.

De acordo com Deming (1982), existem vários fatores que provocam a mudança organizacional e seus benefícios se adotados dentro de uma empresa. Um bom exemplo de melhoria contínua deve começar do zero e ser praticada diariamente. Sendo assim, deve-se implementar mudanças conforme o tempo vai passando e todos os dias, para que seja contínua a melhoria, e sua equipe em treinamento vai aprendendo e se aperfeiçoando. Esse tipo de método eleva suavemente e continuamente a qualidade de serviços ao longo prazo. Mas é preciso o envolvimento e a participação de todos os colaboradores para que a melhoria contínua seja aplicada da forma correta.

Chiavenato (2003) considera que a melhoria contínua deriva do pensamento Kaizen (palavra japonesa, seu significado é mudança boa). O Kaizen é o aprimoramento gradual e contínuo de um serviço que, além de fazer melhor os processos, ele conquista objetivos e resultados, ou seja, ele elimina desperdícios, tempo, material, esforço e dinheiro, fazendo com que reduza custos ao mesmo tempo em que resolve problemas assim que é observado. Para isso, consideram-se pessoas treinadas que estão dispostas a oferecer o que tem de melhor para a empresa, ou seja, pessoas ousadas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. O Kaizen é regido por dez mandamentos: 1) eliminação de desperdícios; 2) melhorias graduais e continuadas; 3) todos os colaboradores no engajamento do processo de melhoria; 4) fazer investimentos baixos para de aumentar a produtividade; 5) qualquer empresa/organização pode adotá-la; 6) para uma comunicação limpa, todas as mudanças devem ser passadas e transmitidas; 7) aplicá-las onde tem a maior necessidade; 8) seu objetivo deve ser direcionado unicamente a melhoria dos processos; 9) as pessoas precisam ser priorizadas; e 10) Seu foco é Aprender na Prática.

2.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Canabrava e Vieira (2006) analisam que no início do século passado, na época da administração científica, as pessoas eram “adestradas” apenas para a execução de suas tarefas, sem a devida atenção com o treinamento e desenvolvimento da mesma. Já no capitalismo que vivenciamos, veio o estudo e a capacitação do empregado, perfil que as empresas buscam com frequência, como sendo pessoas criativas e que buscam sempre aperfeiçoar conhecimentos.

De acordo com Cunha (2009), busca-se demonstrar que é possível treinar pessoas a curto prazo e que tudo na vida pode ser treinado como, por exemplo, na empresa. Apenas observando os resultados obtidos, pode-se elaborar um treinamento com melhoria, caso seja observado que tenha essa necessidade de implementação, isto é, deve ser direcionado para que o custo proveniente seja justificado pelo resultado.

Conforme Reichel (2008), o treinamento e desenvolvimento devem ser direcionados

justamente para dar apoio estratégico à organização, sendo uma ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional por excelência. Existem alguns desafios que podemos identificar como desenvolver e encontrar talentos, dar o devido treinamento para que produza produtos e serviços qualificados e em prazos curtíssimos. Assim que houver a criatividade, deve ser patrocinada e valorizada quando tiver uma atitude empreendedora e incentivá-la. Com o programa de treinamento é possível ver as seguintes melhorias:

- Produtividade alta; Custos reduzidos; Qualidade elevada; Redução de rotatividade de pessoal (turnover); Flexibilidade dos empregados; Interação entre colaboradores; Gerenciamento de equipe; Tarefas executadas rapidamente; Aperfeiçoamento do conhecimento contínuo; e Descoberta de talentos.

No entanto, Bergamini (2013) analisa a influencia de aspectos motivacionais, os quais podem vir por intervenção interna ou externa, ou seja, por comportamento ou ação do indivíduo. Nas organizações é importante manter os funcionários motivados para se fazer o que precisa ser feito, e é estritamente essencial que o comportamento motivacional seja abordado individualmente. Os supervisores e líderes devem se preocupar com isso, não somente eles, mas também toda a cúpula diretiva da organização.

Para Milkovich e Boudreau (2000), existem diversas formas de desenvolver pessoas para o aperfeiçoamento das capacidades e motivações, afim de que a organização possa torná-los valiosos. Sendo assim, treinamento e desenvolvimento podem ser separados em quatro fases: levantamento de necessidades, preparação do plano, execução do programa e avaliação. Destaca-se que o treinamento continuado é considerado um investimento, por ser importante para a competitividade no mercado atual, podendo ter destaque aos olhos dos concorrentes, se houver a preparação dos funcionários e atualizá-los constantemente.

Pantzier e Schroder (2010) explicam que somente o fato de haver gestores competentes não resolve o problema. Não basta somente ser competente e não possuir visão e realização no comprometimento e realização de tarefas da empresa eficientemente, não importando o tipo de organização, desde ONG (Organização não governamental) até uma empresa (que visa lucro), precisa enxergar muito além do esperado, colocando o treinamento dos colaboradores em prática e fazer planejamentos para que o objetivo dado seja alcançado.

Conforme abordam Marchi, Souza e Carvalho (2013), a competição nos negócios está muito acirrada e as empresas precisam de um diferencial para sobreviver nesse meio. Ganha o lugar no mercado a empresa que tem recursos disponíveis para a criação de novos produtos e a aplicação de novas tecnologias nos processos produtivos, mas que podem ser rapidamente alcançados. Neste processo, o melhor seria aderir a processos voltados às pessoas, isto é, à diferenciação por meio da valorização das competências importantes para a manutenção da vantagem competitiva. Com a necessidade definida, a preparação do capital humano, denominada como treinamento e desenvolvimento de pessoas é, sem dúvidas, um investimento cada vez mais inexorável no gerenciamento das organizações.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

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. 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 existentes 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) desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (BONOMA, 1985, p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006).

Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de São Paulo. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

A(s) entrevista(s) para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis hierárquicos. São eles E1, E2 e E3 da empresa XPTO (Nome Fictício). As entrevistas foram realizadas entre os dias 15/09 e 20/09 do ano de 2014. A(s) entrevista(s) foram realizadas no local de trabalho dos diretores no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para atingir os propósitos desse estudo, buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender a defasagem a falta em termos de treinamento de gestores e a sua preparação para atender

clientes, e como isso afeta negativamente a empresa. Conforme foi observado há falta de controle da gerência, treinamento e preparação, e com isso tanto os colaboradores/gestores quanto os clientes saíam prejudicados de uma forma ou outra. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o tema sobre gestão de pessoas, melhoria contínua e treinamento e desenvolvimento de gestores / colaboradores e sua forma de prestar atendimento aos seus clientes/pacientes da forma correta e com qualidade.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno (Creswell, 2010). O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (Yin, 2001). Para Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. A empresa XPTO (Nome fictício) é um hospital onde presta serviços de saúde, atendendo um grupo específico de pacientes, por meio de atendimento ambulatorial, hospitalar e de apoio psicossocial, bem como executar a inspeção de saúde, de acordo com a legislação em vigor e ordens técnicas emanadas da Diretoria de Saúde e com a máxima satisfação para o usuário/ paciente. Procura ser reconhecido como uma referência médico - hospitalar dentro de seu Sistema de Saúde, sempre investindo na atualização e na melhoria contínua dos serviços prestados nele, e elevando a qualidade de vida da comunidade a ser atendida. A sua sede foi instalada na década de 70, em uma edificação adaptada para a prestação de serviços de Saúde, possuindo 55 leitos e ambulatório médico. Nesta época encontrava-se desmembrado em diversos serviços independentes. A sua centralização era um problema, que por muitos anos tentavam resolvê-la. Foram construídas unidades por todo o país, e crescendo conforme o tempo e a tecnologia avançavam. Um projeto foi elaborado e concluído na década de 80, destinado a ser a Administração da empresa, com instalações e acomodações próprias para o desenvolvimento de suas atividades e tarefas. Este projeto é a forma de melhorar o funcionamento da empresa, que carecia de maior infra - estrutura.

Tendo observado a realidade da organização, foi encontrado o seguinte problema: os colaboradores não estão treinados e preparados adequadamente para atuar em alguns processos que são fundamentais para o atendimento com eficiência e a qualidade necessária aos seus pacientes. Por anos, a ouvidoria deste hospital, vem tendo reclamações de pacientes, com o mesmo problema: Colaboradores despreparados para sua atuação na empresa. Com isso, o nome da empresa e a sua lucratividade é diminuída, por consequência, causando déficit orçamentário no hospital. Isto deve ser visto mais de perto pela gestão do hospital, para que o problema seja eliminado ou diminuído da forma correta, e que o colaborador e o cliente saíam satisfeitos. O que fazer? Analisar o ambiente para ter a percepção de quais colaboradores devem receber treinamentos e o tempo necessário para a sua realização. Como fazer? Distribuir os colaboradores de forma a não prejudicar a rotina do hospital. A distribuição deve ser feita em uma hora, com desconto na carga horária do colaborador. Por que fazer? O motivo da distribuição dos colaboradores e a utilização de uma hora da carga horária para que o hospital consiga fazer o treinamento necessário e não tenha custos extras.

Após ter feito essa etapa com excelência, deve-se colocar em prática a ferramenta principal da melhoria contínua: o Kaizen. Essa ferramenta foi utilizada na melhoria das etapas do processo de atendimento aos pacientes/clientes. O investimento necessário para a sua adaptação e aplicação é visivelmente visto através do retorno de investimento da organização, já que a percepção de melhoria é de imediato. Mas só essa ferramenta não ajudaria a solucionar o problema. Sendo assim, o treinamento e desenvolvimento também

são utilizados, aumentando a eficiência e eficácia dos colaboradores, por estarem aptos a fazer suas tarefas com excelência.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados são avaliados através de indicadores claros, definidos e adequados. Para isso é importante conhecer todos os aspectos do indicador para que se possa analisá-lo e através das informações contidas nesse, transformar em conhecimento que irá interferir na tomada de decisão. O referido critério examina os resultados relevantes do hospital, abrangendo os aspectos econômico-financeiros e os relativos aos usuários e território de abrangência, sociedade, pessoas, processos principais e de apoio, bem como os relacionados aos fornecedores.

Os resultados obtidos foram que com treinamento dos colaboradores, o ambiente empresarial teve uma melhoria em relação ao atendimento dos clientes e no comportamento dos gestores em relação colaboradores-clientes. Essa mudança resulta em qualidade de atendimento e demandaram de esforços cada vez maiores de todo o contingente organizacional e que todos estejam motivados e valorizados para darem o máximo de sua produtividade em prol da organização. Essa valorização e motivação diminuiu o espaço de pessoas que não estão imbuídas do intuito de se comprometerem com a organização, ficando deslocados, e por si só, solicitam seu desligamento do quadro de colaboradores da organização hospitalar, passando a não mais atrapalhar o desenvolvimento de todo o sistema em operação.

A entrevista realizada na organização mostrou como há uma defasagem no atendimento. Os entrevistados E1, E2 e E3 fazem os mesmos apontamentos: O despreparo e falta de investimento por parte do hospital no treinamento dos colaboradores para que possam desempenhar o seu papel de maneira eficiente e com qualidade no atendimento dos pacientes. Essa falta de treinamento e motivação dos colaboradores é um grande problema. Essa situação não afeta somente eles, e sim a organização toda. A ouvidoria que tem por objetivo, favorecer a comunicação entre a organização e o usuário, os profissionais da organização e a sua própria diretoria e sendo um mecanismo que estimula a sua participação à medida que exerce controle e avaliação sobre o atendimento, é mencionada diversas vezes, e como grande parte dos pacientes passam por lá para fazer grandes reclamações acerca disso. O treinamento é muito importante, não sendo somente a organizadora deles e sim com verdadeiras mudanças através delas. A empresa sempre tem que ficar atualizada e seguir a tecnologia conforme o mercado vai avançando, isso a manterá viva. Os principais problemas mencionados pelos funcionários foram:

- Perda da qualidade; Produtividade baixa; Falta de implementação do avanço na tecnologia; Desmotivação dos colaboradores; Conflitos internos; Falta de comprometimento; Acomodação dos colaboradores; Danos em equipamentos; Gastos inúteis em matérias; Tarefas sendo executadas lentamente; Turnover (Rotatividade de pessoal); e Atrasos e Faltas no trabalho.

O nível de exigência dos clientes, que deseja serviços e produtos com qualidade comprovadas e de alta tecnologia, fazem com que as organizações se adaptem às novas realidades. Em tal contexto, criam-se novas oportunidades de desenvolvimento, com a melhoria contínua dos serviços oferecidos, além das organizações se tornarem mais flexíveis, buscando, assim, condições favoráveis ao crescimento, e atendendo a demanda de forma correta, objetiva, e em menor prazo que estava oferecendo anteriormente.

Desta forma, a estratégia a ser desenvolvida tem que buscar envolver ambos os paradigmas, muitas vezes causando confusão prática-conceitual dos pressupostos processos em vigor na organização. Para a implantação de um modelo ideal, torna-se necessário uma avaliação crítica para que seus objetivos primordiais não se percam ao longo da história.

Na teoria, o Kaizen é utilizado e recomendado como ferramenta na melhoria contínua de uma empresa. Assim que é observado o problema, é colocado em ação, e o melhoramento é constante e contínuo, e deve ser revisto continuamente. Na prática, as melhorias não são vistas de imediato, mas faz com que os colaboradores melhorem a execução de suas tarefas dia após dia. Não precisa ser um especialista para utilizar essa ferramenta, e sim da colaboração e empenho de todos os funcionários da empresa, pois os assuntos são exclusividade ou responsabilidade de alguém em específico, e para que o resultado venha a ser satisfatório.

Quadro 1 - Pesquisa de satisfação do cliente da qualidade no atendimento hospitalar

Entrevistados	Características	Antes da melhoria	Depois da melhoria
Cliente 1	Idoso de 60 anos	O atendimento era completamente insatisfatório. Não davam atenção e suporte ao idoso.	Com o treinamento, é possível observar uma melhora no tratamento que dão com o idoso, que era diferente do anterior.
Cliente 2	Acompanhante de um paciente internado	O acompanhante era tratado com descaso. Não davam suporte quando solicitado.	O atendimento ao acompanhante foi melhorado, mas ainda faltam subsídios para que fique completo.
Cliente 3	Mulher de 35 anos internada	Por estar com várias enfermidades, a paciente precisa de cuidados especiais. Porém, os colaboradores não chegavam na hora a que precisava.	O atendimento a paciente foi melhorado, implantando uma campanha do lado de sua cama para que quando chamasse o colaborador viesse ajudar.

Fonte: elaborado pelos autores

Como visto no Quadro 1, através de pesquisa de satisfação do cliente, obtivemos o resultado de quanto o atendimento aos pacientes obteve melhora. O resultado foi que, ao curto prazo, houve a melhora de 40% no atendimento, sendo que os 60% restantes, deverão ser conquistados em longo prazo, com o intuito de ter o atendimento melhorado em 100%. A melhora no planejamento na preparação de seus colaboradores que atuam no setor de atendimento do hospital resolveu inúmeros problemas de relacionamento dos colaboradores/funcionários deve-se ao implemento do treinamento juntamente com a melhoria contínua que obteve resultados satisfatórios no atendimento dos clientes. O sucesso do treinamento aumentou a satisfação dos clientes, vista o aumento do número de clientes cadastrados no hospital. Também, ocorreu uma diminuição de número de reclamações de usuários na ouvidoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou os fatores que influenciam na atuação dos colaboradores no atendimento dos pacientes, e obteve uma melhora no atendimento através de treinamentos específicos juntamente com a melhoria contínua começando a eliminar dificuldades encontradas. Para isso foi implantado os benefícios que são mensurados através dos

resultados e como esses são analisados e transformados em ações de melhoria pelos gestores, sendo produtiva ou administrativa, e que tem a sua avaliação continuamente revisada. Sendo que o objetivo principal foi alcançado com a melhora na qualidade do atendimento dos pacientes.

