

# Dicionário de Administração, Gestão e Organizações

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff



## **DICIONÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, GESTÃO E ORGANIZAÇÕES**

Direitos reservados desta edição à Fundação Regional Integrada - FuRI

REITORIA

**Reitor**

*Arnaldo Nogaro*

**Pró-Reitora de Ensino**

*Edite Maria Sudbrack*

**Pró-Reitora da Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação**

*Neusa Maria John Scheid*

**Pró-Reitor de Administração**

*Nestor Henrique de Cesaro*

URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO

**Diretor-Geral**

*Gilberto Pacheco*

**Diretor-Acadêmico**

*Marcelo Paulo Stracke*

**Diretora-Administrativa**

*Berenice Beatriz Rossner Wbatuba*

**Coordenador de Área do Conhecimento**

*Jacson Roberto Cervi*

D546 Dicionário de administração, gestão e organizações [recurso eletrônico] / organizadores: Milton Luiz Wittmann, Vilmar Antônio Boff. - Santo Ângelo: FuRI, 2018.  
199 p.

ISBN 978-85-7223-471-9

1. Administração - Dicionários 2. Gestão - Dicionários. I. Wittmann, Milton Luiz (org.) II. Boff, Vilmar Antônio (org.)

CDU: 65(038)

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10/ 1720

Todos os direitos de publicação reservados à Fundação Regional Integrada - FuRI. Não é permitida a reprodução total ou parcial deste volume, sob quaisquer meios (eletrônico, digital ou mecânico), sem permissão expressa dos autores.

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA  
DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES  
CAMPUS DE SANTO ÂNGELO**

**DICIONÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO,  
GESTÃO E ORGANIZAÇÕES**

**ORGANIZADORES**

**MILTON LUIZ WITTMANN  
&  
VILMAR ANTÔNIO BOFF**

**EDITORA FuRI – FUNDAÇÃO REGIONAL  
INTEGRADA  
2018**

## ***CONSELHO EDITORIAL***

Ana Rita Catelan Callegaro

Antônio Vanderlei dos Santos

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba

Carlos Oberdan Rolim

Daniel Knebel Baggio

Lurdes Marlene Seide Froemming

Milton Luiz Wittmann

Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla

Rosane Maria Seibert

Vilmar Antônio Boff

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	6
PREFÁCIO.....	8
ACCOUNTABILITY .....	10
ADMINISTRAÇÃO .....	14
AGLOMERADOS DE EMPRESAS .....	17
AGRONEGÓCIO .....	20
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	23
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	25
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	28
AUTOPOIESE.....	31
CADEIA DE SUPRIMENTOS .....	34
CAPACIDADES DINÂMICAS.....	39
CAPITAL NATURAL.....	42
CARTESIANISMO .....	44
CLUSTER.....	46
COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	49
COMMODITIZAÇÃO DA PRODUÇÃO.....	52
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	55
CONTROLADORIA .....	57
COOPERATIVA .....	60
COOPERATIVA VERSUS COOPERATIVISMO .....	66
COOPETIÇÃO .....	70
CRESCIMENTO OU DESENVOLVIMENTO? .....	73
EFICÁCIA VERSUS EFETIVIDADE.....	77
EMPREENDEDORISMO .....	79
EMPRESA.....	82
ESPAÇOS RURAIS.....	84
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	87
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	91
FINANÇAS CORPORATIVAS .....	95
GESTÃO AMBIENTAL.....	98
GESTÃO CONTÁBIL.....	100
GESTÃO DA PRODUÇÃO .....	104

GESTÃO DE COOPERATIVAS .....	107
GESTÃO DE MARKETING .....	112
GESTÃO DE RISCOS.....	115
GESTÃO DE TURISMO.....	118
GESTÃO DE VENDAS .....	120
GESTÃO ESTRATÉGICA.....	122
GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	127
GESTÃO PARTICIPATIVA .....	129
GESTÃO PÚBLICA .....	131
GESTÃO SOLIDÁRIA .....	135
GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	138
GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	140
GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAL .....	147
GOVERNANÇA TERRITORIAL .....	152
INCUBADORA DE EMPRESAS.....	157
INOVAÇÃO .....	160
LOGÍSTICA .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
LOGÍSTICA REVERSA .....	164
MARKETING PÚBLICO.....	166
NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – NIT .....	169
PARQUE TECNOLÓGICO .....	171
POLÍTICAS PÚBLICAS .....	173
POSITIVISMO .....	179
PRODUTIVIDADE - VERSUS - EFICIÊNCIA PRODUTIVA.....	181
REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL .....	183
REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	186
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES .....	188
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....	195
SISTEMAS LOCAIS DE PRODUÇÃO.....	197
TURISMO .....	199

## APRESENTAÇÃO

Os verbetes que compõem o presente *Dicionário de Administração, Gestão e Organizações* é fruto do compartilhamento interdisciplinar de professores de diferentes Instituições Universitárias e de diferentes áreas do conhecimento, como: Administração, Contabilidade, Economia, Turismo, Cooperativismo, Agronegócio, Engenharia de Produção e Desenvolvimento Regional, entre outros. Neste sentido, trata-se de uma obra composta de diferentes *insights*, como *Accountability*, capacidades dinâmicas, autopoiese, capital natural, *cluster*, entre outros e finalizando com o termo Turismo, além de abarcar verbetes como Cartesianismo e Positivismo, quiçá ainda reverenciados no campo da Administração.

Como a área de gestão e organizações é vasta e, sem dúvida, não haveria espaço para inserirmos todos os termos, buscou-se associar verbetes que incluíssem aprofundamentos interdisciplinares. Nesta senda, inseriram-se verbetes com características voltadas a aspectos de sustentabilidade e estratégias que, interdisciplinarmente, envolvessem processos organizacionais compartilhados, a exemplo do Arranjos Produtivos Locais, Redes Interorganizacionais, Sistemas Locais de Produção, Cooperativismo e termos emergentes como Responsabilidade Social, Capital Natural, Gestão Ambiental e Gestão Solidária, além de temas voltados especificamente à Administração e Gestão e organizações.

Neste porvir, o presente *Dicionário de Administração, Gestão e Organizações* cumpre um papel ímpar para consulta de leitores em geral e para o público acadêmico como objeto de pesquisas rápidas e concisas voltadas para a *Administração, Gestão e Organizações*. Igualmente, a obra em epígrafe, embora não seja completa em sua essência, complementa uma lacuna no presente quadro competitivo e estratégico das organizações, podendo, pelas bibliografias referenciadas no final de cada verbete, ser objeto de aprofundamentos científicos, uma vez que essas são frutos de pesquisas científicas e publicações de autores reconhecidos nacional e internacionalmente em diferentes áreas do conhecimento com agregações interdisciplinares.

Cabe ao leitor utilizar-se do presente dicionário como fonte inicial de pesquisa e, em momentos seguintes, ir além, buscando fontes citadas nele para aprofundamentos e, ao mesmo tempo, perceber que a *Administração, Gestão e Organizações* não são áreas distintas, mas que agem de forma interdisciplinar, perpassando outras áreas do conhecimento. Esta interpretação é cada vez mais factível, pois vive-se num mundo interconectado e multifacetado no qual interferências múltiplas influenciam a administração e a gestão das organizações.