Para que ocorra envolvimento e participação dos colaboradores e de todo no processo é determinante uma análise da gestão. A base da melhoria contínua (KAIZEN) é disseminando e implementando o princípio de gestão participativa com o desempenho que norteiem o desenvolvimento do processo com a seleção e uso de indicadores que permitam e que exijam orientação mais direcionada aos processos de melhorias. Com isso, podemos começar o processo com resultados mais dispersos de melhorias. Ao se alcançar certa maturidade e experiência na sua participação é fundamental dar objetivo através dos indicadores, bem como aos esforços de melhorias para resultados concretos e com eficácia e eficiência em diferenciais do processo.

Por outro lado, para que não caiam no erro de iniciar o processo com "projetos de melhorias" apenas, deve-se tomar cuidado com as consequências se não bem administradas. As melhorias não podem substituir as características comportamentais de atitudes e participação orientada de colaboradores, apoiada pelas chefias e líderes através de uma gestão participativa de permitir tudo para levar ao erro, análises de causa e efeito, e de devem ser feitas sempre. Em contrapartida o nível de chefia e líderes deve ter consciência para conduzir o grupo aos objetivos estipulados pelos indicadores, que devem ser compreendidos, aceitos, lógicos e desafiantes, mas com um único fundamento: o sucesso da empresa.

Da mesma maneira o nível superior da organização deve dar apoio político incondicional ao processo, participando, indiretamente, com sua cobrança, interesse e envolvimento. É um programa estratégico da organização e seus resultados extrapolam os desafios iniciais de melhorias do processo interferindo, inclusive, no ambiente e gestão organizacional.

As organizações que adotam um modelo de qualidade, no qual o foco das atividades passa a ser o processo, contando com o comprometimento dos gestores e da participação efetiva e envolvimento dos colaboradores que nelas trabalham, faz com que o clima da empresa fique mais harmonioso e de confiança, posto que há apoio mútuo entre os envolvidos. Com isso, configura-se um novo elemento na cultura organizacional.

A gestão da qualidade da gestão de pessoas, processo essencial para a compreensão das mudanças, está fundamentada em princípios teóricos e práticos, buscando sua sustentação nas carências, virtudes da sociedade e nas necessidades intrínsecas dos indivíduos e organizações. Portanto, verifica-se a preocupação, não só com os resultados de curto e longo prazo, mas também com a efetividade dos processos.

Fica, então, exposto a necessidade de se refletir sobre a implantação de programa de treinamento e melhoria contínua dentro de uma empresa, e a necessidade de capacitação de seus colaboradores em relação ao atendimento de seus clientes e a satisfação que lhes proporciona, de forma com que ambos saiam satisfeitos e em um clima organizacional bom, reduzindo erros na execução da tarefa e diminuindo rejeições por parte do cliente.

Como sugestão de estudos futuros, podem ser realizadas pesquisas empíricas nesse setor, não encontradas durante a realização desta pesquisa. É necessário ressaltar a importância em investir em novas pesquisas empíricas sobre o modelo de gestão mais adequado ao comportamento dos colaboradores no ambiente hospitalar, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre estes conceitos.

A contribuição relevante é de natureza teórica, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados à Gestão de pessoas, e como é

importante a sua utilização nas organizações, juntamente com a melhoria contínua (Kaizen), para que a melhoria dos colaboradores no processo seja mais eficiente e com qualidade, abrindo a visão dos stakeholders (partes interessadas) para os benefícios que pode conseguir como: Hospital com nome reconhecido por sua qualidade; Equipe motivada e treinada; e que possam formar parceria / investimento com o hospital. (BENDASSOLLI et al., 2009). Analisando o referencial teórico, notou-se que as melhorias contínuas e o processo de treinamento, se bem executados, são muito úteis para a organização, só dando benefícios e lucros aos colaboradores e aos stakeholders. Ambas abordagens são o eixo teórico mais condizente com as necessidades expressas da organização, trabalhando na melhoria do atendimento com qualidade para os pacientes, sendo eficaz e eficiente. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Assim, conclui-se que treinamento contribui significativamente para o controle da liderança nos processos de gestão de pessoas, a fim de que se possa otimizar os recursos econômico-financeiros da empresa a longo prazo com melhores resultados dos processos, satisfação dos usuários e da força de trabalho dos colaboradores envolvidos no meio.

REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI, P. F. et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE**, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 6ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2013

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and Process. **Journal of Marketing Research**. Vol XXII, May, 1985.

BURGESS, et al. Is the collapse of shark populations in the Northwest Atlantic Ocean and Gulf of Mexico real? (2005), **Fisheries**, 30 (10): 19-26

CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. de F. A. **Treinamento e Desenvolvimento para Empresas que Aprendem**. – Brasília: Editora Senac – DF, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CUNHA, R. P. da. **RH & você**: no mundo dos negócios - Baraúna, 2009.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**, Cambridge, Mass., Massachusetts Institute of Technology Press, 1982.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, edição especial 2001, p.p. 183-196.

FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** Saraiva. São Paulo, 2006.

MAGALHÃES, S. R. B. de S. **Gestão de Recursos Humanos em organizações hospitalares: a utilização de indicadores como ferramentas de gestão.** Fortaleza, Ceará: Curso de Mestrado Acadêmico de Saúde Pública da Universidade Estadual do Ceará, 2008.

MARCHI, M. O. de; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. de. Treinamento e desenvolvimento de Pessoas. **Caderno de Graduação: ciências humanas e sociais.** Aracaju, mar. 2013, v.1, n.16, p. 29-40.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos** – São Paulo: Atlas, 2000.

PANTZIER, R. D.; SCHRODER, L. **Ação empreendedora.** 2ª edição. São Paulo: Editora Gente, 2010.

PIMENTA, G. S. **Gestão de Pessoas e a Criação de Significado no Trabalho: Uma Análise Comparativa das Melhores Empresas Para Trabalhar no Brasil.** VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/525_SEGET1%20gabriela.pdf. Acesso em: 23 de Outubro de 2014.

RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, 2004.

REICHEL, H. **Treinamento e Desenvolvimento** - Curitiba, IESDE Brasil S.A., 2008.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

O Uso do Marketing B2B em Pequenas e Médias e Empresas sob a Ótica de Quatro Grandes Áreas de Tomada de Decisão: mercado alvo, posicionamento, estratégia de marketing e relacionamento com os clientes.

Adriana Bernadete Barros Carvalho Garcia: Graduada em Publicidade e Propaganda - UNITAU, mestrado em Engenharia de Mecânica pela UNESP/Guaratinguetá e Professora e Coordenadora do MBA em Marketing na Faculdade Integrada Teresa D'Ávila.
E-mail: adriana@interativamarketing.com.br

Resumo:

Este trabalho teve por objetivo analisar o uso do marketing B2B em pequenas e médias empresas. Este esforço justifica-se especialmente por gerar conhecimento sobre possibilidades de melhorar a apropriação das estratégias e a utilização de ferramentas do marketing pelas empresas. A partir da revisão da literatura, definiu-se um conjunto formado por quatro grandes áreas de tomada de decisão sobre o uso do marketing B2B, a saber: mercado alvo, posicionamento, estratégia de marketing e relacionamento com os clientes.

Palavras-chave: Marketing B2B; Mercado alvo; Posicionamento; Estratégia; Relacionamento com clientes

Abstract:

This study aimed to analyze the use of B2B marketing in small and medium enterprises. This effort is justified especially for generating knowledge about possibilities to improve the ownership of the strategies and the use of marketing tools for businesses. From the literature review, defined a set made up of four major areas of decision-making on the use of B2B marketing, namely: target market, positioning, marketing strategy and customer relationships.

Keywords: B2B Marketing; Target market; Positioning; Strategy; Customer relations

1. INTRODUÇÃO

Autores como o Kotler e Armstrong (2010), Zenone (2011), Churchill (2000), Grönroos (2009), Las Casas (2008), Lovelock (2006), Moreira (2006) e Yanaze (2007), destacam a importância do marketing para o desenvolvimento de estratégias empresariais voltadas a ampliar as condições de competitividade. Segundo eles, o foco nos clientes levaria à formulação de estratégias capazes de criar valor aos clientes e de construir fortes relacionamentos. Utilizar a visão do marketing no planejamento das empresas propiciaria às empresas, segundo esses autores, a obter uma diferenciação perante os concorrentes e um melhor posicionamento diante dos clientes.

No entanto, verifica-se que nem sempre os empresários veem o marketing como forma de agregar valor ao seu negócio, conquistar mercado e se posicionar perante a concorrência mais acirrada (PEREIRA et al. 2008). De acordo com estudos anteriores baseados em Contador (2007), Benze e Escrivão Filho (2003), Barbosa e Teixeira (2003), Brito e Candido (2003), Candido e Abreu (2000), Costa e Pereira (2000), Gracioso (1995), Graeml e Graeml (1997), Megido (1995) e Pereira et al. (2008), Sarquis e Mattar (1998), questões relativas ao marketing como, o mercado, clientes e concorrência, são deixadas em segundo plano por pequenas e médias empresas. Segundo Contador (2007), muitas vezes os empresários tomam decisões sem análise do mercado e até mesmo sem conhecimento a respeito dos concorrentes, o que dificulta a busca por competitividade.

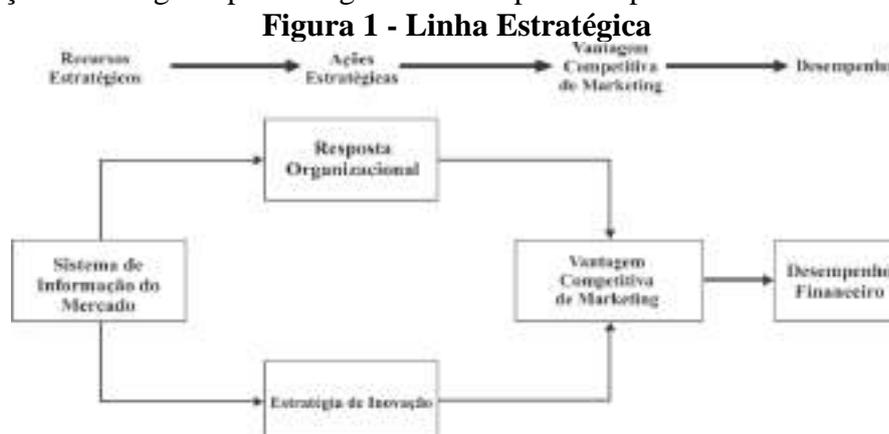
Diante do exposto, o presente estudo propõe por meio de revisão teórica fazer análise das tomadas de decisões no uso do marketing B2B. Para o alcance dos objetivos, faz-se uma pesquisa bibliográfica de importantes autores sobre os temas de estudo abrangidos pelo marketing. Nesse sentido, este ensaio teórico encontra-se organizado do seguinte modo: primeiramente será discutido o conceito de marketing B2B e na seqüência o estudo discorrerá sobre o planejamento de marketing, posicionamento, criação de valor no mercado B2B, estratégia e estratégia de marketing, estratégias de marketing no mercado B2B, marketing de relacionamento no mercado B2B e a gestão estratégica da pequena empresa. Ao longo do estudo, serão realizadas algumas proposições e, ao final, serão apresentadas as considerações finais.

2. Marketing B2B

O conceito do marketing B2B (*Business to Business*), para Morris et al. (2011), surgiu por volta de 1970, também conhecido como marketing industrial ou empresarial. O marketing B2B dedica-se ao mercado de empresas que compram produtos e serviços para atenderem as necessidades na produção de bens e serviços. Nas colocações de Albadvi e Hosseini (2011), o mercado organizacional pode seguir dois caminhos: (1) relacionamento e (2) criação de valor, sendo que um dos desafios fundamentais nesse tipo de transação é manter e criar um relacionamento consolidado, criando uma favorável rede de negócios para a empresa.

Assim, para Brashear et al. (2009) e Albadvi e Hosseini (2011), o marketing industrial tem se mostrado, em certa medida, um mercado de relacionamento com ligações estreitas e de longo prazo. E se são relações estreitas e de longo prazo, as empresas devem, portanto, analisar suas estratégias atuais e futuras, além de identificar se o relacionamento está agregando valor. Além disso, cabe às empresas indagar: como estão sendo utilizadas as competências do marketing nesse mercado? Seguindo essa linha baseada em estratégias, Zahay e Griffin (2010) e Churchill (2000) reiteram a importância do posicionamento e da segmentação que se pretende conquistar, além de conseguirem identificar qual a diferenciação da empresa.

Visto que as características do marketing industrial, segundo Mouriet al. (2011), são baseadas em transações comerciais, O’Cass e Ngo (2010) ressaltam que há de se compreender esse mercado, que está cada vez mais dinâmico, sendo necessário construir capacidades de marketing superiores, através da análise dos clientes e concorrentes, além de ações estratégicas. Seguindo esse raciocínio, Yinghong e Wang (2011) criaram o modelo de linha estratégica, conforme demonstrado na Figura 1: recurso → ação de marketing → vantagem competitiva → desempenho financeiro. O modelo se refere ao uso de informações do mercado e ações estratégicas para atingir um desempenho superior.



Fonte: Yinghong (2011), adaptado pela autora.

Morgan et al. (2012) e Moreira (2006) reforçam que o marketing deve ter sua implementação planejada para ligar os seus esforços com o desempenho da empresa e, conseqüentemente, com a performance financeira. O que interessa com as decisões estratégicas diz respeito à continuidade, à estrutura e ao direcionamento da empresa no futuro, e o objetivo primordial do marketing, de acordo com Kotler (2000), é atender às necessidades e desejos do cliente.

De acordo com Siqueira (2005), os serviços e produtos industriais se diferem dos bens de consumo tradicionais, nos quais a abordagem dos 4P's de McCarthy (produto, preço, praça e promoção), difundida em 1960, possui algumas alterações de acordo com suas características, distinguindo-se pela concentração geográfica dos compradores e pelo volume comprado. Há também a demanda flutuante e os canais de distribuição, que geralmente são mais curtos e mais racionais, pois como já visto anteriormente a oferta industrial depende da interação entre as áreas de engenharia, desenvolvimento, fabricação, suprimentos e marketing.

Seguindo a mesma linha, Moreira (2006) conclui dizendo que uma venda industrial envolve, além de um produto/ serviço de qualidade, excelência em serviços ao cliente, engenharia de desenvolvimento, equipe bem-preparada para dar suporte na pré-venda, na venda e no pós-venda. É necessário entender o mercado, por isso a importância da pesquisa para auxiliar na tomada de decisão. Além disso, Siqueira (2005), Herbst e Merz (2011), Leek e Christodoulides (2012) referem-se às características próprias do composto do marketing de serviços empresariais – intangibilidade, heterogeneidade, ausência de propriedade, integração com o cliente.

Por outro lado, existe o risco por parte do comprador. Nesse caso, a compra industrial representa soluções específicas, que envolve um risco elevado do comprador, por isso a importância de mostrar o valor da marca existente. Herbst e Merz. (2011) completa que uma marca forte pode ajudar a minimizar a percepção do risco envolvido no mercado B2B, estabelecendo relações de confiança. Daí a necessidade da integração com o cliente, a que se referiu Siqueira (2005) e Chintagunta et al. (2011), que destacam que no contexto B2B é fundamental um relacionamento duradouro.

3. Planejamento de Marketing

De acordo com Pulendran et al. (2003), Greenley et al. (2004) o planejamento de marketing é tido como uma tecnologia que auxilia a organização a alcançar um alinhamento estratégico, com análise do ambiente interno e externo, o que auxilia na tomada de decisão de forma racional e objetiva, levando a empresa à melhor alocação dos recursos e conseqüentemente ao melhor desempenho organizacional, pois está diretamente ligada aos objetivos, estratégias, táticas, implementação e controle (LEE et al., 2013).

Cobra (1989) também se refere ao planejamento de marketing como uma importante ferramenta, pois assume um elo importante entre os recursos disponíveis dentro da organização e os objetivos estabelecidos, por essa organização, para o período considerado. O planejamento pode ser considerado como um meio para melhorar a orientação para o mercado, pois fornece um foco, e, se for dirigido com aquisição de informações sobre clientes e concorrentes, produzirá uma resposta coordenada para atender às necessidades dos clientes. De acordo com a Figura 2, o desempenho dos negócios está relacionado no que diz respeito à orientação para o mercado e planejamento de marketing, para melhor desempenho da empresa.

Figura 2 - Desempenho nos negócios



Fonte: Pulendran et al. (2003), adaptado pela autora.

De acordo com Greenley et al. (2004), mesmo com estudos que demonstram a importância do planejamento de marketing, há evidências que apenas 1/5 das empresas executam o planejamento de marketing. De forma especial o planejamento compreende passos, procurando atender a questões específicas (SIQUEIRA, 2005): Identificar a missão e objetivos da organização; avaliar o desempenho atual x à missão e aos objetivos; criar planos para alcançar os objetivos; implantar planos e, por fim, avaliar resultados e renovar o processo de planejamento. Para que o planejamento ocorra de forma a garantir o sucesso organizacional, a formulação da estratégia deve envolver uma análise da situação atual, selecionar as estratégias adequadas, e colocá-las em prática, seguindo um controle para que sejam realizadas as devidas adequações. Segundo Siqueira (2005) é necessário definir os objetivos e partir para a análise interna da empresa, onde são avaliadas a eficiência operacional e a eficácia estratégica. Partindo dessa análise, é realizada a análise externa, em que há questões relevantes a serem analisadas, como:

- o setor de negócio é atrativo?
- a empresa tem uma posição vantajosa no setor?
- quais são as forças competitivas?
- quais os sistemas de valor?

Ainda dentro do planejamento de marketing há que se analisar também a **SWOT**, ferramenta de marketing, que vem das iniciais das palavras inglesas **Strengths** (forças), **Weaknesses** (fraquezas), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados (YUIAN, 2013). As ameaças e oportunidades são partes da análise SWOT, sendo o estudo do ambiente externo à organização, em busca de ameaças e oportunidades. As forças e fraquezas são a outra parte da análise SWOT, trata dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno.

4. Posicionamento

O termo posicionamento foi usado, pela primeira vez, em um artigo de Jack Trout de 1969, com o artigo “*Positioning is a game people play in today’s me-too market place*”, publicado no *Journal of Marketing*, onde se refere que posicionamento é um sistema organizado para encontrar um espaço na mente do cliente. O posicionamento é fator importante, pois de acordo com Aaker e Shansby (1982), muitos gestores ainda não compreendem o que ele vem a ser; ou seja, para alguns significa decisão na segmentação, para outros uma questão de imagem, mas o que não se pode negar é que o posicionamento é uma estratégia fundamental, pois é a percepção dos clientes a respeito da marca. Além disso, dentro da estratégia de posicionamento, há ainda um foco no desenvolvimento do mercado, o

que faz com que a estratégia de posicionamento assegure programas de marketing consistentes em relação aos objetivos estratégicos da empresa.

Os serviços de marketing, especialmente os serviços de B2B, dependem muito das decisões de posicionamento e segmentação para atingirem o melhor desempenho; pois, enquanto há poucas diferenças em produtos tangíveis, há muitas em intangíveis, notando-se, portanto, segundo Zahay e Griffin (2010), a necessidade de investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) ou em instalações e equipamentos, como forma de inovação.

E, nesse ambiente, a diferenciação com base na capacidade imaterial, como qualidade do serviço ou atendimento ao cliente exclusivo, oferece uma oportunidade real de posicionamento de marketing. De acordo com Oliveira e Compomar (2007), o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com os dos concorrentes, dando origem ao posicionamento percebido. Bennion (1987) reflete sobre a decisão de posicionamento como uma análise sobre o mercado-alvo e os concorrentes; afinal, as empresas precisam redefinir o seu produto, a partir de um ponto de vista de marketing e definir as características relevantes do mercado. E Ries (1986) reforça que o posicionamento está relacionado aos atributos de imagem, ou seja, como a empresa é vista pelo consumidor. Com isso, ressalta que na era do posicionamento é preciso agir de forma estratégica; afinal deve-se conseguir criar diferenciais significativos que possam ser comunicados com eficácia.

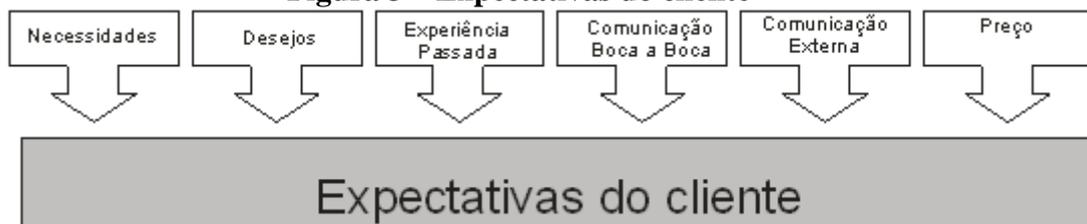
Baseado nos conceitos de posicionamento, Maggard (1976) entende que o posicionamento não é um conceito tão simples e reforça que por trás dele há também conceitos do marketing, como segmentação de mercado, comportamento do consumidor, objetivo de mercado, dentre outros. Salienta, ainda, que não se restringe apenas ao conceito de comunicação ou propaganda, mas engloba o composto de marketing, gerando portando diretrizes para os elementos da estratégia de marketing.

5 Criação de Valor no Mercado B2B

Para Lancaster e Walters (1999) e Moreira (2006), os critérios de valor dos clientes representam ainda extensões, como: segurança, conveniência, desempenho, economia, *layout*, comodidade e confiabilidade. Moreira (2006) ainda defende que o serviço ao cliente é uma atitude de marketing, traduzida em ações mercadológicas que visam proporcionar um ambiente de segurança e confiabilidade, capaz de garantir benefícios ampliados ao cliente, criando um valor total de relacionamento para o consumidor.

A satisfação do comprador, de acordo com Kotler (2000) e Yanaze (2007), consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas. Na mesma linha, Porter (1989) refere-se a que o valor do produto ou serviço percebido pelo cliente está relacionado à sua satisfação, após a compra e uso do que adquiriu. Os benefícios concedidos pelas empresas devem trazer, portanto, maior satisfação às necessidades dos clientes; assim, as empresas mais estruturadas, dentro da visão de marketing, criam diversas combinações para aumentarem a atratividade de diferentes clientes ou segmentos. Já Zeithaml (2003), seguindo o processo de formação do nível de satisfação, diz que o cliente passa por algumas experiências, que envolvem: necessidades, desejos, experiências passadas, comunicação e preço. No entanto, Grönroos (2009) defende a ideia de que qualidade envolve a percepção do cliente, e está diretamente ligada à função do desempenho percebido *versus* expectativas apresentadas. Por isso, há necessidade de entender o processo de compra e o mercado (KOTLER, 2000) no qual a empresa está inserida; pois, só assim, conseguirá ser analisada a melhor forma de agregar valor ao produto/ serviço e conseqüentemente, analisar o nível de satisfação do cliente.

Figura 3 – Expectativas do cliente



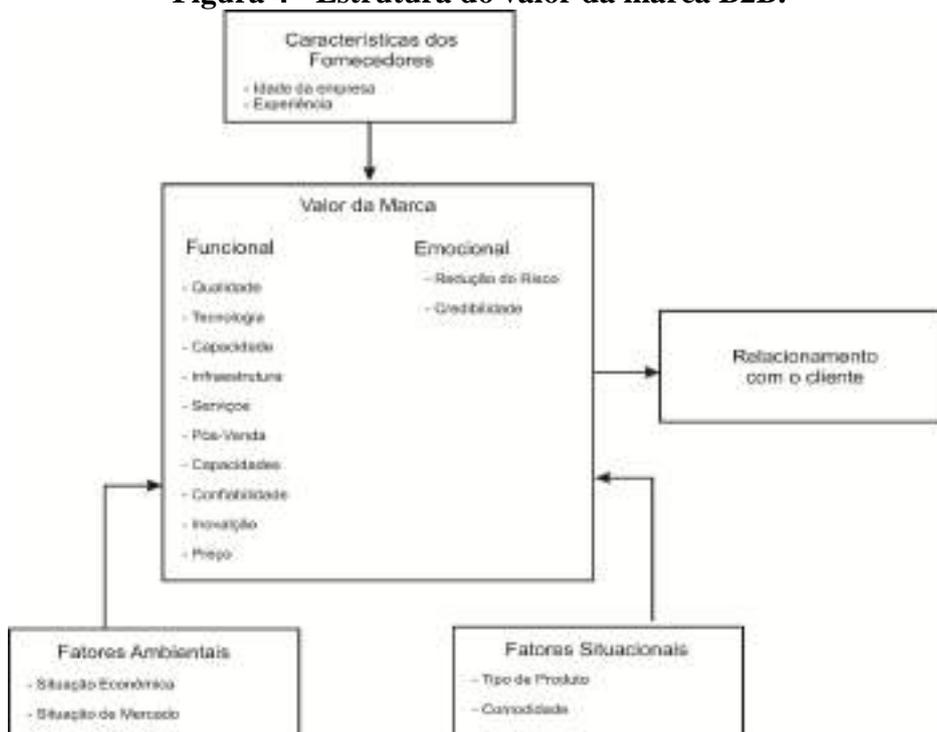
Fonte: Zeithaml (2003), adaptado pela autora

De acordo com Chintagunta et al. (2011), no artigo “*Assessing the Effect of Marketing Investments in a Business Marketing Context*”, o empresário deve identificar quanto vale o cliente para a organização, facilitando a alocação dos recursos do marketing na hora de gerar valor para a empresa.

Para as empresas que possuem o marketing como foco na gestão pela competitividade, deve-se levar em conta quanto tempo o cliente fica na empresa, quanto vale esse cliente para a empresa, o que ele compra, quando compra, como é mantido esse relacionamento e se há ou não um valor agregado ao cliente. Para Albadvi e Hosseini (2011), há uma relação do conceito do marketing B2B com o relacionamento e os valores do marketing, que pode ser definido em como atrair, manter e melhorar o relacionamento com esse cliente. Assim, pode ser considerado como um processo de gestão capaz de maximizar o retorno aos acionistas, através do desenvolvimento de relacionamentos com os clientes e consequente criação de vantagem competitiva.

Para auxiliar os profissionais de marketing B2B no mercado e para desenvolver uma marca consolidada, é necessário fazer com que o cliente enxergue o valor de marca que de acordo com o que Leek e Christodoulides (2012) citam em seu artigo “*Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding*”, a marca envolve atributos funcionais e emocionais e devem-se trabalhar cada um desses da melhor forma para conquistar o cliente, conforme Figura 4.

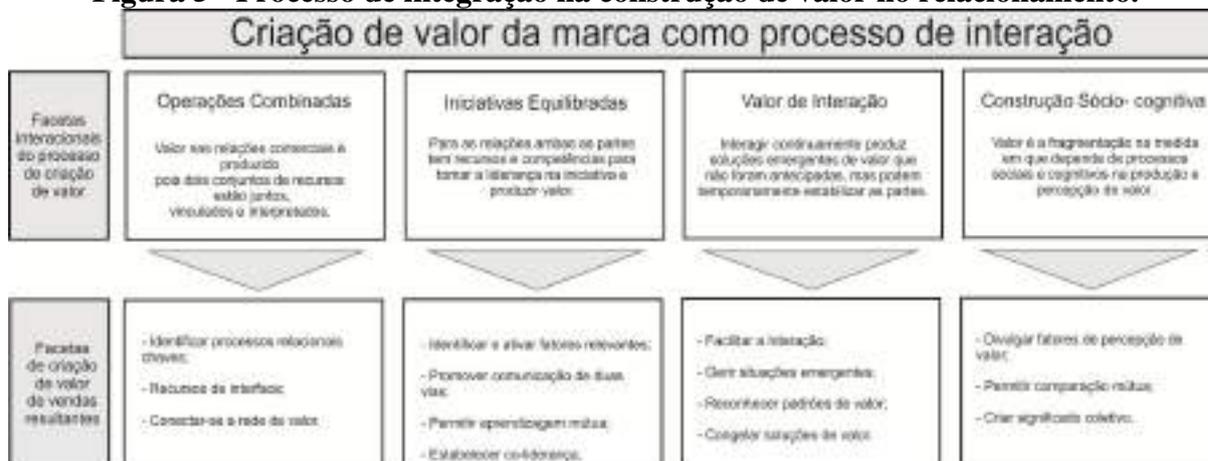
Figura 4 - Estrutura do valor da marca B2B.



Fonte: Leek e Christodoulides (2012), adaptado pela autora.

A construção de marcas B2B fortes torna-se um fator-chave de sucesso para a organização; portanto, uma marca pode ser vista como uma proposição de valor que promete satisfazer determinado cliente, através de suas necessidades e desejos. Merz e Herbst (2011) e Haas et al. (2012) referem-se a que a criação de valor muitas vezes está relacionada à forma de relacionamento entre cliente e fornecedor, pois o processo de criação de valor sempre foi considerado a chave para sobrevivência em longo prazo das empresas, sendo que o sucesso destas está baseado em quatro processos que caracterizam criação de valor em relações de negócios. São elas: (1) operações combinadas, ou seja, o valor de relações comerciais não se origina a partir do objeto de troca, mas é produzido por dois conjuntos de recursos (o do fornecedor e o do cliente) que estão ligados, unidos e interligados; (2) iniciativa equilibrada, na qual ambas as partes têm os recursos e competência para assumir a liderança, e pode iniciar-se a criação de valor; (3) valor através de interações contínuas, ou seja, se antecipar às soluções do cliente; e (4) construção sócio-cognitiva, na qual o valor depende dos processos sociais. Para integrar os processos de relacionamento para a criação de valor, Haas et al. (2012) desenvolveram o seguinte conteúdo (Figura 5), que se refere aos processos de criação de valor, acima citados, para o valor resultante em vendas.

Figura 5 - Processo de integração na construção de valor no relacionamento.



Fonte: Haas et al. (2012), adaptado pela autora.

6 Estratégia e Estratégia de Marketing

Alcançar um melhor entendimento das estratégias na gestão do mercado B2B é uma questão importante. Assim, é necessário iniciar uma discussão sobre estratégia, ou seja, como tem sido definido esse conceito (NDUBISI et al. 2011). O conceito de estratégia origina-se do grego, da palavra *strategos*, que significa “arte do general” (MINTZBERG e QUINN, 1991), conceito esse que vinha fundamentado nas atividades militares, no qual o foco era vencer as tropas inimigas.

Segundo Montgomery e Porter (1998, p. 5), o ponto crucial, portanto, é entender o pensamento estratégico de cada empresa, que proporcionará a ela um diferencial. E, se esta souber posicionar-se com eficácia, conquistará sucesso; afinal, estratégia, na sua versão mais simples, é seguir uma direção, uma vez que “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa”.

Seguindo o conceito de estratégia, Montgomery e Porter (1998) trabalham como destacar uma empresa da de seus rivais. Com isso, o setor industrial vem estudando forças

internas e externas, analisando como se diferenciar da concorrência, com o intuito de avaliar o potencial de lucratividade, conforme Figura 6.

Figura 6 - Esquema do desenvolvimento da estratégia econômica



Fonte: Montgomery e Porter (1998), adaptado pela autora

Seguindo essa linha, Cravens (1988) e Olson et al. (2010) referem-se ao desenvolvimento da estratégia de marketing para ganhar vantagem competitiva, processo no qual se devem analisar as necessidades do mercado, ameaças competitivas, além de ser feita uma análise situacional que inclui forças, fatores ambientais e vantagens exclusivas da empresa, chamadas também de variáveis internas, de acordo com Kotler e Armstrong (2010). O processo de implantação da estratégia de marketing envolve a obtenção da vantagem competitiva, e para isso é necessária a capacidade de adaptar, integrar e implantar.