Assim, ressalta-se que o presente dicionário é fruto de anseios do corpo docente do PPGGEO – Mestrado Profissional, Gestão de Organizações e Desenvolvimento da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – campus de Santo Ângelo. A obra, igualmente, insere-se nos objetivos do PPGGEO, buscando aprofundar-se em abordagens conceituais e empíricas sobre as organizações e processos a elas vinculados e suas interfaces com a gestão social,

cujos estudos procuram dar transparência e visibilidade às relações entre indivíduos, organizações, Estado, sociedade e o meio ambiente.

Finalizando, é pertinente fazermos um agradecimento a todos os autores e coautores dos verbetes que compõem o presente *Dicionário de Administração, Gestão e Organizações*, uma vez que sem os mesmos não seria possível compor a interdisciplinaridade de pesquisas a múltiplas publicações e pesquisas científicas.

Organizadores

Professor Dr. em Administração do PPGGEO/URI - Milton Luiz Wittmann  
Professor Dr. em Desenvolvimento Regional do PPGGEO/URI – campus de  
Santo Ângelo - Vilmar Antônio Boff



## PREFÁCIO

Dicionários cumprem um papel relevante na academia universitária, pois esclarece termos e conceitos, além de disseminá-los para uma audiência mais ampla sintetizando ideias complexas em textos precisos. Estes semeiam conhecimento para o público geral, provocando diferentes perspectivas de análise aos fenômenos sociais e estimulam os acadêmicos a buscarem mais informações em fontes de pesquisa, oportunizando-lhes trilhar caminhos não dominados por meio das citações e sugestões de leituras.

Por toda essa relevância, o esforço que se materializou no *Dicionário de Administração, Gestão e Organizações*, organizado pelos colegas Milton Luiz Wittmann e Vilmar Antônio Boff, merece ser louvado. Trata-se de uma obra auspiciosa, que preenche uma lacuna na formação de pesquisadores em administração. É uma contribuição necessária para o avanço da pesquisa na área, tendo em vista o crescimento de interessados no ensino de *stricto sensu* e, principalmente, pelo volume de conhecimento em administração, gestão e organizações gerado nas últimas duas décadas.

A título de exemplo, apenas em uma das bases de periódicos científicos, a *Scopus*, são listados 1.230 *journals* na área de administração. Considerando uma publicação média de 10 artigos em quatro edições por volume, anualmente são agregadas ao redor de 50 mil contribuições ao conhecimento existente na área. Ainda que nem todo artigo científico traga contribuições disruptivas e renovadoras ao pensamento sobre administração, a dimensão demonstrada pela base *Scopus* indica a intensidade e a velocidade que novos termos e conceitos se estabelecem no meio acadêmico.

No âmbito nacional, tal dimensão não é diferente. A área de Administração Pública, de Empresas, Contabilidade e Turismo é uma das cinco maiores áreas de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Em 2019, são 200 cursos de mestrados e doutorados acadêmicos e profissionais que reúnem mais de 3.000 professores. A cada ano são titulados 3.500 mestres e doutores e estima-se em 9.000 mestrados e doutorandos matriculados nos PPGs brasileiros da área.

Em decorrência, o conhecimento acadêmico em administração produzido por brasileiros tem crescido quantitativamente e qualitativamente. O número de artigos de autores brasileiros na base *Scopus* saltou de 20 para quase 1.400 em 20 anos. Em 2017, nessa mesma base, o Brasil ocupou a nona posição entre os países que mais publicaram artigos em administração, gestão e contabilidade. Essa dimensão de discentes, egressos e docentes na área, potencializada pela intensa produtividade internacional é notável, porém, desafiadora. Um vasto conhecimento é acumulado ano após ano, gerando maior pressão por uma constante atualização.

Neste contexto, portanto, o *Dicionário de Administração, Gestão e Organizações* torna-se ainda mais relevante. Ao selecionar e minudenciar mais de 60 verbetes, os organizadores da obra aproximam o conhecimento disponível dos acadêmicos e estudiosos da Administração. Os autores dos verbetes, por sua vez, se empenharam para tornar os conceitos o mais claro

possível aos leitores e se preocuparam em listar um conjunto de bibliografias para consulta e aprofundamento dos interessados.

Almeja-se que o *Dicionário de Administração, Gestão e Organizações* possa contribuir para incentivar pesquisas ainda mais ricas na área da administração e que os leitores aproveitem a diversidade de temas sintetizados na obra. Espera-se, igualmente, que o dicionário cumpra seu papel de provocar os leitores a buscarem mais informações e fontes de pesquisa, adotarem novas perspectivas de análise e a trilharem caminhos não conhecidos. Boa leitura e aprendizagem.

**JORGE RENATO VERSCHOORE**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração - UNISINOS  
Coordenador de Mestrados e Doutorados Profissionais - CAPES  
Bolsista Produtividade em Pesquisa, Nível 2 - CNPq

## ACCOUNTABILITY

Irineu Afonso Frey<sup>1</sup>  
Marcia Rosane Frey<sup>2</sup>

O termo *accountability* isenta-se de ter uma tradução literal para o português, cujos significados têm se expandido nas últimas décadas, sendo comum encontrar sinônimos para o termo, como: prestação de contas, transparência e responsabilização. Em termos gerais, pode-se conceituar *accountability* como a necessidade ou responsabilidade de uma instituição, organização pública ou privada, de prestar contas acerca de suas ações a um público determinado ou à sociedade em geral (PERES NETO, 2014). Em outros termos, pode ser entendida como a forma das organizações, públicas ou privadas, responderem às expectativas legítimas das partes interessadas, por meio do diálogo, transparência e prestação de contas.

A *accountability* tem recebido a atenção de vários autores, que apresentam conceitos e abordagens em diferentes perspectivas e visões, com destaque para os estudos de administração pública e ciência política relacionada ao estudo das democracias. De acordo com o pensamento da ciência política, “a noção de *accountability* somente existe porque existe poder e este precisa ser controlado, principalmente para evitar que abusos aconteçam” (XAVIER, 2011, p.2). A partir do entendimento da ciência política, a *accountability* está fundamentada na necessidade de ‘responsabilização’ dos indivíduos e instituições pelos seus desempenhos enquanto detentores de poder (XAVIER, 2011).

Uma referência sobre *accountability* é o cientista político Guillermo O’Donnell. Em seus estudos sobre responsabilização democrática, identifica dois mecanismos: a horizontal e a vertical. A *accountability* vertical refere-se aos mecanismos de controle ascendente por parte dos cidadãos sobre os governantes, mediante o voto em representantes, plebiscitos e pela utilização do controle social. De outro lado, os mecanismos vinculados à *accountability* horizontal, que se efetivam mediante a fiscalização mútua entre os poderes, por meio de agências governamentais que monitoram o poder público, como, por exemplo, no Brasil, os Tribunais de Contas (O’DONNELL, 1998).

Abrucio e Loureiro (2004), não divergindo da divisão adotada por O’Donnell (1998), apresentam outra maneira de observar o processo de responsabilização democrática, no qual identificam a existência de três formas contemporâneas de *accountability*, a saber: o processo eleitoral, o controle institucional durante os mandatos e as regras estatais intertemporais, com maior ou menor grau de sucesso, em países democráticos. “Sua consecução depende da utilização de instrumentos e condições mais gerais (sociais,

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.  
Professor na Universidade de Santa Catarina – UFSC.  
E-mail: iafrey@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.  
Professora na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.  
E-mail: mfrey@unisc.br

políticas, culturais etc.) capazes de dar um alicerce estrutural à democracia e às suas formas de responsabilização política” (ABRUCIO; LOUREIRO, 2004, p. 81).