Estratégia de marketing está relacionada à criação de um mercado que faz com que a empresa possa alcançar seus objetivos, na qual muitas vezes é utilizada a estratégia da inovação para posicionar a empresa de maneira única e difícil para os concorrentes copiarem. Porter (1989) e Olson et al. (2010) acrescentam também que as empresas mais criativas e inovadoras têm a oportunidade de se permitirem arriscar em novos caminhos, nos quais se podem analisar oportunidades e conquistar mercado, além de propor valores, novos modelos de precificação e relacionamento com clientes que possuem necessidades únicas; porém, para isso, é necessário o entendimento do mercado, completa Siqueira (2005) e Zenone (2011).

Para Ries et al. (1986) e Zenone (2011), o princípio básico da estratégia é tê-la claramente definida; para isso, é necessário atingir a excelência e comunicá-la constantemente aos clientes, empregados e acionistas, pois o foco principal é identificar a razão do cliente comprar com você e não com um de seus concorrentes. De acordo com Siqueira (2005), Kanagal (2009) e Layton, (2011), a estratégia de marketing no mercado B2B deve alocar e

coordenar recursos com o intuito de atingir o objetivo e, devido às complexidades inerentes ao mercado industrial, só se concretiza quando há cooperação entre áreas diversas como: engenharia, desenvolvimento, suprimentos, operações, finanças e marketing, o que faz com que essa cooperação seja benéfica para o desenvolvimento da estratégia. O papel crucial do marketing estratégico é orientar a empresa a utilizar seus recursos e suas competências e explorar melhor as oportunidades de mercado. Para tanto, é necessário criar um processo de implementação, que, segundo Siqueira (2005), é definido da seguinte forma:

- Decisões dos objetivos e estratégias corporativas;
- Análise das oportunidades de mercado;
- Desenvolvimento de estratégias de marketing;
- Formulação de programas de marketing para situações específicas;
- Implantação e controle das estratégias e programas de marketing.

Assim se tem a importância do posicionamento, como visto anteriormente, como forma de compor a estratégia, pois está relacionada à pesquisa e implementação de ações que façam o produto/ serviço causar uma percepção diferenciada, comparada a dos produtos concorrentes, segundo Ries et al. (1986). Kanagal (2009) e Brown (1993) ainda completam que o marketing estratégico envolve uma análise de mercado também em relação aos fornecedores, governo e gestão interna Brencic e Biemans (2007), Ries et al. (1986) no que tange a forças, fraquezas, competências comerciais e restrição de recursos. E com base no objetivo de marketing, na análise estratégica de mercado, na análise interna (variáveis controláveis), a estratégia de marketing para uma determinada decisão é desenvolvida baseada em um problema, o qual inclui decisões a respeito dos 4P's (produto, preço, praça e promoção). No processo de desenvolvimento da estratégia de marketing, também é analisada a concorrência, e só então a estratégia é implementada. E quaisquer desvios do plano podem ser feitos de acordo com o controle, conforme Figura 7. Há ainda que se identificar no processo os objetivos, que podem ser desde maximização do lucro, maximização da participação de mercado, maximização das vendas, melhoria da imagem da marca, melhoria da satisfação do cliente, fornecimento de valor ao cliente e até manutenção de preço competitivo (KANAGAL, 2009).

Figura 7 - Estrutura do marketing estratégico



Fonte: Kanagal (2009), adaptado pela autora

Se for analisado que a empresa, seguindo Montgomery e Porter (1998), busca um processo iterativo para identificar a procura pelo seu conhecimento, onde o ponto crucial é “quem somos?” e “o que temos neste momento?”, pode-se analisar que os principais concorrentes, ou os principais competidores são os mais parecidos com você. Para se destacar, é necessário criar uma vantagem sobre os demais.

Kaplan e Norton (1997) caracterizam estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, logo identificando os pontos críticos, para que a empresa atinja a excelência, o que pode ajudá-la a concretizar suas propostas de valor aos clientes-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais para atingir o objetivo. Os elementos básicos para competição estratégica seguem da seguinte forma: (1) capacidade de compreender o comportamento competitivo, no qual concorrentes, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem; (2) capacidade de usar a compreensão como dado estratégico para alterar o equilíbrio competitivo; (3) reinvestimento com o objetivo de gerar benefícios; (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão para justificar o investimento; (5) disposição de agir, para o que Montgomery e Porter (1998) completam que estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda organização.

Dentro do escopo da estratégia de marketing, de acordo com Varadarajan (2010), na Figura 8, a empresa deve analisar itens como: processo estratégico de marketing, comportamento da estratégia de marketing, análise interna e externa do ambiente da organização, estratégia de marketing de relacionamento, interface horizontal e vertical. Baseando-se nesses itens, pode-se ter um domínio do campo geral do método que a empresa deve seguir para estruturar sua estratégia de marketing.

Figura 8 - Domínio do campo do marketing estratégico



Fonte: Varadarajan (2010), adaptado pela autora.

Concluindo, Varadarajan (2010) afirma que a estratégia de marketing da organização deve estar integrada às decisões, as quais devem especificar escolhas sobre produtos/ serviços, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ ou entrega desses produtos/ serviços que agreguem valor aos clientes, e assim permitir que a

empresa possa alcançar seus objetivos; ou seja, a proposta de decisão constitui uma ampla definição, que engloba praticamente todas as questões de marketing estratégico delineado, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Marketing estratégico

Marketing estratégico	Decisões, estratégias e constructos a respeito de marketing estratégico
Como competir?	Estratégia da marca; Estratégia de marca única; Introdução de um novo produto; Estratégia de canal; Estratégia de posicionamento; Estratégia de preços; Estratégia de promoção. Empurrar estratégia x puxar estratégia
Como competir no mercado de cada país?	Estratégia de marketing multinacional/ estratégia de marketing competitivo global. Padronização das variáveis específicas de marketing da concorrência (por exemplo, posicionamento, branding)
Onde competir?	Estratégia para o mercado-alvo; Segmentação de mercado.
Onde e como competir?	Estratégia, âmbito do negócio; Clientes (mercados e segmentos de mercado); Satisfação do cliente; Tecnologia; Criação de valor; Estratégia de cobertura de mercado do produto.
Qual a estratégia global?	Estratégia de condução do mercado (formação, influenciando/ modificando o ambiente de mercado) x estratégia orientada para o mercado (de forma adaptativa, respondendo ao ambiente de mercado). Estratégia de estimulação da procura primária (aumentando o tamanho do mercado para os produtos) versus estratégia de estímulo à procura seletiva (aumentando a participação da empresa no mercado de um produto).
Quando entrar em um mercado?	Pioneiro no mercado; Estratégia em todos os mercados; Entrada simultânea para os mercados dos países mais importantes; Entrada sequencial em mercados dos países mais importantes.
Como entrar em um mercado?	Estratégia de entrada no mercado; Desenvolvimento interno x aquisição x joint venture/ aliança estratégica.
Qual deve ser a estratégia de crescimento?	Alternativas de crescimento do produto-mercado. Penetração no mercado (promovendo produtos presentes no presente mercado) e estratégia de desenvolvimento do mercado (promovendo produtos atuais em novos mercados). Estratégia de desenvolvimento de produto (desenvolvimento de novos produtos para os mercados atuais). Ênfase relativa em estratégias de inovação. Desenvolvimento de variedades de extensão de novos produtos. Retenção de clientes atuais (estratégia defensiva) x maior ênfase na aquisição de novos clientes (estratégia ofensiva). Estratégia de CRM.

Fonte: Varadarajan (2010), adaptado pela autora.

Com base nos autores estudados até o momento, nota-se que toda empresa precisa desenvolver estratégias, assim como atividades de marketing. Com isso, mesmo sem evidências, toda empresa, de certa forma, se comporta estrategicamente. Afinal, as atividades organizacionais envolvem ações de análise de mercado, crescimento em vendas. Para Kotler e Armstrong (2010), “o desenvolvimento da estratégia de marketing abrange um conjunto de estratégias que envolvem mercado-alvo, posicionamento e estratégia do composto de marketing”, pontos que foram estudados anteriormente. Segundo Olsson et al. (2005) o modo como a diretoria determina a estratégia de mercado é de extrema importância para a correta relação do posicionamento da empresa. O que faz com que a empresa possa se diferenciar no mercado através de quatro tipos de estratégias, são elas: garimpeiros, analisadores, defensor de baixo custo e Defensor de diferencial.

Uma vez que a empresa definiu sua estratégia, o foco da administração tende a alterar o comportamento estratégico da organização que pode partir de: comportamento orientado para o cliente, comportamento orientado para o concorrente, comportamento orientado para inovação e comportamento orientado para custos. Se a estratégia da empresa estiver focada no comportamento orientado ao cliente, segundo o estudo realizado por Olson et al. (2005), toda e qualquer prioridade estará focada na criação e manutenção de valor ao cliente, de modo que a empresa deve antecipar a evolução da necessidade do cliente, através do desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Uma perspectiva diferente acontece na estratégia de comportamento orientado para o concorrente, onde ocorre uma avaliação aprofundada do concorrente, com base em seus objetivos, estratégias, ofertas, capacidades e disseminação de informações. A terceira perspectiva sustenta que as empresas com comportamento em inovações tendem a ter uma probabilidade em desenvolver radicalmente novos produtos. E a quarta orientação é a focada em minimizar os custos internos, assim como Porter (1989) já se referia, em que as empresas devem perseguir a eficiência em todas as partes da cadeia de valor e devem procurar minimizar os custos com atividades primárias, como logística, operações, vendas e marketing.

Em estudos, Rosier et al. (2010), Olson et al. (2010) relatam sobre a implementação das estratégias de marketing, em que declaram que a maior dificuldade está na implementação, de forma que pensar em estratégias de marketing é inevitavelmente mais fácil, porém, as empresas muitas vezes não sabem que caminho seguir; daí a necessidade de saber onde se pretende chegar e qual mercado pretende perseguir.

Em estudos realizados por Andrews e Smith (1996) foi descoberto que as atividades de marketing estão atreladas positivamente pela análise situacional da empresa, o que inclui: conhecimento do gerente do macro-ambiente, conhecimento empresarial da direção, motivação para planejar, vontade em assumir riscos e um planejamento formal, o que reforça a necessidade de saber identificar o mercado que deseja conquistar, no estudo de Olson et al. (2005).

7 Estratégias de Marketing no Mercado B2B

A capacidade de criar e manter vantagem competitiva sobre os concorrentes é um dos principais fatores nas organizações, o que leva os profissionais a olharem para além do básico, pois há a necessidade de identificar no mercado diferentes situações, por meio das quais a empresa pode conquistar ou não maior participação, bem como pode visualizar as percepções do meio ambiente e da organização num todo. Lancaster e Walters (1999), Kotler (2000) e Churchill (2000) reforçam que é necessário definir: “O que nossos clientes querem?”; “O que a empresa precisa fazer para sobreviver perante a concorrência?”; “Aonde a empresa quer ir?”; “Como chegar lá?”; e “Como manter uma vantagem competitiva?”, pois desenvolver uma

estratégia de marketing pode ser muito empolgante e recompensador, mas a estratégia é o plano de atuação da empresa e o que manterá sua sobrevivência e crescimento empresarial.

Olson et al. (2010) reforçam ainda que é importante que haja originalidade nas estratégias de marketing, para que a eficácia da implementação tenha desempenho satisfatório. E é nessa etapa que entra a necessidade de determinar o crescimento da empresa, pois poder-se-á ter maior parâmetro sobre a expectativa do cliente. Afinal, a estratégia de marketing desenvolve um composto que é criado sob medida especificamente para satisfazer a necessidade de cada um de seus mercados-alvo pretendidos, sendo que o composto de marketing ajuda a definir uma estratégia de posicionamento – segundo Porter (1989), “como o produto é percebido pelos clientes no mercado em relação aos concorrentes” – e desenvolver estratégias com o objetivo claro de obter vantagem competitiva perante os concorrentes. É definido como uma busca por oportunidades únicas que darão à empresa uma posição competitiva diferenciada.

Porter (1989) afirma ainda que a vantagem competitiva seja alcançada, quando a empresa consegue oferecer um valor superior ao cliente, que pode ser mediante fixação de preços mais baixos ou oferta de benefícios únicos, sendo os esforços consolidados, através da estratégia da empresa e havendo, portanto, duas formas de obter vantagem competitiva: (1) servir aos consumidores melhor que a concorrência e (2) ser mais ágil que os concorrentes, ou seja, satisfazer os consumidores mais rapidamente, criando barreiras contra as ações dos concorrentes.

Já Weerawardena (2003) e Kim e Gima (2010) citam que a teoria baseada em vantagem competitiva sugere que a empresa, para alcançar capacidades distintas, deve constantemente expandir as capacidades existentes e trabalhar com inovações, a fim de inibir a concorrência; afinal o lançamento de novos produtos pode gerar vantagens posicionais. Para isso, porém, é necessária a identificação de oportunidades, que só é possível conhecendo-se o cliente, o mercado e a concorrência. Tollin e Jones (2009) seguem a mesma linha que Porter (1989), e, segundo eles, para conquistar vantagem competitiva, é necessário ter o foco em agregação de valor, que se refere à análise dos processos (incluindo a reengenharia e a eficiência), um modelo que incentiva as empresas a identificarem o valor ofertado, ou seja, atividades integradas para oferecer ao cliente o produto adequado.

Para Mintzberg (1979), é através da estratégia que a empresa irá posicionar-se na tomada de decisões, e como dará todo o direcionamento da organização, a fim de inibir as ameaças da concorrência. E, seguindo a mesma linha referente à estratégia, Las Casas (2008) cita o planejamento estratégico como um dos fatores de identificação da competitividade e também do potencial interno da empresa; assim, através dessas identificações, a empresa poderá definir metas e planos de ação que resultem em vantagem frente à concorrência. Afinal o planejamento auxilia empresas a obter sucesso em situações de crescimento e a se reestruturarem para superar crises.

Com isso, no mercado B2B, o marketing surge para dar direcionamento, entendimento do todo (mercado, concorrência, posicionamento) e, conseqüentemente, encaminhar a empresa para entregar o produto/ serviço adequado através de relações duradouras.

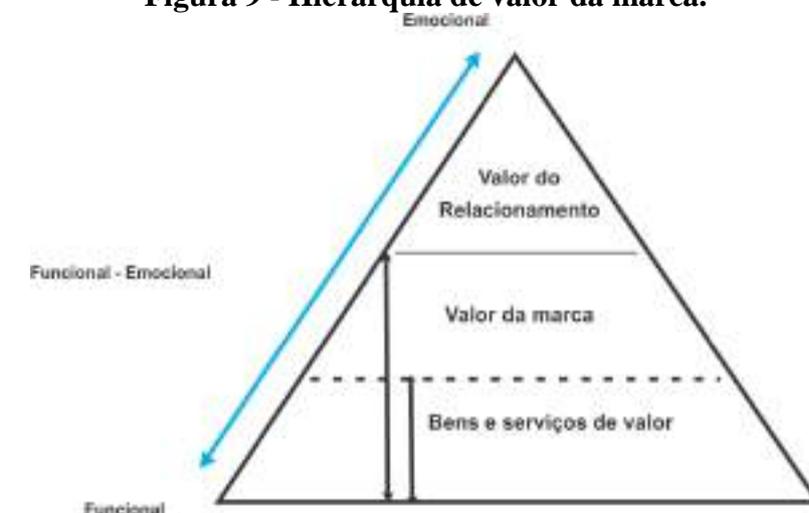
8 Marketing de Relacionamento no Mercado B2B

O conceito de marketing de relacionamento foi utilizado pela primeira vez por Leonard L. Berry (1982) e, posteriormente, por Barbara Bund Jackson (1985), no contexto *Business-to-Business*, e autores consagrados como Kotler (2006), Mintzberg (1995) e Ries et al. (1986) ressaltam que um bom relacionamento com o cliente, com atenção constante para a satisfação deste, tem por objetivo alcançar maior lucratividade e crescimento da empresa através da satisfação, fidelização e lealdade do cliente. De acordo com Ling-Yee Li (2011), há

estudos que demonstram que a relação de valor no mercado B2B concentra-se na criação de valor através de relacionamentos, postulando que há três aspectos para trabalhar com isso, sendo eles (1) as ligações de atividade, (2) a análise de recursos e (3) o conhecimento do empresário, no qual se afirma que um fornecedor não só oferece um valor para um cliente, mas também os ganhos de valor do cliente em relação direta e indireta. Com isso enfatiza que a relação dos colaboradores no mercado B2B é de extrema importância, pois o comprador precisa manter certo relacionamento.

Além do relacionamento com a marca, há também um relacionamento entre a empresa e os colaboradores; notando-se, portanto, que o valor da marca não engloba fornecer somente as qualidades funcionais, mas também entregar qualidades emocionais, que ajudam o comprador na decisão final, já que as qualidades funcionais e emocionais englobadas no valor da marca podem incentivar o desenvolvimento da relação, no que há uma maior ênfase sobre as qualidades emocionais e as interações entre as partes envolvidas (ver Figura 9). A relação entre o funcional e o emocional pode promover um valor de serviço agregado ao valor do relacionamento final com o cliente.

Figura 9 - Hierarquia de valor da marca.



Fonte: Leek e Christodoulides (2012), adaptado pela autora.

Ressaltando que o cliente é o ponto focal da empresa – esse termo foi usado pela primeira vez no início do século XX e demorou quase cem anos para que as empresas realmente entendessem o que ele significa – no mercado B2B, segundo Swift (2001), é o cliente quem compra o seu produto/ serviço e o adiciona ao produto/ serviço ofertado por ele para aumentar a lucratividade, comercializando para outra empresa.

9 Gestão Estratégica da Pequena Empresa

Objetivando analisar um modelo de marketing que possa ser aplicado em pequenas e médias empresas, primeiramente é necessário classificá-las:

- para a microempresa, na esfera federal, a receita bruta anual pode ser de até R\$ 120.000,00 e, na esfera estadual, de até R\$ 90.000,00;
- para ser classificada como empresa de pequeno porte, na esfera federal a empresa deve ter uma receita bruta anual acima de R\$ 120.000,00 até R\$ 1.200.000,00 e, na esfera estadual, acima de R\$ 90.000,00 até R\$ 1.200.000,00;
- para empresas de médio e grande porte, a legislação não fixa enquadramento fiscal por faturamento.

Cândido et al. (2000) apresentam contribuições para o melhor entendimento da gestão das pequenas empresas, onde muitos empresários são influenciados pela intuição e tem medo de inovar e ou arriscar, o que faz com que alguns problemas de gestão possam se acumular sem serem claramente diagnosticados, e conseqüentemente inviabilizar o negócio. De modo geral segundo consta em estudos realizados, as PME's são caracterizadas pela sua baixa capacidade competitiva, por falta de treinamento, pela inexistência de um sistema de controle de custos, falta de tecnologia, pela falta de orientação para o mercado, falta de recursos econômicos, pela pouca participação nos mercados internacionais e pelos poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Segundo Pereira et al. (2008), em estudo realizado sobre PEM's quanto à aplicação das técnicas de marketing, também apresentam fragilidade como resultado da falta de conhecimento. Quando aplicam as técnicas, não conseguem explorar toda a potencialidade que elas oferecem, e as restringem às ações de propaganda/ comunicação e promoção. Algumas adotam a estratégia de preços baixos para promoverem vendas, o que, dependendo do segmento, pode acarretar prejuízos e até a perda do cliente. Não têm portanto, uma visão ampliada do marketing como sendo produto, definição de preços, escolha de pontos de distribuição, análise da concorrência e do mercado. Para a maioria dos pequenos empresários, marketing é custo, e com as suas limitações de recursos financeiros ficam impedidos de investir em participação em feiras setoriais ou de realizar pesquisas de mercado para conhecerem mais sobre o seu negócio. Em estudo realizado por Khauaja e Campomar (2007), no artigo "O sistema de informação no planejamento de marketing: em busca da vantagem competitiva" foram levantados pontos importantes sobre o marketing, tendo a seguinte situação (Quadro 2):

Quadro 2 - Visão sobre pequenas e médias empresas

Visão sobre pequenas e médias empresas	
Ausência de departamento de marketing e/ou investimento	Não há uma área definida de marketing; Não possui uma área de marketing qualificada; A empresa não vê o departamento de marketing como deveria, não investe no setor; A empresa trata o departamento de marketing de forma, às vezes, pejorativa; A empresa não possui nenhuma proposta de marketing e não tem muito interesse em desenvolvê-la; O departamento de marketing não está voltado para a divulgação da marca ou até mesmo para procedimentos de retenção dos clientes, está mais voltado às operações.
Condições de Mercado	Falta de conhecimento da concorrência; Empresa ser única nos principais itens de distribuição, dominando atualmente o mercado; Novos clientes procuram a empresa por meio de indicações de outros clientes que adquirem os serviços.
Falta de interesse / Cultura da empresa	Empresa tem uma mentalidade muito fechada; Não acredita que o investimento traga resultados satisfatórios; Problema cultural dos gestores da empresa; Dono tem uma visão um pouco restrita; Falta de "preocupação" e visão "limitada"; Não há uma preocupação profunda com os clientes já existentes; Falta de modernização dos processos; A empresa é dirigida por pessoas que só visam redução de custos e metas a serem alcançadas.
Custo	Custo elevado de desenvolvimento e implementação do departamento de marketing.

Fonte: Khauaja e Campomar (2007), adaptado pela autora.

Em estudo realizado por Degen (1989) a razão para o fracasso da maioria das pequenas empresas envolve: falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores. E entre os diversos problemas apresentados, a falta de habilidades mercadológicas está relacionada ao conhecimento inadequado do mercado, a problemas de qualidade, localização inadequada, marketing ineficiente, venda e posicionamento errado do produto ou serviço no mercado.

Segundo Brito e Cândido (2003), há a necessidade de entender o mercado, pois as estratégias variam diante do ambiente empresarial e mudança do comportamento do cliente, e o conhecimento das ferramentas do marketing permite a adequação das estratégias ao logo do tempo e um retorno ao mercado antes da concorrência.

Tendo em conta que os ambientes em pequenas e médias empresas estão mudando continuamente, no artigo “*SME marketing management competencies*”, de Carson e Gilmore (2000), já afirmavam que o desempenho eficaz era inevitavelmente dinâmico e mutável, sendo um processo contínuo de aprendizagem, gerando novos conhecimentos e habilidades para um mercado em constante mudança.

As características do mercado, portanto, devem mudar as características da gestão de marketing em pequenas e médias empresas, que administram de forma informal, desestruturada, ressaltando que os dirigentes de pequenas e médias empresas têm a responsabilidade por todos os aspectos da tomada de decisão. Muitas vezes não conseguem perceber uma análise completa do mercado, pois partem do ponto de vista da incerteza e ou cautela. Proprietários da pequena e média empresa, devido ao alcance e variedade de decisões necessárias na execução do negócio, são mais propensos a serem “generalistas” e não especialistas, com exceção da competência técnica que os trouxeram para o negócio.

Conhecimento tem sido muito debatido na gestão da pequena e média empresa (NDUBISI e MATANDA, 2011; CARSON e GILMORE, 2000; MOSEY, 2005; HUANG e YU, 2011), pois implica uma compreensão clara do mercado da empresa, concorrentes e clientes. Há, portanto, a necessidade dos dirigentes das pequenas e médias empresas terem um entendimento dos processos e atividades necessárias para a integração bem sucedida de suas responsabilidades empresariais, além de conhecimentos em marketing, ou seja, sobre o mercado em que existe a empresa, conhecimentos dos concorrentes, as ameaças que representa conhecimento dos pontos fortes e oportunidades da empresa.

Outra característica identificada na gestão da pequena empresa, em estudo realizado por Rowley e Mitchelmore (2013), reforça que apesar de caracterizadas por elevadas taxas de insucesso e poucos níveis de desempenho, há também a ausência do planejamento estratégico, ou seja, a falta de estabelecimento de metas organizacionais, e planos para alcançá-las, onde há um desvio da alocação de recursos necessários para a realização desses objetivos. Há evidências que comprovam que o negligenciar o planejamento estratégico faz com que pequenas e médias empresas nem sempre consigam alcançar seu desempenho total, colocando sua sobrevivência em risco.

Isso reforça a importância em entender sobre marketing na gestão das organizações, pois as constantes mudanças nos mercados exigem uma resposta rápida das empresas para, no mínimo, a manutenção de suas posições competitivas; e esse cenário pode ser avassalador para as PME's, caso elas não consigam acompanhar essa evolução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise realizada contextualizada em estudos de pequenas e médias empresas do mercado B2B, pode-se notar que o planejamento de marketing está diretamente ligado às características pessoais do empreendedor.

Em todos os estudos observados, foi constatado que, independente do ano da empresa, a forma de ver o negócio está diretamente atrelada ao empresário, e a forma de analisar o mercado, a concorrência e elaborar um planejamento dependem da atitude do empenho da direção, que por muitas vezes, não consegue colocar em prática o que gostaria que a empresa fosse.

A visão referente ao negócio também se torna um dos pontos cruciais. A partir de fatos, baseados no histórico dos negócios, há uma característica relevante nas empresas B2B, em que as pequenas empresas atuam com a realização de serviços, em grandes corporações da região, mesmo sem o uso das ferramentas do marketing, e muitas sem definição de mercado e posicionamento.

Quanto ao desenvolvimento do planejamento e estratégias de marketing”, conseguiu-se levantar questões, quanto ao marketing B2B, como forma de entendimento do negócio, do mercado, da concorrência, da definição de posicionamento e do conhecimento das necessidades do cliente, de onde se deu início ao direcionamento do estudo baseado nas 4 áreas de tomada de decisão: mercado-alvo, posicionamento, estratégia de marketing e relacionamento com o cliente.

Baseado nesse estudo notou-se um gap entre as empresas e o mercado no que tange ao uso do marketing para pequenas e médias empresas. Por mais que os dirigentes saibam da necessidade e importância acaba não fazendo o uso do marketing. Sendo necessárias, portanto, novas pesquisas que envolvam o comportamento do empresário, no que tange as características de empreendedorismo, será que os empresários de pequeno e médio porte possuem perfil empreendedor, e comportamento de compra dos consumidores B2B, analisando também o outro lado, para que se consiga analisar o marketing na visão do cliente.

Após esse estudo, abrem-se possibilidades de investigações exploratórias futuras, que unam o quantitativo e o qualitativo, que ainda de acordo com Martins (2012) proporcionam vantagens que compensam os pontos fracos de ambas as abordagens, e de prover evidências mais abrangentes para o estudo de um problema de pesquisa do que cada abordagem separadamente.

REFERÊNCIAS

AAKER, D A.; SHANSBY, J. G. Positioning Your Product. **Business Horizons**. May-June, 1982.

ALBADVI, A; HOSSEINI, M. "Mapping B2B value exchange in marketing relationships: a systematic approach", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 26 Iss: 7 pp. 503 – 513, 2011.

ANDREWS J, SMITH D. C. In search of the marketing imagination: factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. **J Mark Res** 1996; 33(May):174– 87.

BUND, B. **Winning and keeping industrial customers: the dynamics of customer relationship**, Lexington Books, 1985.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10, n. 3, p. 31-42, jul./set, 2003.

BENNION JR., M. L. Segmentation and positioning in a basic industry. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 16, n. 1, p. 9-18, Feb, 1987.

BENZE, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa**: In: EGEPE 3, 2003, Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

BERRY, L. Relationship marketing in Emerging perspectives on services marketing, **American Marketing Association**, Chicago, 25-28, 1983.

BIEMANS, W. G.; BRENCIC, M. M. (2007). Designing the marketing–sales interface in B2B firms. **European Journal of Marketing**, 41(3/4), 257–273.

BRITO, K. N., CÂNDIDO, G. A. Difusão da inovação tecnológica como mecanismo de contribuição para formação de diferenciais competitivos em pequenas e médias empresas. **Read - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 2, mar.-abr. 2003.

BROWN, S. "Postmodern Marketing?" **European Journal of Marketing**, Vol. 27 Iss: 4 pp. 19 – 34, 1993.

CÂNDIDO, G. A. E ABREU, A. F. Aglomerados industriais de Pequenas e Médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **Read** – Edição 18 Vol. 6 No. 6, Dez 2000.

CÂNDIDO, G. A. E ABREU, A. F. Aglomerados industriais de Pequenas e Médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **Read** – Edição 18 Vol. 6 No. 6, Dez 2000.

CARSON, D.; GILMORE, A. SME marketing management competencies. **International Business Review** 9 - 363–382, 2000.

CHINTAGUNTA, P. K.; LUO, S. A., S.; KUMAR, V. Assessing the effect of marketing investments in a business marketing context. **Marketing Science**, v.30.n.5, pp 924-940, 2011.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: Criando valor para os clientes**. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo. Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Plano Estratégico de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

CONTADOR, J. C. Formulação da Estratégia Competitiva para micro e pequenas empresas por meio do modelo de Campos e armas da competição. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p.38-53, 2007.

COSTA, P. R. P.; FERREIRA, M. A. T. A interação e a cooperação como fontes de competitividade e aprendizagem na pequena e média indústria brasileira. **Perspect. cienc. inf.**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 183 - 203, jul./dez, 2000.

CRAVENS, D W. Gaining Strategic Marketing Advantage. **Business Horizons** / September-October, 1988.

DEGEN, R.O **empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial**. McGraw-Hill. São Paulo, 1989.

- GRACIOSO, F. **Grandes sucessos da pequena empresa**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- GRAEML, A., R.; GRAEML, F., R. **A estratégia competitiva de uma pequena empresa do setor de automação industrial** - Anais do XVII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção), Gramado, 1997.
- GREENLEY, G.; HOOLEY, G. AND SAUNDERS, J. Management processes in marketing planning. **European Journal of Marketing**. Vol. 38 No. 8, 2004 pp. 933-955
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.
- HAAS, A.; SNEHOTA, I; CORSARO, D. Creating value in business relationships: The role of Sales. **Industrial Marketing Management** 41 - 94–105, 2012.
- HERBST, U.; MERZ, M. A. The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands. **Industrial Marketing Management** 40 - 1072–1081, 2011.
- HUANG; YU, T. Entrepreneurship, process innovation and value creation by a non-profit SME. **Management Decision** Vol. 49 No. 2, 2011. pp. 284-296.
- KANAGAL, N. Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy. **Journal of Management and Marketing Research**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2009.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 26 reimpressão, 1997.
- KHAUAJA, D. M. R; CAMPOMAR, M C. C.. O sistema de informações no planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação – Journal of Information Systems and Technology Management** Vol. 4, No. 1, p. 23-46 ISSN online: 1807-1775, 2007.
- KIM, N.; GIMA, K. Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development. **Product Development & Management Association**; 27:519–536, 2010.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, GM. **Princípios do Marketing**. Pearson Education, 2010.
- KOTLER, P. **Administração de marketing. A edição do milênio**. São Paulo. Printice Hall, 2000.
- LANCASTER, G.; WALTERS, D. "Value-based marketing and its usefulness to customers", **Management Decision**, Vol. 37 Iss: 9 pp. 697 – 708, 1999.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. 1 Ed. 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAYTON, R. A. Marketing: is management all that there is? **Journal of Historical Research in Marketing**, Vol. 3 Iss: 2 pp. 194 – 213. 2011.

LEE, K. C; LEE, H; LEE, N. AND LIM, J. Anagent-based fuzzy cognitive map approach to the strategic marketing planning for industrial firms. **Industrial Marketing Management** 42 (2013) 552–563.

LEEK, S.; CHRISTODOULIDES, G. **A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components.** *Industrial Marketing Management* 41- 106–114, 2012.

LING-YEE, LI. Marketing of competence-based solutions to buyers in exploratory relationships: Perspective of OEM suppliers. **Industrial Marketing Management** 40 - 1206–1213, 2011

LOVELOCK, C. **Marketing de Serviços.** Tradução: Arlete Simille Marques: revisão técnica: Edson Crescitelli. 5a. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006.