Pessanha (2007) analisa o entendimento de *accountability* sob a óptica de vários autores, com maior enfoque para Guilhermino O’Donnell. Afirma que o conceito de *accountability* implica em manter indivíduos e instituições responsáveis por seu desempenho, ou seja: “alguns atores têm o direito, por vezes o dever, de controlar o desempenho de outros atores segundo um conjunto de padrões preestabelecidos”, verificando “se a atuação em questão está sendo operada dentro dos padrões e, caso contrário, impor sanções ou determinar responsabilidades” (PESSANHA, 2007, p. 141).

A *accountability* nas organizações privadas difere das organizações públicas pela natureza de sua missão e pelas características dos relacionamentos com as partes interessadas, uma vez que estas demandam maior *accountability* das organizações e se referem àqueles grupos que mais impactam e são impactados por suas atividades (AVERSA, 2006). Conforme Aversa (2006), a *accountability* deve ser vista pelas empresas mais como uma oportunidade de relacionamento do que como um risco de transparência ou necessidade de prestação de contas. “Mais do que incidir como um ato político, de poder ou por meio legal, a *accountability* deve ocorrer por meio do diálogo constante entre a empresa e suas partes interessadas” (AVERSA, 2006, p.26).

Perante as partes interessadas, denominados de *stakeholders*, a *accountability* não se refere apenas à obrigação de prestação de contas periódicas das organizações, “mas a uma relação mais ampla de atender às necessidades de informações dos grupos de interesse, de forma clara e objetiva, relativas ao desempenho organizacional” (FREY, 2005, p.56). “Em uma perspectiva de mercado, a *accountability* está, sobretudo, alinhada às estratégias de negócio, e, portanto, precisa ser estimulada pela organização [...] por meio do diálogo constante entre a empresa e suas partes interessadas” (AVERSA, 2006, p. 26).

Uma referência para as organizações que buscam uma metodologia para elevados níveis de *accountability* e relacionamentos socialmente responsáveis é a norma internacional de origem britânica *AccountAbility 1000* (AA 1000). A Série AA1000 inclui três normas: AA1000APS (2018) *AccountAbility Principles*, AA1000AS (2018) *Assurance Standard* e a AA1000SES (2015) *Stakeholder Engagement Standard*. A AA 1000 foi criada em 1999 pelo *Institute for Social and Ethical Accountability* (ISEA), com o objetivo de contribuir na aprendizagem organizacional e no desempenho geral (social e ético, ambiental e econômico), para que a organização caminhe no sentido do desenvolvimento sustentável. A mesma é composta por princípios e um conjunto de padrões e processos que associam a definição e a integração dos valores da organização com o desenvolvimento das metas de desempenho e a avaliação e comunicação do desempenho organizacional (AVERSA, 2006; ACCOUNTABILITY, 2018)

A *accountability*, além ser um dos mais importantes pontos para preservação dos interesses dos *stakeholders*, também constitui um dos princípios básicos da boa governança corporativa que permeiam, em maior ou menor grau, as práticas do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Como princípio de governança corporativa o termo *accountability* é utilizado como

sinônimo de prestação de contas. Segundo o princípio de Prestação de Contas (*accountability*), “os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis” (IBGC, 2015, p. 21).

O conceito de *accountability* também está relacionado ao movimento da responsabilidade social empresarial, integrando os sete Princípios de Responsabilidade Social da Norma ISO 26000. A norma ISO 26000 foi aprovada em 2010 e veio com o propósito de criar reflexão e diretrizes, orientando todos os tipos de empresa, independente do seu porte, sobre posturas éticas. Seu uso é voluntário e não visa à certificação, e sim servir como guia. Segundo a Norma ISO 26000 Diretrizes sobre responsabilidade social, *accountability* é a “condição de responsabilizar-se por decisões e atividades e prestar contas destas decisões e atividades aos órgãos de governança de uma organização, a autoridades legais” (ABNT, 2010, p. 2). Pelo princípio da *accountability*, “convém que a organização preste contas e se responsabilize por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente” (ABNT, 2010, p.11). Segundo o que dispõe a Norma ISO 26000, a aplicação do princípio da *accountability* pelas organizações também engloba aceitar a responsabilidade por erros, tomando as medidas cabíveis para remediá-los e adotando ações para evitar que se repitam.

A *accountability*, além de ser um sistema de controle das ações das organizações, também é um modo de responsabilizar seus agentes pelas consequências de seus atos e decisões perante as partes interessadas, respondendo por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Finanças públicas, democracia e accountability. In: ARVATE, Paulo Roberto; BIDERMAN, Ciro. (Org.). *Economia do setor público no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 75-102.

ACCOUNTABILITY. AA1000 Accountability Principles Standard, 2018. Disponível em: <http://www.accountability.org/standards/>. Acesso em: 8 set. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *Diretrizes sobre responsabilidade social - ISO 26000*. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

AVERSA, Marcelo B. *O processo de accountability como estratégia de negócio: o caso Souza Cruz e a implantação da norma AA 1000*. 2006. 101 f. *Dissertação* (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2006.

FREY, Irineu A. *Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores*. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.

O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. *Revista Lua Nova*. São Paulo, n. 44, p. 27-54, 1988.

PERES NETO, Luiz. Accountability, transparência e a comunicação organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 23., Pará, 2014. *Anais...* Universidade Federal do Pará, 2014, p. 1-14.

PESSANHA, C. Accountability e Controle Externo no Brasil e na Argentina. In: GOMES, Ângela de Castro (Coord.). *Direitos e cidadania*. Rio de Janeiro: FGV, 2007. p. 139-167.

XAVIER, Roberto Salles. *Accountability* e as suas múltiplas abordagens: um Balanço Teórico. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., Rio de Janeiro, 2011. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-14.

# ADMINISTRAÇÃO

Milton Luiz Wittmann<sup>3</sup>

Administração, ainda que considerada como sinônimo de gestão<sup>4</sup>, insere-se na área de ciências sociais e aplicadas, a qual sistematiza práticas de obtenção de melhor eficiência e eficácia, sejam estas relativas a organizações nas esferas públicas ou privadas, pois a mesma é inerente a todas as formas de organizações e atividades humanas. Tradicionalmente, administração é conceituada como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir formas eficientes e eficazes aos objetivos de uma organização ou empresa (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI Jr, 1986). Nesta equivalência, a administração busca a otimização dos meios para atingir metas e objetivos, seja pela potencialização de recursos como também na obtenção de vantagens por meio de *expertises* que fornecem vantagens competitivas.

Para Maximiliano (2011, p. 12), administração constitui-se em “uma palavra antiga, associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos”. Sobral e Peci (2013, p. 6) se referem à administração “como um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de forma eficaz e eficiente”, enquanto Bateman e Snel relacionam a administração como “o processo de se trabalhar com pessoas e recursos para se alcançar objetivos organizacionais” (1998, p.525).

Com o advento de novas tecnologias, aliadas a novos parâmetros sociais e competitivos, a administração passou a incorporar desafios voltados ao empreendedorismo e inovação, priorizando capacidades de criar e somar conhecimentos aliados a equilíbrios de sustentabilidade econômica, ambiental e social com focos em inteligência emocional associados à agregação de valor em serviços e produtos, uma vez que planejamentos e controles se tornam rapidamente obsoletos frente às novas dinâmicas sociais e organizacionais.

Com novas dinâmicas, várias interfaces passaram a fazer parte da administração, como sistemas complexos adaptativos, teoria dos sistemas, teoria da complexidade, cibernética, modelo neural e teoria do caos pela busca de novas configurações organizacionais (WITTMANN, 2008). Estas interfaces passaram a ser objeto de novos parâmetros de entendimento das organizações em contraponto aos modelos essencialmente positivistas prescritivos. As organizações, a partir destes padrões, passaram a ser consideradas como entes vivos, sistêmicos e complexos, colocando em choque os modelos tayloristas e fordistas (MATURANA, 1997; MORGAN, 1996; WITTMANN, 2008), pois atividades repetitivas são hoje objetos da evolução da robótica, cabendo ao homem tarefas de aprendizagem e inovação

---

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.

E-mail: wittmann@profwittmann.com

<sup>4</sup> Não há consenso quanto à similaridade entre administração e gestão, embora em muitas situações ela é utilizada como sinônimos, inclusive Dias (2002) tece um contraponto entre os verbetes Administração e Gestão.

envolvendo conhecimento sistêmico das organizações, tanto do ambiente interno como externo, pois estes estão em constante mutação e relacionamento (CAPRA, 1996).

Embora a administração tenha suas origens na prescrição de procedimentos, hoje, com a evolução das novas teorias, estamos galgando para uma desordem crescente - *caos aparente* -, mas que paradoxalmente o homem cria novos parâmetros e instrumentos que permitem, ao mesmo, ter a gerência sobre esses sistemas. Como exemplos, são citados os sistemas complexos de comunicação, tecnologias de informação e robótica que permitem ao administrador, a partir de novas formas de captação do ambiente, implementar novos modelos de administração, hoje voltadas a contextos cognitivos e menos operacionais.

Quando se diagnostica a administração como controle do tempo, antigamente se controlava o tempo pela luz solar e as interfaces entre o dia e a noite. Hoje, subjuga-se a temporariedade à luz de aparelhos modernos que não apenas nos permitem saber a hora, mas todos os nossos movimentos, como número de passos, horas de sono, batimentos cardíacos, entre outros. Somos, neste porvir, bombardeados por inúmeras informações a ponto de que aparelhos, hoje disponíveis no mercado, nos fornecem um diagnóstico de procedimentos, cabendo à administração evoluir no sentido de entender e se aprimorar pela inovação, cognição e aplicação de novas tecnologias ou até mesmos quebrar paradigmas.

Nesta senda, a administração insere-se em ambientes cognitivos, onde a aprendizagem e aquisição de conhecimento se processam entre interfaces de imaginação, pensamento e raciocínios interativos. Quando antes se visualizava e se projetava um mundo pré-concebido ou pré-dado, hoje a administração é vista pela criação de um mundo cujas resultados são incertos e que somente ambientes voltados à cognição permitirão às organizações se readaptarem, pois o futuro, ainda que muitas vezes vaticinado, dificilmente chega plenamente aonde se havia planejado, pois este depende de novos *insights*, além de se inserir em novas estruturas e padrões de organizações<sup>5</sup>.

Paradoxalmente, à medida que se criam modelos mais independentes pelo acesso direto a serviços e produtos, por meio de softwares interativos, a administração depara-se pela maior interdependência, exigindo cada vez mais processos interdependentes. Neste porvir, as organizações criam estruturas, cujas bases competitivas são voltadas para capacidades de gerenciamento de cadeias produtivas e de suprimento. Nestas, o ganho competitivo não se restringe a uma das células, mas a capacidades de, multidisciplinarmente, atuarem de forma eficiente e eficaz entre si, chamadas de redes, sejam estas horizontais ou verticais ou multilaterais, para as quais Wood (1995) relaciona o desempenho das mesmas à qualidade das ligações e relações entre as unidades que a constituem.

A administração, a partir deste contexto, está a caminho de direção oposta à visão tradicional mecanicista positivista, embora a visão cartesiana e os princípios da física newtoniana ainda mantêm sua forte influência sobre o pensamento ocidental cuja mudança de paradigma não acontecerá de forma

---

<sup>5</sup> Capra (1996, p. 134) conceitua padrão de organização de qualquer sistema, vivo ou não vivo, como "a configuração de relações entre os componentes do sistema que determinam as características essenciais desse sistema e estrutura de um sistema como a incorporação física de seu padrão de organização".



instantânea, pois a transição paradigmática se processa por períodos de turbulência e de consensos adaptativos (KUHN, 2011).

## **BIBLIOGRAFIA**

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. *Revista Eletrônica de Administração – Facef* v. 01 – Edição 01 – jul./dez. 2002.

KUHN, Thomas S. *Estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 2011.

MATURANA, H.; VARELA, F. *De máquinas e seres vivos – autopoiese: a organização do vivo*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2011.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

SOBRAL, Filipe e PECL, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Education, 2013.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C. e PIETRI Jr, Paul H. *Administração: Conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.

WITTMANN, Milton Luiz. (ORG). *Administração: teoria sistêmica e complexidade*. Santa Maria: UFSM, 2008.

WOOD, Thomaz. Mudança organizacional e a função de recursos humanos. In: WOOD Júnior, Thomaz. (ORG). *Mudança organizacional: aprofundamento de temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

## AGLOMERADOS DE EMPRESAS

Dalva Maria Righi Dotto<sup>6</sup>

Os aglomerados empresariais possuem como principal característica a concentração setorial e a proximidade territorial das organizações que o compõem (SCHMITZ e NADVI, 1999; LASTRES e CASSIOLATO, 2003). Marshall (1982) refere-se às aglomerações empresariais identificando-as pela especialização de alguma atividade produtiva em um determinado território, sendo que este território pode ser delimitado de diversas formas, ou seja, apresenta-se como uma região geográfica formada por configurações diversas, tais como uma rua, um bairro, um país, alguns países ou partes destes territórios. Para o autor, a origem do aglomerado empresarial deve-se a um processo histórico que iniciou a instalação de determinada atividade produtiva naquele território ou à existência de recursos naturais específicos na região ou, ainda, a condições adequadas de logística a serem utilizadas pela cadeia produtiva instalada.

Constituídos em diversos setores produtivos com diferentes tipologias de elos, os aglomerados empresariais podem ser encontrados configurados e denominados como: distritos industriais, polos industriais, *milieu innovateur*, sistemas industriais localizados, sistemas produtivos e inovativos locais, arranjos produtivos e inovativos locais, redes de empresas e *clusters* (Lastres e Cassiolato, 2003 e Crocco et al., 2006). Para Porter (1989), a amplitude dos aglomerados aumentou com a evolução da competição e com a complexidade das economias modernas, o que impulsionou a criação de espaços para as empresas atuarem num ambiente de diálogo e interação entre estas e seus fornecedores, consumidores, instituições governamentais e outras organizações envolvidas.