MAGGARD, J. P. Positioning revisited. **Journal of Marketing**, New York, v. 40, n. 1, p. 63-66, Jan.1976.

MEGIDO, J. L. T. **Pequenas empresas, grandes vendedores: você é o vendedor número 1 da sua empresa.** São Paulo: ESPM/SEBRAE, 1995.

MERZ, M. A.; HERBST, U. The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands - **Industrial Marketing Management** 40 - 1072–1081, 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases.** 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1991.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca pela vantagem competitiva.** Tradução: BazanTecnologia e Linguística – Rio de Janeiro: Elsevier, 17 reimpressão, 1998

MOREIRA, J. C. T. **Marketing Business to Business.** São Paulo. Saraiva, 2006.

MORGAN, N. A.; CONSTANTINE S. K.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Academy of Marketing Science** 40:271–289, 2012.

MORRIS, M. H, PITT; LEYLAND F, AND HONEYCUTT, E. D. **Business-to-Business Marketing: A Strategic Approach,** Sage Publications Inc, 2011.

MOSEY, S. Understanding new-to-market product development in SMEs. **International Journal of Operations & Production Management** Vol. 25 No. 2, 2005 pp. 114-130.

NDUBISI, N. O.; MATANDA, M. J. . Industrial Marketing Strategy and B2B Management by SMEs. **Industrial Marketing Management** 40 -334–335, 2011.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. **Industrial Marketing Management** 41 -125–135, 2012.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C.. Revisitando o posicionamento em marketing. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, janeiro/março 2007.

OLSON, E. M., HULT, G. T. M.; STANLEY F. S. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. **Industrial Marketing Management**, 39, pp 551-559, 2010.

OLSON, E. M; SLATER, S. F AND HULT, G. T. M. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business Horizons** (2005) 48, 47 - 54.

PEREIRA, D.; BRAGA, R.; LUCAS; M., SÍLVIO. Mortalidade das micro e pequenas empresas e a aplicação das técnicas de marketing. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v. 5, 2008.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria Pinho Braga, revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PULENDRAN, S.; SPEED, R. AND WIDING II, ROBERT E. Marketing planning, Market orientation and business performance. **European Journal of Marketing**. Vol. 37 No. 3/4, 2003 pp. 476-497.

RIES, J T.; W SABIN; HAMERLING, M. **Positioning: The battle for your mind**. McGraw-Hill New York, 1986.

RIES, J T.; W SABIN; HAMERLING, M. **Positioning: The battle for your mind**. - McGraw-Hill New York, 1986.

ROWLEY, J.; MITCHELMORE, S. Growth and planning strategies within women-led SMEs. **Management Decision**. Vol. 51 No. 1, 2013 pp. 83-96

SARQUIS, A. B.; MATTAR, F. N. A prática de Marketing em pequenas empresas: Um estudo nas indústrias de confecções de Joinville-SC. **Revista de Negócios FURB**, v.3, nº 3:57-71, 1998.

SIQUEIRA, A.C.B. **Marketing Empresarial, Industrial e de Serviços**. São Paulo. Saraiva, 2005.

SWIFT, R. **CRM: O Revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Tradução: Flavio Deny Steffen – Rio de Janeiro: Elsevier – 12 reimpressão, 2001.

TOLLIN, K.; JONES, R. Marketing logics for competitive advantage? **European Journal of Marketing**, Vol. 43 Iss: 3 pp. 523 – 550, 2009.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140, 2010.

WEERAWARDENA, J. Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. **European Journal of Marketing**, v.37,n. 3 /4 , pp 407-429, 2003.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing: Avanço e aplicações**. São Paulo. Saraiva, 2007.

YINGHONG, S.W.; WANG, Q. Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. **Industrial Marketing Management** 40- 267–277, 2011.

YUAN, H. **A SWOT analysis of successful construction waste management**. Journal of Cleaner Production 39, 2013.

ZAHAY, D.; GRIFFIN, A. Marketing strategy selection, marketing metrics and firm performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 25 Iss: 2 pp. 84 – 93, 2010.

ZEITHAML, V. A. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ed. Porto Alegre. Bookman, 2003.

ZENONE, L.C. **Gestão Estratégica de marketing: conceitos e técnicas**. São Paulo. Atlas, 2011.

A Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas Têxteis

Autores:

Vanessa Bolico da Silva: graduada em Administração pela Universidade de Passo Fundo – UPF/RS e cursando especialização em Logística e *Supply Chain Management* nas Organizações pela Universidade Luterana do Brasil – ULBRA – Porto Alegre/RS

E-mail: vanessab-silva@hotmail.com

Micheline Machado Teixeira: especialista em Gestão de Marketing em Serviços e Varejo e mestrado em Envelhecimento Humano pela Universidade de Passo Fundo – UPF/RS e professora na UPF/RS

E-mail: micheline@upf.br

Resumo

As pequenas empresas representam grande importância no contexto socioeconômico, pois elas levam a menos concentração de mercado e induzem a melhor distribuição de renda, favorecendo a instabilidade social e política. O planejamento estratégico não é devidamente utilizado por essas organizações, seja pela complexidade das metodologias que são elaboradas para as grandes empresas ou pelas características administrativas dessas empresas. Nesse sentido faz-se necessário abordar o planejamento estratégico de uma forma menos complexa e que considere as suas características, enquanto pequena empresa. O objetivo desse trabalho foi desenvolver e aplicar um modelo de Planejamento Estratégico desenvolvido para a pequena empresa, para auxiliar o empresário, considerando suas especificidades de gestão. O método é o estudo de caso, de caráter qualitativo, exploratório e descritivo. Os resultados mostram que o modelo foi aplicado com sucesso em uma pequena empresa do ramo da indústria têxtil de Passo Fundo – RS e mostrou-se fácil de ser aplicado pelo gestor da empresa.

Palavras-Chaves: Micro e pequenas empresas; Planejamento estratégico; Modelo; Gestão.

Abstract

Small businesses represent great importance in the socio-economic context, as they lead to less market concentration and induce better income distribution, favoring the social and political instability. Strategic planning is not properly used by these organizations is the complexity of methodologies that are designed for large companies or by the administrative features of these companies. In this sense it is necessary to address the strategic planning of a less complex way and to consider its features, while small business. The aim of this study was to develop and implement a strategic planning model developed for the small business, to assist the entrepreneur considering its specific management. The method is the case study, qualitative, exploratory and descriptive. The results show that the model has been successfully applied to a small company in the sector of the textile industry of Passo Fundo - RS and proved easy to apply by the company manager.

Keywords: Micro and small enterprises; Strategic planning; Model; Management.

1. INTRODUÇÃO

Na busca pela excelência, as empresas utilizam ferramentas administrativas que possam contribuir para alcançar seus objetivos. Quando se fala em objetivos, o planejamento estratégico é amplamente utilizado devido à interpretação que ele faz do ambiente, guiando e adaptando a organização da forma mais apropriada para alcance dos objetivos e metas pretendidos. No entender de Oliveira (2008), planejamento estratégico é a orientação de identificar e avaliar as condições reais do ambiente estabelecendo objetivos e estratégias a fim de realizá-los. Conforme Kotler e Armstrong (2007), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização.

O planejamento estratégico é de fundamental importância para as organizações, independentemente de seu porte. Porém, as pequenas empresas não estão se beneficiando desta ferramenta administrativa. A ideia central dos empresários destas organizações é de que o planejamento estratégico é exclusivo para as organizações de maior porte. A principal dificuldade apresentada pelos pequenos empresários para a não utilização desta técnica de gestão relaciona-se a falta de tempo desses gestores que alegam que as tarefas de seu dia a dia eliminam ou criam obstáculos para planejar o futuro. Sobre esta questão Hillary (2004) comenta que as pequenas empresas têm a tendência em direcionar sua atenção ao atendimento de uma série de eventos que dizem respeito ao seu cotidiano, restando pouco ou nenhum tempo para projetar suas ações futuras que lhes possibilitem agir estrategicamente.

No Brasil, as micro e pequena empresas impulsionam o crescimento econômico e social do País, apesar disso verificam-se diversos dilemas enfrentados pelos seus gestores. As próprias características dessas empresas contribuem para que sejam mais suscetíveis às adversidades enfrentadas pelo ambiente. Segundo dados do IBGE (2010), 98% das cerca de 3,5 milhões de empresas existentes no Brasil são de micro e pequeno porte. O universo mercadológico dessas empresas é amplamente competitivo, onde serão absorvidas aquelas que apresentam maior qualidade e competência.

As pequenas empresas possuem características que dificultam a implementação das metodologias do planejamento estratégico. Por este motivo, Quadros *et al.* (2011) desenvolveram um Modelo de Planejamento Estratégico específico para a implantação em pequenas empresas, que facilita a utilização da ferramenta pelos gestores.

De acordo com essas peculiaridades e com a importância dessa técnica administrativa para as organizações, o propósito desse trabalho é implantar o Modelo de Planejamento Estratégico para pequenas empresas, desenvolvido por Quadros *et al.* (2011), numa empresa de Passo Fundo – RS, do ramo da indústria têxtil, com o objetivo de verificar se esse método é adequado à utilização das pequenas empresas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Modelo de Planejamento Estratégico para a pequena empresa desenvolvido por Quadros *et al.* (2011) é apresentado na Figura 1. Este modelo busca minimizar os obstáculos encontrados na aplicação do planejamento estratégico, considerando as características das pequenas empresas e tornando a metodologia mais simples de ser implementada.

Figura 1 - Modelo de Planejamento Estratégico para pequena empresa



Fonte: Quadros *et al.* (2011).

Na primeira etapa são definidos a visão, a missão e os valores da empresa. A visão, no entender de Tavares (2008), é uma intenção sobre onde se deseja que a organização esteja amanhã em seu ambiente. Trata-se de uma orientação sobre quais ações devem ser adotadas hoje, para que isso ocorra. Já a missão, para Oliveira (2008), é o propósito da existência da organização, ou sua razão de ser, serve para definir objetivos e orientar as decisões. Os valores são o conjunto de crenças e princípios que norteiam as ações da empresa.

A segunda etapa é a análise dos ambientes externo e interno. O ambiente externo permite à organização identificar as oportunidades e ameaças que os *stakeholders* podem apresentar para que a empresa saiba como usufruir uma ocasião favorável ou não a ser surpreendida quando uma ameaça se concretizar, adotando uma ação já estabelecida. Para analisar o ambiente externo o gestor precisa identificar os fatores ambientais que exercem influência na empresa. Maximiano (2000) considera que muitas das variáveis do ambiente (social, econômica, política, demográfica, cultural, legal, tecnológica e ecológica) admitem algum grau de controle, no entanto outras são incontroláveis ou requerem muito esforço para que a organização obtenha algum resultado.

Ainda na segunda etapa, é necessário descrever o ambiente interno, para que a empresa venha a possuir subsídio a fim de determinar os seus pontos fracos e fortes, fazendo com que os gestores que encontram dificuldades em visualizar claramente o potencial da empresa e as deficiências, em uma descrição desse ambiente, possam elaborar uma definição de objetivos mais consistentes.

Na terceira etapa serão estabelecidos os fatores críticos de sucesso, de acordo com Terence (2007), após as análises, o dirigente terá condições de identificar as habilidades e recursos indispensáveis para o sucesso. Na visão de Chiavenato e Sapiro (2003) os fatores críticos de sucesso são as atividades-chaves do negócio que precisam ser bem feitas para que a organização possa atingir seus objetivos. Sem eles os objetivos não são alcançados.

Na quarta etapa, o gestor terá fundamentação para estabelecer os objetivos que melhor adaptem às situações encontradas, as metas e as ações necessárias para alcançar o que foi determinado. O objetivo refere-se aos resultados que se busca alcançar em um tempo pré-estabelecido, a sua formulação é básica para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não se sabendo “para onde se quer chegar” com a empresa, qualquer caminho servirá (OLIVEIRA, 2008). Os objetivos devem ter coerência com a estratégia e, assim como as metas, devem ser claramente definidos. Conforme Chiavenato e Matos (1999), para que os

objetivos trabalhem a favor da organização eles devem: ser específicos, ser desafiadores, ter aceitação das pessoas envolvidas, serem colocados na ordem de prioridade e, ao serem alcançados, devem ser recompensados.

Já as metas são as quantificações dos objetivos, elas são mais precisas quanto a valores e datas e devem ser compatíveis com todas as áreas da empresa. As metas deverão ser claras, de fácil mensuração, realistas e que estejam ligadas a recompensas. Devem ser avaliadas constantemente para identificar o cumprimento e a necessidade de reformulação.

A quinta etapa é o estabelecimento da estratégia. A estratégia geral surge do padrão de ações já iniciadas e dos planos que os gestores têm para as mudanças. Para sua elaboração é preciso forjar algumas respostas para a mudança do mercado, procurar novas oportunidades e sintetizar as diferentes mudanças e abordagens tomadas em várias partes da organização (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

A última etapa é o controle e avaliação das estratégias, objetivos, metas, ações e, até mesmo, das análises. As dificuldades encontradas pelos gestores em não interromper o processo podem ser eliminadas com o controle periódico dos objetivos, planos e estratégias estabelecidas, averiguando se estão sendo cumpridos de acordo com o idealizado. A avaliação faz-se necessária, uma vez que, a empresa faz parte de ambientes em constantes mudanças, dessa forma os objetivos de hoje podem estar defasados amanhã.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O método utilizado para esse trabalho foi o estudo de caso, com caráter qualitativo. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como um estudo exploratório, pois buscou ampliar o conhecimento existente em uma determinada área de interesse. Quanto aos meios, pode ser definido como descritivo que, nas palavras de Gil (2008), tem por objeto a descrição dos fatos e fenômenos ocorridos em determinado ambiente.

Para realizar esta modalidade de pesquisa foram recolhidas as informações por meio de análises bibliográficas com o intuito de compreender as teorias e os sistemas existentes. Em seguida se iniciou o processo de implementação do modelo estudado.

Esse estudo delimitou-se a implementar, analisar e descrever um modelo de planejamento estratégico proposto por Quadros *et al.* (2011). Para implementar o modelo, foram utilizados instrumentos de coletas de dados como: observação direta, análise de documentos, entrevistas estruturadas e confidenciais com os colaboradores e entrevistas semiestruturadas com o gestor, que serviram para determinar os fatores ambientais que exercem influência sobre a empresa, sejam eles controlados por ela, ou não.

4. A PESQUISA COM RESULTADOS E ANÁLISES

O modelo de planejamento estratégico proposto por Quadros *et al.* (2011) foi aplicado em uma empresa que atua no ramo da indústria têxtil, transformação de fibras em fios, de fios em tecidos e de tecidos em peças de vestuário e têxteis domésticos.

A empresa em questão foi fundada em 1999, está instalada em uma área de 200 m². O proprietário é formado em Ciências Contábeis respondendo pelas atividades administrativas da empresa (finanças, gestão de pessoas, logísticas e marketing). Atualmente, a empresa conta com 14 colaboradores interno, sendo um engenheiro têxtil, um auxiliar administrativo e doze técnicos. Além disso, a empresa possui colaboradores terceirizados para as atividades de contabilidade, segurança, arquitetura, recrutamento e seleção.

Na indústria têxtil, o mercado de atuação compreende a cidade de Passo Fundo, no Estado do Rio Grande do Sul, os clientes são antigos, não havendo percepção de novos. O setor é altamente competitivo, sendo o preço e a quantidade determinantes na negociação. Após o conhecimento da empresa foi implantado o Modelo, seguindo as etapas descritas anteriormente.

4.1 Etapa 1: visão, missão e valores

Essa etapa foi estabelecida em uma única reunião, onde questões as propostas pelos autores serviram para esclarecer as dúvidas do gestor de como chegar às definições da visão, missão e valores da empresa.