Exemplos de sucesso, tais como os distritos industriais na região da Terceira Itália, o Vale do Silício na Califórnia, Baden-Wurtemberg, na Alemanha, os sistemas produtivos locais na França e no Reino Unido e as redes de empresas, no Japão, na Coreia e em Taiwan, entre outras iniciativas, segundo Amato Neto (2000) e Lastres e Cassiolato (2003), contribuíram para que a concentração de uma atividade produtiva numa determinada região seja considerada como um importante determinante para a obtenção de vantagem competitiva e inovativa para as empresas que se estabelecem nestes locais. Para Cassiolato & Szapiro (2003), por estarem diretamente relacionados com as regiões em que estão inseridas, as aglomerações de empresas induziram uma propagação de iniciativas de formuladores de políticas públicas e privadas com o intuito de contribuir para sua implantação e/ou manutenção.

A instalação de um aglomerado de empresas pressupõe a existência de características sociais, culturais e históricas no local (região) que propicie um ambiente com potencialidades e conhecimentos técnico-artesanais particulares, o que pode determinar um desempenho econômico diferenciado, impactando na competitividade relacionada à localização da produção em determinada região. Neste contexto, Breitbach, Conceição e Calandro (2014)

---

<sup>6</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC  
Professora da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.  
E-mail: dalvadotto@gmail.com

consideram que a formação de aglomerados empresariais se configura num processo não apenas econômico, mas também social, pois seu desempenho é influenciado pela interferência relevante e decisiva da intensidade das relações existentes entre empresas, instituições e as diversas esferas governamentais atuantes na região.

Nas aglomerações de empresas, a gestão é facilitada pela correlação entre as atividades das empresas que a compõem e que se referem, preponderantemente, à matéria-prima utilizada, ao processamento e comercialização dos produtos, à destinação dos subprodutos e ao descarte de rejeitos. Por serem identificadas pela especialização de uma atividade produtiva num determinado espaço geográfico, constata-se um fortalecimento da competitividade das empresas que ali se situam, pois são mais atrativas aos compradores e fornecedores pela possibilidade de minimização de custos, principalmente, de deslocamento. Também infere-se como benefícios para as empresas que compõem os aglomerados, a aproximação de produtores de matérias-primas e insumos que terão interesse em se instalarem nas proximidades, assim como uma maior oferta de trabalhadores especializados e a implantação de escolas técnicas no entorno, que poderão contribuir significativamente para potencializar o desenvolvimento das atividades e dos processos destas empresas (MARSHALL, 1982; PAIVA, 2005).

De forma mais ampla, acrescenta-se como vantagens advindas do aglomerado empresarial para as empresas participantes: (a) maior produtividade, devido à ampliação de competências, obtidas através de uma maior especialização; (b) maior facilidade de indução ao aprendizado produtivo, tecnológico e de comercialização, resultante da forte interação entre produtores, provedores e usuários; (c) menores custos de transação, que é consequência da maior confiança e reputação obtida pelas repetidas transações realizadas localmente e entre os mesmos agentes econômicos; e, (d) maior propensão para a implementação de ações coletivas relacionadas aos processos de internacionalização, capacitação, criação de centros de pesquisa e desenvolvimento e a padronização de normas de qualidade e padrões técnicos (RAMOS, 1998).

## **BIBLIOGRAFIA**

- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo, Atlas, 2000.
- BREITBACH, Á. C. M.; CONCEIÇÃO, C. S.; CALANDRO, M. L. Elementos conceituais para o estudo de aglomerações produtivas. In: MACADAR, B. M. de; COSTA, R. M. da. (Org.). *Aglomerações e arranjos produtivos locais no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE. p. 18-48, 2016.
- CASSIOLATO, J. E., & SZAPIRO, M. *Proposição de política para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas: arranjos e sistemas produtivos locais no Brasil*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.
- CROCCO, M. A.; GALINARI, R.; SANTOS, F.; LEMOS, M.; SIMÕES, R. Metodologia de identificação de aglomerações produtivas locais. *Nova Economia*. Belo Horizonte, 16 (2), 211-241, maio-agosto de 2006.

LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E. *Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais*. Rio de Janeiro: Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, UFRJ, 2003.

MARSCHALL, A. *Princípios de economia*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

PAIVA, C.A. Aglomerações, arranjos e sistemas produtivos locais: o que são, como se diferenciam e quais as políticas mais adequadas ao seu desenvolvimento? *Revista Redes*, v.10, n.3, p.9-24, set./dez. 2005.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMOS, J. Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales. *Revista de la CEPAL*, n.66, dez., 1999.

SCHIMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: Introduction. *World Development*, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

# AGRONEGÓCIO

Argemiro Luís Brum<sup>7</sup>

A palavra agronegócio é uma tradução livre da expressão *agribusiness*, criada em 1957 por dois professores de Harvard, John H. Davis e Ray Goldberg. Estes, usando as técnicas matriciais de insumo-produto, desenvolvidas por Leontief, detectaram, na época, as radicais mudanças havidas na agricultura dos EUA, modelo que, através da modernização da agricultura, estava se espalhando pelo mundo (ABAG, 1993).

Por *agribusiness*, os referidos pesquisadores entendiam a soma total das operações de produção e distribuição de insumos e novas tecnologias agrícolas; da produção propriamente dita, do armazenamento, do transporte, do processamento e distribuição dos produtos agropecuários e seus derivados (Davis & Goldberg, 1957).

No Brasil, embora tal sistema tenha se consolidado a partir da década de 1970, a expressão *agribusiness* passou a ser usada, em sua tradução para o português (agronegócio), a partir do início dos anos de 1990. A mesma se popularizou, particularmente, a partir da constituição da Associação Brasileira de *Agribusiness* (ABAG) em maio de 1993.

No Brasil, igualmente se popularizou apresentar o conceito, pois é disso que se trata (e não de uma ideologia como certos grupos políticos tentam fazer passar a ideia no Brasil), como sendo todas atividades inerentes ao setor agropecuário que envolvem o segmento de “antes da porteira” (insumos, sementes, tecnologia agrônômica e veterinária, vacinas, máquinas e implementos, etc.), o segmento “dentro da porteira” (a produção realizada pelos agricultores e pecuaristas), e o segmento “depois da porteira” (agroindústria, armazenagem, distribuição, atacado, varejo, etc.). De forma mais técnica, se usa chamar de segmentos a montante da produção, a produção em si e a jusante da produção.

Pelo conceito exposto, o agronegócio abarca o conjunto das cadeias produtivas agropecuárias, cada uma com sua especificidade, acompanhada de seus serviços de apoio (transporte, crédito, armazenagem, assistência técnica, agrônômica e veterinária).

Neste sentido, Araújo (2003, p.15) destaca que a evolução da economia, sobretudo com os avanços tecnológicos, mudou totalmente a fisionomia das propriedades rurais, especialmente a partir de 1950/60. Desta forma, as propriedades rurais cada dia mais perdem sua autossuficiência; passam a depender sempre mais de insumos e serviços que não são seus; especializam-se somente em determinadas atividades; geram excedentes de consumo e abastecem mercados, às vezes, muito distantes; recebem informações externas; necessitam de estradas, armazéns, portos, aeroportos, softwares, bolsas de mercadorias, pesquisas, fertilizantes, novas técnicas, tudo de fora da propriedade rural; conquistam mercado; e enfrentam a globalização e a internacionalização da economia. Com isso, o conceito de

---

<sup>7</sup> Doutor em Economia Internacional pela EHESS de Paris (França)  
Professor da Universidade de UNIJUI.  
E-mail: argelbrum@unijui.edu.br

setor primário ou de “agropecuária” perdeu seu sentido, porque deixou de ser somente rural, ou somente agrícola, ou somente primário.

Assim, a lógica econômica para o uso do conceito “agronegócio” está no fato de que não se pode avaliar a produção agropecuária apenas pelo conceito clássico, expresso, por exemplo, no cálculo do PIB nacional feito pelo IBGE, que divide a economia em setores primário, secundário e terciário, sendo que no setor primário se considera apenas a produção realizada no interior das propriedades rurais, qualquer que seja o seu tamanho. Ora, a economia do setor primário depende do setor industrial e de serviços, e vice-versa. Ou seja, quando há uma crise de produção e/ou preço junto a uma commodity ou um produto primário, a economia global de uma região é afetada, com menos geração de renda, consumo, produção em geral e emprego. No Brasil, nestas últimas décadas, o caso da soja é emblemático neste sentido. Desta forma, deve-se incorporar ao cálculo todos os setores produtivos (indústria e serviços) que dependem direta ou indiretamente da atividade primária, pois os mesmos são atingidos pelos seus movimentos, tanto positivos quanto negativos.

Diante do exposto, o conceito de agronegócio ganha uma força política muito maior do que simplesmente a análise da produção “dentro da porteira”. Tanto é verdade que o agronegócio participou em 23,5% do PIB brasileiro em 2017; gerando 20% dos empregos formais nacionais; e participando com 50% das exportações brasileiras (CNA, 2017; CEPEA, 2016).

Esta importante participação na vida econômica se faz presente em praticamente todos os países do mundo, já que o conceito se tornou universal. Assim, necessário se faz destacar que todos os produtores rurais, qualquer que seja a sua unidade de produção, em área, desde que produzam para o mercado, mesmo sendo a feira livre do Município, fazem parte do agronegócio. Todos estão inseridos em um contexto empresarial em que a gestão do seu negócio requer a noção de que estão inseridos no agronegócio, do qual fazem parte as diferentes cadeias produtivas em que atuam. Portanto, compõem o agronegócio brasileiro o micro, o mini, o médio e o grande produtor rural ou, se preferirem, os agricultores familiares, os granjeiros e os fazendeiros, independente da atividade rural que realizam e do tamanho físico de suas propriedades.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABAG – Associação Brasileira de Agronegócio. *Segurança alimentar*. São Paulo: ABAG, 1993. 162 p.

ARAÚJO, M. J. *Fundamentos de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2003. 147 p.

CEPEA-Centro de Estudos de Economia Agrícola da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz de Piracicaba, SP. Agronegócio brasileiro emprega 19 milhões de pessoas: setor que mais emprega é o da agricultura familiar com 11,5 milhões de trabalhadores.

<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/agro-a-industria-riqueza-do-brasil/noticia/2016/12/agronegocio-brasileiro-emprega-19-milhoes-de-pessoas.html>> Acesso em: 14ago. 2018.

CNA - Confederação Nacional da Agricultura. Participação do agronegócio no PIB é a maior em 13 anos.

<<https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/participacao-do-agronegocio-no-pib-e-a-maior-em-13-anos-estima-cna.ghhtml>> Acesso em 14 ago. 2018.

DAVIS, J. H. & GOLDBERG, R. A. *A concept of agribusiness*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957. Pp. xiv, 136. In: RUST, I.W. *American Journal of Agricultural Economics*, Volume 39, Issue 4, 1 November 1957, Pages 1042–1045, <https://doi.org/10.2307/1234228>

GOLDBERG, R. A. & GAULL, G. E. *New technologies and the future of food and nutrition*. Proceedings of the First Ceres Conference, Williamsburg, VA, EUA, outubro de 1989.

### **Outras sugestões bibliográficas**

BATALHA, M. O. (coord.) *Gestão agroindustrial*. São Paulo (SP) : Ed. Atlas. 2001. (vol. 1 e 2).

BRUM, A. L. & MÜLLER, P. K. (Org.) *Aspectos do agronegócio no Brasil*. Ed. Unijuí: Ijuí (RS), 2008. 223 p.

BRUM, A. L. (Org.) *Cadeias produtivas e o desenvolvimento endógeno: casos do Noroeste gaúcho*. Ed. Unijuí: Ijuí (RS), 2012. 200 p.

BRUM, A. L. Mercado e cadeias produtivas. In: SIEDENBERG, D. R. (Org.) *Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ed. Unijuí: Ijuí (RS), 2012. pp. 187-206.

BRUM, A. L. et al. *Semelhanças e diferenças: uma análise entre as cadeias produtivas do leite no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil) e na Província de Buenos Aires (Argentina)*. In: SIEDENBERG, D. R. & KELM, M. L. *I Mostra de Estudos do Desenvolvimento*. Novas Edições Acadêmicas: Saarbrücken (Alemanha), 2014. pp. 167-184.

BRUM, A. L. (Org.) *Estudos do desenvolvimento 2015-2016*. Essere nel Mondo: Santa Cruz do Sul (RS), 2017. 288 p.

MEGIDO, J.L.T. & XAVIER, C. *Marketing & agribusiness*. Ed. Atlas: São Paulo (SP), 2003. 358 p.

NEVES, M. F. & THOMÉ E CASTRO, L. (Org.) *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*. Ed. Atlas: São Paulo (SP), 2003. 365 p.

ZYLBERSZTAJN, Décio & NEVES, Marcos Fava (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. Ed: Pioneira/PENSA-USP: São Paulo (SP), 2000. 428 p.

# ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Fernando Batista Bandeira da Fontoura<sup>8</sup>  
Luis Carlos Alves da Silva<sup>9</sup>

Num mundo globalizado, o incremento da competitividade tornou-se questão de sobrevivência para as organizações, independentemente do ramo em que elas atuam. As transformações econômicas, políticas, socioculturais, tecnológicas e crescimento da concorrência criaram um cenário de instabilidade, exigindo a presença destas em mercados chaves, além de uma mudança de postura, na qual o aumento da produtividade, melhoria da qualidade de produtos, redução de custos, qualificação dos funcionários e busca por novas tecnologias tornaram-se algo fundamental para sucesso das organizações.

As alianças estratégicas envolvendo parcerias entre organizações se tornam cada vez mais frequentes no meio empresarial. Estas estratégias são consideradas um incremento de competitividade, visto que a onipresença em diversos mercados de atuação se torna onerosa para as maiorias das organizações e também porque poucas delas têm a capacidade de multiplicar suas cadeias de valores em diferentes lugares. Sendo assim, o poder coletivo em ambientes colaborativos e a complementaridade representam vantagens competitivas por meio de alianças estratégicas.

Seguindo esse contexto, alguns autores criaram conceitos para o termo alianças estratégicas. Teece (1992) conceitua aliança estratégica, como acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, conciliando todas as suas capacidades e recursos, de forma coordenada e estratégica a fim de alcançar um determinado objetivo. Já Hagedoorn e Narula (1996) classificam alianças estratégicas em duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária como “*joint-ventures*” em companhias conjuntas de pesquisa e, de outro lado, formas sem participação acionárias baseadas em contratos de parcerias.