Visão:

Para estabelecer a visão, foram utilizadas algumas questões sugeridas por Oliveira (2008):

- Existe um ramo claro para atuação da empresa?
O ramo de atuação nos serviços prestados pela empresa, tanto para a indústria quanto para os clientes finais é o da indústria têxtil - ambos evidentes.
- O que a empresa que ser em um futuro breve ou distante?
Há necessidade de melhorar a gestão da empresa, oferecendo serviços com maior qualidade, tornando-a mais competitiva no mercado.

Respondido essas questões fica determinada a seguinte visão: “*ser reconhecida pelos contratantes como empresa modelo de gestão, atendimento e qualidade de seus serviços*”.

Missão:

Para estabelecer a missão, Terence (2002) sugere as seguintes questões:

- Qual o negócio da empresa?
A empresa atua no ramo da indústria têxtil, na transformação de fibras em fios, de fios em tecidos e de tecidos em peças de vestuário e têxteis domésticos (roupa de cama e mesa)
- Como a empresa está atualmente?
A empresa encontra-se em uma fase de expansão de seus negócios por meio da absorção do segmento de artigos para aplicações técnicas (geotêxteis, *airbags*, cintos de segurança, etc.), aumentando dessa forma a dependência das ofertas de trabalho.
- Onde a empresa está?
A produção da empresa, na indústria têxtil, está concentrada em clientes tradicionais, ou em vendas para aplicação técnica para multinacionais.
- Onde a empresa quer chegar?
A empresa quer atuar em obras próprias e aumentar o número de clientes.
- Quais são os clientes da empresa?
Os clientes são multinacionais que necessitam da empresa para executar projetos de aplicação técnica, além de clientes finais e empresas que compram para revender os produtos finais.
- Quais são as necessidades dos clientes?
As necessidades são de segurança, pontualidade, eficiência e comprometimento.
- Qual o diferencial da empresa em relação a concorrência?
O principal diferencial frente à concorrência é a capacidade técnica que a empresa dispõe, a seriedade nos serviços realizados e a pontualidade no atendimento de prazos.
- Qual a imagem da empresa no mercado?

O gestor considera a imagem da empresa boa.

- Qual a imagem da empresa perante os funcionários?

A imagem perante aos funcionários é de uma empresa com seriedade, que valoriza as pessoas e que possui boas perspectivas de expansão.

- Respondidas essas questões o gestor determinou a missão da empresa como:

“Planejar, comercializar e executar serviços da indústria têxtil, com excelência em todos os processos, gerando resultado positivo para os sócios, colaboradores e comunidade”.

Valores:

Os valores foram definidos em uma reunião, em que foi apresentada ao gestor a importância do estabelecimento dos princípios que devem nortear a empresa. Assim, foram definidos como:

- Transparência – se manifesta como respeito ao interesse de seus clientes e de todas as partes interessadas e se realiza de modo compatível com os direitos de privacidade pessoal;
- Comprometimento – em oferecer serviços de qualidade, num padrão de atendimento eficiente, eficaz, cortês e respeitoso;
- excelência – em quantidade, segurança e no fator humano;
- segurança – busca desde o princípio da atividade;
- ética – o respeito à vida e à todos os seres humanos, integridade, verdade, honestidade, justiça, equidade, lealdade institucional e responsabilidade;
- lucro – condição de continuidade e desenvolvimento da empresa.

4.2 Etapa 2: análise interna e análise externa

Essa etapa foi realizada em dois meses, para determinar os fatores ambientais que exercem influência sobre a empresa, sejam eles controlados por ela ou não.

4.2.1 Análise externa

Para identificar o ambiente externo foram analisados os fatores que se relacionam de forma direta e/ou indireta, para o desenvolvimento das oportunidades e ameaças sugeridas por Oliveira (2008).

- Quanto à tecnologia
O fator tecnologia interfere consideravelmente na empresa. Podem ocorrer mudanças nos produtos para instalação das máquinas, tornando o processo simplificado, e aumento o número de concorrentes em uma proporção que poderia ficar inviável a permanência no ramo. Na indústria têxtil a quantidade de inovações tecnológicas é crescente, o que torna difícil de acompanhar as mudanças, correndo o risco de ficar defasado no mercado.
- Quanto ao governo
Atualmente, o governo estimula o setor da indústria têxtil proporcionando facilidades para o consumidor, se essa política for modificada poderá desacelerar o setor. Quanto as mudanças na legislação, não há perspectivas que poderiam influenciar a empresa, no entanto, existem especulações quanto a modificação na lei previdenciária que provocaria alterações na folha de pagamento dos colaboradores.
- Quanto ao sistema financeiro

As instituições financeiras que a empresa possui acesso são privadas e atuam de maneira semelhante, oferecendo as mesmas operações e diversificando pouco os prazos de pagamento e taxas.

- Quanto aos sindicatos

O sindicato que exerce influência na organização é o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário de Passo Fundo e o Sindicato dos Trabalhadores. Os sindicatos são atuantes e estão sempre oferecendo cursos, palestras, viagens para feiras, representando o setor junto ao poder público e a outros sindicatos, auxiliando as empresas associadas em suas necessidades. Já o sindicato dos Trabalhadores pouco se manifesta.

- Quanto a comunidade

A comunidade interfere na disponibilidade de mão-de-obra. Atualmente o setor encontra-se carente em pessoas qualificadas para realizar os serviços. A organização sempre que possível faz doações beneficentes para a comunidade, mantendo uma boa relação com a sociedade.

- Quanto ao cliente

Eles estão localizados no município de Passo Fundo e na região, podem ser alcançados fazendo propaganda e elaborando propostas, porém a empresa não encontrou a mídia mais eficiente para atingir seus clientes. A qualidade é compulsória para a clientela do setor da construção civil, onde as construtoras possuem como praxe, escolher a empresa que pratique o menor valor. Uma das características relevantes é o fomento de parcerias, onde se fecham núcleos fixos.

- Quanto aos concorrentes

A concorrência nos serviços é elevada – entre multinacionais – onde a principal concorrente da empresa utiliza material inferior, o que possibilita preços menores oferecidos para o consumidor e ainda costuma conceder materiais gratuitamente para os clientes. Essa política não é usada pela Multinacional para qual a empresa trabalha, que busca qualidade em seus produtos e serviços prestados.

- Quanto aos fornecedores

A empresa possui em média 10 a 12 fornecedores dos mais variados portes e estão concentrados, na maioria em Passo Fundo – RS, mas há fornecedores em todo o país. No entanto, a empresa procura manter relacionamentos, sempre que possível, na região por motivos de logística. A dependência desses fornecedores é evidente, uma vez que alguns deles possuem grande parcela do mercado nacional, por esse motivo faz-se necessário manter um nível mínimo de estoque, pois a empresa fica a mercê da disponibilidade de material. Na construção civil, o número de fornecedores é amplo e os parâmetros para manter relacionamentos são de preços competitivos e por confiabilidade, como esses fornecedores atuam na região da empresa, a entrega do material é feita a pronta entrega e as condições de pagamento acessíveis.

- Quanto aos aspectos ecológicos

A empresa não possui um sistema de gestão ambiental, mas está dentro da legislação ambiental vigente. Os resíduos seguem a destinação conforme sugerida por lei.

Após analisar o ambiente externo, as oportunidades e ameaças são sintetizadas para melhor visualização e apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese das ameaças e oportunidades

Fatores Externos	
Técnicos	
Oportunidades	Utilização de maior tecnologia diminuindo a dependência de mão de obra.
Ameaças	Escassez de matérias primas. Inovação tecnológica crescente.
Governo	
Oportunidades	Incentivo governamental a tributação industrial.
Ameaças	Lei previdenciária.
Sistema Financeiro	
Oportunidades	Linhas de crédito específicas para o setor.
Ameaças	Elevação das taxas de juros.
Sindicatos	
Oportunidades	Utilização do sindicato para aperfeiçoamento.
Ameaças	
Comunidade	
Oportunidades	
Ameaças	Escassez de mão de obra.
Cliente	
Oportunidades	Gama de clientes aumentando. Prospecção de novos clientes e manutenção dos existentes. Fixação de parcerias.
Ameaças	Buscam menor preço. Qualidade compulsória. Substituição da qualidade dos produtos por inferiores.
Concorrentes	
Oportunidades	A empresa oferece qualidade superior e serviços confiáveis aos clientes.
Ameaças	A utilização de matérias diversos de valor menor, resultando no menor preço praticado pela concorrência. Número elevado de concorrentes no setor têxtil.
Fornecedores	
Oportunidades	Criar parcerias.
Ameaças	Dependência de poucos fornecedores que controlam o mercado nacional.
Aspectos Ecológicos	
Oportunidades	Implementação de sistema de gestão ambiental.
Ameaças	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

4.2.2 Análise interna

De cada área da administração foram determinadas as questões relevantes para a empresa, conforme segue.

❖ Marketing

Serão considerados os seguintes aspectos dessa função na organização:

- Quanto ao sistema de atendimento: na empresa não há prospecção de novos clientes, sendo os clientes tradicionais que procuram os serviços da empresa.
- Quanto aos serviços atuais da empresa: dos serviços prestados para a Multinacional, detém 30% do mercado em relação ao Estado e 99% em relação à região, sendo que, essa proporção de mercado não pode ser aumentada nem reduzida, pois é determinada pela Multinacional. Na indústria têxtil, a participação é quase insignificante, pois existem muitas empresas nesse setor. Quanto às vantagens, constata-se o comprometimento com os colaboradores internos que resultam em um bom atendimento aos clientes e a localização, pois ela é determinante para a empresa ser subsidiária da Multinacional. A localização traz desvantagens quando considerado que o centro de decisão da Multinacional não é em Passo Fundo, o que dificulta o contato direto que poderia facilitar a comunicação entre as empresas. Já na indústria têxtil, as vantagens são a mão-de-obra qualificada e o preço, no entanto, em alguns casos, o

preço também pode ser considerado uma desvantagem, quando os concorrentes são considerados profissionais autônomos com limitada qualificação e com serviços de menor preço. Outras desvantagens são pouca mão-de-obra qualificada disponível pelo mercado e o fato dos projetos futuros serem definidos pelo mercado, conforme sua demanda, não sendo possível haver uma programação da execução do trabalho;

- Quanto à equipe: a empresa possui equipes que atuam na região onde os serviços são prestados, estas são compostas por cinco representantes que são responsáveis pela formação dos pedidos de venda. O controle de pós-venda é feito por dois colaboradores. O treinamento é feito, na maioria das vezes, pelo funcionário mais experiente sem a utilização de um manual para repassar as técnicas necessárias na realização do trabalho, assim, diz o gestor “os vícios são passados de um para o outro” para a manutenção das máquinas e segurança do colaborador, sendo necessário que este realize um curso de capacitação técnica. O trabalho que as equipes devem realizar é passado numa reunião na segunda-feira, onde cada um recebe o serviço que deve ser feito e a localização. O controle é feito primeiramente pela auxiliar administrativa, através de uma Nota Fiscal de Venda (DANF), preenchida pelo responsável de cada equipe ao final do trabalho. Por fim, a nota fiscal é conferida pelo gestor que realiza os cálculos para a cobrança. As equipes recebem todo o treinamento necessário e todos os custos para realizar os serviços são custeados pela empresa. As informações que as equipes recebem da empresa são quanto as especificidades dos produtos que irão vender ou entregar, e as equipes fornecem o *feedback* do serviço realizado, constando a forma como foram recebidos pelos clientes. As equipes são avaliadas através da produtividade (por meio dos pedidos de venda) e da economia de combustível por km rodado.
- Quanto aos novos serviços: os novos serviços são selecionados através de uma análise técnica que é feita para encontrar quais são as condições que a empresa apresenta seu interesse real nos produtos e comercialização dos mesmos. Após esta primeira etapa, os custos operacionais serão despendidos nos novos produtos e por fim é analisado se há atratividade econômica.
- Quanto à promoção e propaganda: a empresa possui um site, onde o conteúdo é divulgado, a localização e os dados. Outra forma de divulgação é a colocação na frota do nome da empresa e a utilização de uniforme por todos os colaboradores.
- Quanto às políticas mercadológicas: o preço é determinante no segmento têxtil pelo custo do material, os gastos para locomoção e o custo da mão-de-obra, mais a margem de lucro. Nos produtos utilizados para especificidades técnicas, vendidos a multinacional, o preço é estabelecido pela mesma. A empresa não trabalha com política de comissão. Para reclamações, o cliente entra em contato com a própria empresa quando suas expectativas não são atendidas e, caso seja constatado necessidade, medidas de reparos são tomadas.
- Quanto à organização da área de marketing: não há uma departamentalização da área de marketing, nem um profissional responsável. As atividades relacionadas a essa função ficam a cargo do gestor, bem como às outras funções administrativas.

❖ **Produção**

Essa função diz respeito à transformação de materiais, mão-de-obra e entrada de capital em produtos e serviços. Os aspectos considerados relevantes dessa função na empresa são:

- Quanto à instalação: A empresa está localizada no centro de Passo Fundo, sendo esse fator determinante para o atendimento da multinacional. Sendo assim, a vantagem que a localização oferece é inquestionável. Para o segmento têxtil, o abastecimento do

varejo, a localização também não se pode discutir, pois os clientes são locais. A empresa possui uma área de 200m² e a sua infraestrutura está dividida em três ambientes que compreendem o escritório, a recepção e a fábrica. Também há uma ampla garagem, onde a frota é devidamente guardada. O layout da empresa não está adequado com as necessidades organizacionais e há necessidade de adoção dos 5S para obter um ambiente de trabalho mais eficiente, tanto no escritório como na fábrica. O prédio, onde está instalado o escritório, encontra-se bem conservado e a parte onde se encontra a fábrica de produção, o maquinário, para a confecção dos produtos necessita de ampliação. A empresa possui um planejamento contra incêndios e proteção contra a invasão e não é armazenado nos locais nenhum tipo de produtos químicos, inflamáveis ou tóxicos, apenas tintas, fios, e matérias-primas que possuem uma rotatividade grande, não representando qualquer perigo para os colaboradores e para o meio ambiente.

- Quanto ao processo produtivo: a empresa utiliza técnicas da produção enxuta. O gestor por meio de relatório do sistema integrado de gestão possui dados referentes à produtividade total adquirida e específica por cada máquina. Os atrasos ocorrem quando falta material, problema esse originário pela falta de planejamento e controle por parte da empresa.
- Quanto à qualidade: não há uma mensuração do nível de qualidade dos serviços produtivos, no entanto há reclamações por parte dos clientes. A multinacional que recebe os produtos para especificidade técnica inspeciona a instalação, havendo a possibilidade de falha por parte da empresa ou no projeto realizado pela Multinacional, implicando em retrabalho para a empresa.
- Quanto ao sistema de custos: os custos não são exatos, pois existe pouca diferenciação de pessoa física e pessoa jurídica. Há dificuldade em determinar todos os custos que a empresa possui e também em diferenciar despesas e investimentos das contas custos.
- Quanto aos equipamentos: os equipamentos possuem um nível alto de utilização e são usados de forma adequada, no entanto os colaboradores apresentam um alto nível de desperdícios destes. A manutenção é feita de forma corretiva devido à carência de um programa de controle de custos eficiente e não há como quantificar os gastos. As medidas de segurança do trabalho é outro aspecto que se encontra deficiente.

❖ Recursos Humanos

Para descrever essa função, além das reuniões realizadas com o gestor para saber a posição da empresa. Com relação a esse fator, também foi aplicado um questionário sobre o clima organizacional aos colaboradores internos com a proposta de conhecer as pessoas que trabalham na empresa.

- Aspectos relevantes sobre a pesquisa de clima organizacional: um ponto crítico identificado foi de um dos colaboradores dizer que sofre frequentemente constrangimentos pelos colegas de trabalho, o restante dos fatores, segundo ele, “está tudo entre ótimo e bom”. A pesquisa não obteve 100% de aproveitamento, pois houve certo receio dos colaboradores em responder o questionário, mesmo realizando uma reunião sobre a importância em responder as perguntas de forma verdadeira e que os questionários não constariam nomes, preservando assim sua identidade. Apesar de a maioria reclamar da remuneração, direta ou indiretamente, todos concordam que está adequada ao trabalho que exercem. O fator de maior motivação na empresa é o relacionamento com o superior e a oportunidade de crescimento, pois todos visualizam o crescimento profissional.
- Quanto ao grau de importância que a direção dá ao fator humano da empresa: o fator humano é considerado pelo gestor o mais importante para a empresa, atribuindo,

segundo ele, “95% de importância”, sendo esse o determinante para o bom atendimento aos clientes.