Para Dussauge e Garrette (1995, 1997), alianças estratégicas são projetos de colaboração implantados por empresas concorrentes entre si que operam na mesma indústria. Contudo, as empresas normalmente mantêm a sua independência, excluindo processos de fusões e aquisições, os quais poderiam levar à perda de autonomia.

Ressalta-se que uma aliança estratégica proporciona uma variedade de recursos que uma organização isolada não consegue oferecer, pois cria-se um espaço de cooperação em prol de necessidades mútuas, partilhando riscos para atingir um propósito comum. Da mesma forma, Sousa e Leone (2010) salientam que as alianças têm papel fundamental na redistribuição de ativos intangíveis como habilidades e conhecimentos, cuja troca é capaz de criar bens tangíveis de qualidade elevada com baixos investimentos. Além disso, para esses autores, “o modelo ideal é aquele em que os objetivos, as

---

<sup>8</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.  
Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

E-mail: fbfontoura@unisc.br

<sup>9</sup> Mestrando em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

E-mail: luis@suppry.com.br



habilidades e as competências se complementam” (SOUSA & LEONE, 2010, p. 95). Dessa forma, uma aliança estratégica estará atingindo o seu propósito de gerar valor para ambas as empresas envolvidas no processo.

De modo geral, uma aliança estratégica deve ser vista como um elemento multidimensional, envolvendo as questões internas e possíveis externalidades da organização, não se limitando somente ao propósito de ganhos financeiros propriamente ditos e sim, também, ao de competitividade pós-schumpeteriana, na visão de Ferraz, Kupffer e Hanguenauer (1997), mantendo o conceito de competitividade associada à sustentabilidade.

## **BIBLIOGRAFIA**

DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. Determinants of success in: international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*. v. 26, n. 3, p. 505-530, 1995.

HAGEDOORN, John; NARULA, Rajneesh. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. *Journal of international business studies*, v. 27, n. 2, p. 265-284, 1996.

DE SOUSA, Gustavo Henrique Barreto; LEONE, Rodrigo José Guerra. O associativismo no setor supermercadista: um estudo de caso da formação de uma rede de pequenos varejistas em Mossoró/RN. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 3, n. 2, p. 88-117, 2010.

KUPFER, David; FERRAZ, João Carlos; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro, 1997.

TEECE, David J. Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of economic behavior & organization*, v. 18, n. 1, p. 1-25, 1992.

# APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

David Lorenzi Junior<sup>10</sup>  
Mariane Beatriz Wittmann<sup>11</sup>

A aprendizagem organizacional constitui-se como uma alavanca para aumentar a eficiência e eficácia das organizações, ganhando importância na gestão e no discurso dos gestores. Este tema, embora não apresente um consenso de terminologia, possui diferentes conceitos (CARVALHO; FIGUEIREDO e REGO, 2016). Porém, presente há tempo na literatura, a aprendizagem organizacional ganhou visibilidade apenas a partir da década de noventa nas organizações (SOUZA, 2004). Nesse período, a redução das distâncias e a rápida disseminação de informações favoreceram a sociedade para a construção do conhecimento, passando a fomentar a importância do aprendizado (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011).

No conceito de aprendizagem, Ruas e Antonello (2003) argumentam que os processos de aprendizagem não só valorizam a tendência à mudança contínua nas organizações, como também podem unir diferentes níveis de análise, seja estes individuais, grupais ou organizacionais. Nesta equivalência, a aprendizagem está fortemente atrelada ao conceito de mudança de ações, resultados, atitudes, processos, comportamentos, estruturas, sendo gerada a partir da aquisição de conhecimentos sobre o ambiente através de experiências diárias sobre valores e práticas (VIEIRA; NASCIMENTO, 2011, FLEURY; FLEURY, 2010). Estas relações de trabalho, em um contexto caracterizado por interações face a face, facilitam o aprendizado colaborativo que caracterizam um contexto de serviços e interações resultantes de práticas e as transferências de conhecimento tácito entre funcionários (ARYEE; WALUMBWA; SEIDU; OTAYE, 2016).

A aprendizagem pode ser adquirida através da prestação de serviços, constituindo atividades sociais que envolvem a coordenação de colegas de trabalho, comportamentos de apoio, comunicação, compartilhamento de informações e trabalho em equipe (PLOYHART; WEEKLEY; BAUGHMAN, 2006). De acordo com Bertolin, Zwick e Brito (2013), valorizar o potencial humano nas organizações, através de novas formas de gestão, poderia aprimorar a qualidade dos serviços prestados, trazendo benefícios para os cidadãos, gerando aprendizado, tanto para os indivíduos como para as organizações. Nesse sentido, muitos autores discutem que o processo aprendizagem organizacional leva ao desenvolvimento de competências como a estratégias utilizadas nas organizações para fomentar a aprendizagem (CARVALHO; FIGUEIREDO; REGO, 2016).

Com relação às organizações públicas, a aprendizagem implica a necessidade de reformulações estruturais, funcionais e de novas práticas de gestão. Nesse atual contexto, diante da instabilidade política e complexidade

---

<sup>10</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.  
Professor da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
E-mail: davilorenzi@yahoo.com.br

<sup>11</sup> Mestranda em Gestão de Organizações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.  
E-mail: marianewittmann@gmail.com

do atual ambiente econômico, social e cultural, torna-se necessário que a administração pública esteja apta à inovação e à criatividade, buscando agilidade e flexibilidade na sua dinâmica interna e externa (ANDRIOLO, 2008; BOGONI, 2008). Sendo assim, a gestão pública deve tornar-se flexível, com pensamento dinâmico, acompanhando as mudanças e abrindo cenários para novas ideias e pensamentos, no sentido de deixar de ser estática. Torna-se importante que a administração pública esteja apta a transformações, reorganizando-se e gerando conhecimento (TEODORO; OTTOBONI, 2005). Todavia, a mudança na gestão pública não é uma medida fácil, já que essa possui entraves legais e institucionais que, muitas vezes, impedem ou dificultam que as melhorias das práticas administrativas sejam realizadas (ANDRIOLO, 2008).

O tema aprendizagem pode ser enfatizado como uma ideia de continuidade, pois este é resultado da interação entre indivíduos ou grupos inseridos no contexto de cada organização e que possui objetivo do desenvolvimento e da mudança dentro da administração (VASCONCELLOS; MASCARENHAS, 2007). Sendo assim, ainda se discutem muito os processos e formas de aprendizagem organizacional, necessitando, para tanto, de mais estudos e pesquisas (CARVALHO; FIGUEIREDO; REGO, 2016).

## **BIBLIOGRAFIA**

- ANDRIOLO, L. J. *Aprendizagem organizacional aplicada ao setor público: a experiência canadense*. Administradores, 21 maio 2008.
- ANTONELLO, C. S.; AZEVEDO, D. *Aprendizagem organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARYEE, S; WALUMBWA, F. O.; SEIDU, E. Y. M.; OTAYE, L, E. Developing and Leveraging Human Capital Resource to Promote Service Quality: Testing a Theory of Performance. *Journal of Management*, v. 42, n. 2, 2016.
- BERTOLIN, R. V.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. de. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 2, 2013.
- CARVALHO, F. J. D.; FIGUEIREDO, B. O.; REGO, S. M. O. A produção científica nacional sobre aprendizagem organizacional no setor público. *Revista Brasileira de Pesquisa em Administração*. v. 3, n.1. 2016.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. 2. ed. 10. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- PLOYHART, R. E.; WEEKLEY, J. A.; BAUGHMAN, K. 2006. The structure and function of human capital emergence: A multilevel examination of the ASA model. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 4.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3. 2003.
- SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 3, n. 1, 2004.