- Quanto à eficácia dos programas de recrutamento, seleção, admissão, promoção e treinamento: os programas de recrutamento e seleção feitos pela empresa terceirizada são eficientes, mas ainda precisam ser melhorados. A admissão é feita pelo gestor que realiza uma última entrevista com os selecionados. A promoção é feita conforme o tempo de experiência do colaborador e os treinamentos são realizados pelo trabalhador mais experiente.
- Quanto à rotação dos colaboradores: para estabelecer a rotação dos colaboradores foi utilizado o Índice de Rotatividade que é calculado através da determinação de um período de tempo base, nesse caso foi utilizado um ano. Esse valor é dividido pelo número de funcionários no início do período. No entanto, não são consideradas as admissões feitas com o propósito de crescimento da empresa. A empresa apresentou 3,3% de rotatividade mensal, considerando essa porcentagem pode-se concluir que o Índice de Rotatividade da empresa não apresentou diferenças significativas quando comparada com o mercado, que opera com um índice de 3,43% mensal depois da crise, conforme o IPEA (2009).
- Quanto ao nível de absenteísmo: não foi possível calcular o índice para a empresa, pois não há registros dos colaboradores e nenhum outro relatório que conste os dias trabalhados e as faltas. No entanto, o gestor considera raras as faltas dos colaboradores.

❖ **Finanças**

Devido à economia particular e empresarial se confundirem, houve dificuldade em atribuir confiabilidade ao Balanço Patrimonial fornecido pela empresa terceirizada, responsável pelo serviço de contabilidade. Porém, como a análise financeira é uma das etapas da análise interna do Modelo estudado, ela foi realizada mesmo não estando os dados do Balanço Patrimonial em conformidade com as saídas de caixa da empresa. Na elaboração da análise foi utilizado o Modelo Dinâmico proposto por Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003). Esse modelo proporciona uma análise em conjunto, em sua criação foi considerada exatamente a realidade das empresas brasileiras, assim esse método permite uma tomada rápida de decisão e a elaboração do planejamento financeiro a curto e longo prazo.

Os índices utilizados pelo modelo são basicamente: Capital de Giro (CG), Necessidade de Capital de Giro (NCG), Saldo (T), Indicador de Liquidez (IL), Ativo Econômico (AE) e Ciclo Financeiro (CF). Após elaborar o balanço gerencial através da reclassificação do balanço contábil do ano de 2013, foram calculados os principais índices: NCG, CDG, e T. Não foi feita a análise financeira dos anos anteriores devido a problemas que a empresa enfrentou em relação ao escritório contábil, pois analisar balanços anteriores traria um resultado que não condiz com a real situação financeira da empresa. Sendo assim, apenas a competência de 2013 será utilizada para a definição da função finanças, conforme apresentado no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Resultado dos principais índices do Modelo Dinâmico

Principais Índices	2013
NCG (ativo cíclico – passivo cíclico)	R\$119.347,33 – R\$18.307,50 = R\$101.039,83
CDG (passivo permanente – ativo permanente)	R\$706.943,25 – R\$12.156,40 = R\$694.786,85
T (ativo errático - passivo errático)	R\$616.001,49 – R\$22.044,05 = R\$593.957,44

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

De acordo com o resultado dos índices encontrados, analisou-se que os recursos de longo prazo ($CDG > 0$) são suficientes para financiar a NCG ($NCG > 0$) e a empresa ainda dispõe de um excedente para a aplicação no saldo de tesouraria ($T > 0$). É uma estrutura bastante confortável do ponto de vista financeiro, pois existe uma disponibilidade de recursos de longo prazo aplicados no curto prazo. Nessa situação, existe liquidez disponível para proteger a empresa contra oscilações futuras em seu fluxo de caixa. Por outro lado, deve se considerar a possibilidade de a empresa obter retornos reduzidos sobre os investimentos realizados com efeito negativo na criação de valor, tendo em vista que o menor nível de riscos obtidos através de maior nível de disponibilidade e de aplicações financeiras acarreta o investimento em ativos que, em geral produzem taxas de retorno menos do que as produzidas pelos investimentos operacionais ou mesmo menores do que o custo de capital.

❖ Logística

Não há um sistema de controle de estoque, resultando muitas vezes, em atrasos nos serviços por falta de material necessário para realizá-lo, gerando insatisfação dos clientes. Alguns equipamentos e materiais são vitais para executar a produção e a dependência de poucos fornecedores acentua o problema. As compras são feitas geralmente com os mesmos fornecedores, não havendo uma pesquisa de mercado. No entanto, fechar parcerias com essas empresas é uma boa forma de estabelecer confiança entre ambas as partes, reduzindo assim atrasos nos materiais e equipamentos que a empresa venha a precisar.

Para melhor visualização das forças e fraquezas encontradas na análise interna, o Quadro 3 traz a síntese de cada função administrativa que compõe o ambiente da empresa.

Quadro 3 - Síntese das Forças e Fraquezas

Funções	
Marketing	
Forças	Qualidade dos produtos. Preços quando os concorrentes não são autônomos. Bom atendimento aos clientes. Localização.
Fraquezas	Não há prospecção de novos clientes. Participação no mercado da indústria têxtil é insignificante. Preço quando o concorrente não é autônomo. Não pode ser feita programação de trabalho. Qualidade não é fator determinante na escolha do cliente. Treinamento realizado pelos próprios colaboradores determinado de forma superficial. Pouca divulgação da empresa. Relação de complementariedade e subordinação com a Multinacional.
Produção	
Forças	Equipamentos utilizados adequadamente. Transporte de qualidade. Produção enxuta.
Fraquezas	Layout. Falta de relatórios mais detalhados para medir e eficácia operacional, e eficiência do processo. Reserva. Sistema de custo. Desperdícios de material.
Recursos Humanos	
Forças	Relacionamento com o superior. Visualização de crescimento da empresa. Índice de rotatividade abaixo do mercado. Salário pago de acordo com o trabalho realizado pelos colaboradores.
Fraquezas	Não há controle de absenteísmo. Falhas no recrutamento e seleção. Pouca delegação e centralização das decisões. Estreito vínculo entre o proprietário e a empresa, não se distinguindo, principalmente em termos financeiros pessoa física e pessoa jurídica.
Finanças	
Forças	Estrutura financeira saudável.
Fraquezas	Falta de controle dessa função.
Logística	
Forças	Frota para transportar é de qualidade e não há gastos excessivos na locomoção.
Fraquezas	Falta de controle e local adequado para armazenar o estoque. Carência de controle exato nos gastos com transporte.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

4.3 Etapa 3: pontos críticos

O gestor definiu os fatores críticos de sucesso logo após analisar a síntese das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes encontrados no ambiente interno e externo da empresa. As oportunidades e ameaças que foram consideradas críticas para o sucesso são:

- Oportunidade: incentivo governamental na tributação industrial; prospecção de novos clientes e manutenção dos existentes;
- Ameaça: elevação das taxas de juros;
- Os pontos fracos e fortes identificados como críticos para o sucesso foram divididos de acordo com as grandes áreas administrativas;
- Marketing: clientes buscam menor preço e empresa prima pela qualidade nos produtos finais; pouca divulgação da empresa;
- Produção: não é feito programação do trabalho; treinamento realizado pelos próprios colaboradores; layout; falta de controle e local adequado para armazenar o estoque; falta de relatórios para medir a produtividade.
- Recursos Humanos: pouca delegação e centralização das decisões; estreito vínculo entre o proprietário e a empresa, não se distinguindo principalmente em termos financeiros, pessoa física e jurídica;
- Finanças: falta de controle dessa função;
- Logística: desperdícios de material; carência de um controle exato nos gastos com transporte.

4.4 Etapa 4: objetivos, metas e ações

Objetivos

Considerando as especificações que os objetivos devem ter e a análise do ambiente interno e externo da empresa ficam estabelecidos os seguintes objetivos:

- Aquisição de máquinas novas para melhorar a produtividade;
- Controle financeiro;
- Melhorar a divulgação da empresa;
- Melhorar a delegação e descentralizar as decisões;
- Trabalhar a motivação dos colaboradores;
- Treinar os colaboradores;
- Adequar o layout da empresa e controlar o estoque;
- Desvincular a pessoa física da pessoa jurídica;
- Programar o trabalho e controlar as equipes de produção para eliminar os desperdícios de material e controlar os gastos com logística.

Metas

O Quadro 4 apresenta os objetivos com o período, investimento e o responsável pela realização dos mesmos. As datas para a realização dos objetivos, assim como os investimentos não são exatos, porém esses valores e períodos foram estabelecidos conforme o limite que poderá ser despendido para concretizá-los.

Quadro 4 - Definição das Metas

Objetivo	Data	Investimento (R\$)	Responsável
Aquisição de máquinas	01/2015 a 01/2016	50.000,00	Direção e Operacional/ Engenheiro Têxtil
Controle Financeiro	01/2015 a 01/2016	10.000,00	Administrativo/Financeiro
Plano de Marketing	06/2014 a 12/2014	3.000,00	Administrativo/Marketing
Plano de Recursos Humanos	01/2015 a 06/2015	6.000,00	Administrativo/Gestão de Pessoas
Mudança no Layout	01/2015 a 04/2015	4.000,00	Administrativo/Arquiteta
Controle de Estoque	01/2015 a 04/2015	2.000,00	Administrativo/Engenheiro Têxtil
Separação de Pessoa Física e Jurídica	01/2015 a 04/2015	2.000,00	Direção/Administrativo
Planilha de Controle de Custos	01/2015 a 07/2015	2.000,00	Operacional/Engenheiro Têxtil

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Plano de ação

Essa etapa foi desenvolvida através da identificação das ações e projetos que serão necessários para se atingirem os objetivos definidos, respeitando as metas que foram determinadas. O plano de ação pode ser analisado no Quadro 5.

Quadro 5 - Plano de Ação

Objetivos	Plano de Ação
Utilização de maior tecnologia diminuindo a dependência de mão de obra.	Aquisição de novas máquinas (tecnologias).
Controle financeiro.	Elaborar um plano para controlar os custos e despesas totais
Marketing da empresa.	Elaborar um plano de marketing que divulgue a empresa e que auxilie na prospecção de novos clientes e manutenção dos existentes.
Melhorar a delegação e descentralizar as decisões.	Será determinado para cada objetivo um colaborador como responsável, deixando para o gestor poucas atividades, para dar início ao processo de descentralização das atividades dentro da organização.
Motivar os Colaboradores .	Elaborar um plano de recursos humanos para motivar o fator fundamental da empresa.
Realizar treinamento com os colaboradores.	Realizar cursos internos quando há uma nova contratação, elaborar um relatório com as competências de cada colaborador e de acordo com sua necessidade oferecer a profissionalização adequada.
Adequar o layout da empresa e controlar o estoque.	O layout será reformulado, também será aplicado a metodologia 5S. E para controlar o estoque será adquirido um software.
Desvincular a pessoa física da pessoa jurídica.	A residência do gestor é no mesmo prédio da empresa, assim será bloqueado o acesso direto a casa, dificultando o contato durante os horários de trabalho. As contas em instituições financeiras serão separadas e haverá um conta para pessoa física e outra para pessoa jurídica e as despesas da pessoa física também não serão mais lançadas no relatório da empresa.
Programar o trabalho e controlar a produtividade, eliminando os desperdícios de material e controlando os gastos de logística.	Esses fatores serão resolvidos com uma planilha com a programação mensal da produção, os desperdícios de material, que ficará visível para os colaboradores. Nessa planilha também contará a produtividade, que será quantificada em pontuação e depois convertida em moeda. O desperdício de material e os gastos com transporte também irão gerar pontuação e de acordo com isso será pago gratificações aos colaboradores.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

4.5 Etapa 5: elaboração da estratégia

A estratégia foi realizada a partir da visão, missão e valores da empresa e da análise do diagnóstico elaborado nas etapas anteriores para selecionar as alternativas mais adequadas às capacidades da empresa.

A empresa pretende organizar e controlar suas atividades administrativas, buscando eliminar desperdícios de qualquer natureza para poder aumentar os investimentos e repassar a redução dos custos para o preço final, tornando-a mais competitiva no mercado. Assim, a estratégia definida foi a seguinte:

“Fortalecer a gestão da empresa para obter uma melhor produtividade, lucratividade, oferecer menor preço para os clientes com a mesma qualidade. E iniciar as atividades de internacionalização da empresa”.

4.6 Etapa 6: controle e avaliação

A empresa não possuía planejamento estratégico e, a partir de sua implementação, deverá ser controlado e avaliado periodicamente para garantir que as metas estão sendo cumpridas e para averiguar se os objetivos continuam os mesmos, assim como a análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Esse foi o contato inicial da empresa com essa técnica de gestão, assim cabe exclusivamente ao gestor a consciência em dar continuidade à utilização do Planejamento Estratégico, refazendo suas análises e determinando novos objetivos, metas e plano de ação sempre que necessário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico para ser aplicado na pequena empresa necessita ser objetivo ao ser executado, para que não exija muito tempo do gestor. Também deve ser simples, pois muitas vezes o pequeno empresário possui pouco conhecimento administrativo o que impossibilitaria a implementação de métodos mais elaborados. A estrutura organizacional dessas empresas é distinta das empresas de maior porte, assim necessitam de métodos que sejam adequados às suas particularidades.

O objetivo deste trabalho foi alcançado, pois a metodologia de planejamento estratégico proposta por Quadros *et al* (2011) foi implementada com sucesso em uma pequena empresa do município de Passo Fundo – RS, do ramo da indústria têxtil. Demonstrando superar as dificuldades encontradas pelos gestores dessas organizações na implementação dessa técnica administrativa.

O Modelo foi prático ao ser aplicado e relativamente rápido. No entanto, a etapa que irá requerer maior tempo é a segunda – análise interna e externa – porém, elas são primordiais para a correta determinação dos objetivos. Esse método é de fácil aplicação porque os objetivos são estabelecidos a partir de pontos críticos de sucesso. Os pontos críticos de sucesso são necessários para o gestor não se perder em uma gama de objetivos, determinando o plano de ação apenas para os fatores de maior relevância para a empresa. Depois de analisar os objetivos é possível identificar a estratégia que a empresa irá seguir de forma clara.

Após realizar o estudo foi possível verificar que as utilizações de norteadores estratégicos facilitam a implantação do planejamento estratégico, pois, os mesmos, possibilitam o desmembramento do planejamento em etapas, tornado a sua implantação possível e mais fácil. Quando a pequena empresa consegue estabelecer sua visão, elaborar a sua missão, realizar a

análise interna e externa, projetar metas e objetivos futuros, traçar e implementar estratégias e planos, controlando-os, estará desenvolvendo o planejamento estratégico de uma forma fragmentada, e fácil, afinal, planejar estrategicamente não é uma estratégia apenas para empresas de grande porte.

Sugere-se para estudos futuros que o modelo proposto seja implementado em empresas de outros setores para poder ser comparado com a aplicação realizada na pequena empresa do ramo da indústria têxtil de Passo Fundo/RS. Também, a autora pretende acompanhar a aplicação e monitoramento do método proposto a fim de comprovar sua real eficácia ou não em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **Modelo Fleuriet: A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Belo Horizonte: Campus, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HILLARY, R (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. **Journal of Cleaner Production**. V. 12, n. 6, agosto de 2004, PP. 561-569.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/> Acesso em: 10 jan 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2007). **Princípios de Marketing** (12ª ed) Rio de Janeiro: Prentice/Hall.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa...** Dissertação (Mestrado) Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.