TEODORO, C. S.; OTTOBONI, C. *Análise e conceituação de organizações que aprendem e aprendizado organizacional: um estudo de caso*. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 3., 2005.

VASCONCELOS, I. F. G. de; MASCARENHAS, A. O. *Organizações em aprendizagem*. 1. ed. São Paulo: Thomsom, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; NASCIMENTO, R. P. A aprendizagem organizacional como forma de controle dos indivíduos. In: ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. et al. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

## ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Tiago Zardin Patias<sup>12</sup>

A evolução das formas de organização dos sistemas produtivos perpassa toda a história da humanidade, desde a era da pedra com a confecção dos primeiros artefatos, os quais possibilitaram uma nova forma de trabalho, perpassando pelas revoluções industriais até, recentemente, pela era da informação e do conhecimento, tendo cada momento suas peculiaridades. Em se tratando desta temática, os arranjos produtivos locais nasceram com essa nomenclatura no Brasil a partir de políticas públicas na década de 1990, no entanto, são descritos na literatura acadêmica desde os primórdios do século XIX, com outras denominações.

Estudos buscam explicar os fenômenos econômico-territoriais a partir dos fatores endógenos das aglomerações produtivas, sendo elas os condicionantes de seu desenvolvimento, que incorporam as variáveis não consideradas em modelos precedentes, como: infraestrutura econômica e sistemas de logística; infraestrutura de ensino e pesquisa; qualificação da mão de obra; estágio tecnológico das empresas locais e capacidade de inovação; fatores culturais, políticos e sociais locais; capital social, capacidade de governança e relação entre os agentes regionais; recursos produtivos locais; capacidade de gerar e controlar localmente a acumulação; e existência de interdependências produtivas tanto *intra* quanto intersetoriais (COSTA, 2010).

Os estudos históricos sobre o assunto apontam para a última década do século XIX, com a obra *Princípios de Economia* de Alfred Marshall, na qual destaca as cidades de Lancashire e Sheffield na Inglaterra, onde existia uma forma de organização da produção em torno de distritos industriais compostos por pequenas empresas. Esse fenômeno dos distritos industriais não foi restrito à Inglaterra, havendo casos na Itália, França, Alemanha e Estados Unidos, fruto de um momento histórico de reorganização dos processos de produção que se estendeu ao longo de todo o século XX. Os distritos industriais nada mais são que territórios em “que se concentram empresas de um mesmo ramo, que dividem o trabalho e partilham um saber-fazer local” (BENKO; LIPIETZ, 1992, p. 4). Seria o que Becatinni (1994, p. 20) chamou de “uma osmose perfeita entre a comunidade local e as empresas”.

Ao longo de praticamente todo o século XX, pouco se falou sobre os distritos industriais, isso porque o mundo vivia experiências econômicas, políticas e sociais das mais diversas, como por exemplo, I e II Guerra Mundial, Crises de 1930 e 1973 e guerras no Oriente Médio. Foi ao final do século XX que surge aquilo que Piore e Sabel (1984) chamaram de uma nova ruptura industrial e o início de um novo regime de acumulação e de um novo modo de regulação, conhecido como Padrão de Acumulação Pós-Fordista ou Regime de Acumulação Flexível ou ainda Toyotismo (PIORE; SABEL, 1984).

Esse novo momento enfatiza a produção flexível e a aglomeração de pequenas e médias empresas baseadas em: uma forte institucionalidade intra-aglomerado, mediadoras do binômio cooperação-competição, plantas

---

<sup>12</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.  
Professor da Universidade Federal de Santa Maria.  
E-mail: tzpatias@yahoo.com.br

multipropósito, tecnologias de informação e comunicação, com estruturas flexíveis, elevada qualificação, polivalência e mobilidade geográfica e, por fim, inovadores (PIORE; SABEL, 1984; COSTA, 2010). Constituir em determinado território estas variáveis, possibilitaria alcançar o título de região ganhadora, ao passo que aquelas que, por ventura, não obtivessem o mesmo êxito, configurar-se-iam como regiões periféricas, ficando a mercê deste novo momento (BENKO; LIPIETZ, 1992).

Como já mencionado, as experiências internacionais, que são as mais variadas, impulsionaram os governos a buscar o desenvolvimento de políticas públicas para impulsionar esses espaços produtivos como alternativa para o desenvolvimento local. No Brasil, ao final da década de 1990, entre tantas discussões e busca por alternativas para o desenvolvimento alinhadas às tendências e pesquisas internacionais, especificamente no Ministério da Ciência e Tecnologia, surge o termo Arranjo Produtivo Local (APL), “como sendo um espaço social, econômico e historicamente construído através de uma aglomeração de empresas (ou produtores) similares e/ou fortemente interrelacionadas, ou interdependentes, que interagem numa escala espacial local definida e limitada através de fluxos de bens e serviços” (COSTA, 2010, p. 127).

A partir de Lastres, Cassiolato e Maciel (2003) as características dos APLs são descritas como:

- a) proximidade geográfica;
- b) especialização setorial;
- c) participação de pequenas e médias empresas;
- d) colaboração intensiva;
- e) processo competitivo baseado em inovação;
- f) confiança como fator social e cultural;
- g) apoio de organizações para serviços comuns;
- h) apoio financeiro e de capital de agências locais e regionais.

Cabe ressaltar o que Garone et al. (2015) identificaram, quando da avaliação da política pública dos APLs no Brasil, especificamente em São Paulo e Minas Gerais, sua eficácia no aumento do emprego e nas exportações no curto, médio e longo prazo. Uma política pública de apoio aos APLs pode promover efeitos benéficos, pois criam um conjunto de incentivos para superar falhas de coordenação que dificultam o desenvolvimento de certas indústrias, assim como gerar inovação, produtividade, aprendizagem em escala e diversidade suficiente para competir em nível internacional.

Inicialmente, cabe descrever que os arranjos produtivos locais surgem no Brasil a partir de um processo global de experiências exitosas de aglomerações de empresas, como, por exemplo, Vale do Silício, Rodovia 128, ambos nos Estados Unidos, Distritos Industriais na Itália e *Millieux Innovateurs* na França. A nomenclatura mundialmente utilizada com maior frequência é *cluster*, calcada por Michel Porter em 1998, no famoso artigo *Clusters and the new economics of competition*, publicado na *Harvard Business Review* e posteriormente popularizado com o livro *The competitive advantage of nations*, publicado em 1990 e traduzido para o português em 1993. Embora haja algumas diferenças entre eles, a maioria compartilha uma ênfase no papel da localização como fonte de aumento de retornos ou externalidades positivas para os atores participantes (SAETHER, 2014).

## **BIBLIOGRAFIA**

- BECATTINI, G. O distrito marshalliano. In.: BENKO, G.; LIPIETZ, A. *As regiões ganhadoras*. Celta: Oeiras, 1994.
- BENKO, G.; LIPIETZ, A. (Eds.) *Les régions qui gagnent*. PUF, Paris, 1992.
- COSTA, E. J. M. *Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional*. Mais Gráfica Editora: Brasília, 2010.
- GARONE, L. F.; MAFFIOLI, A.; DE NEGRI, J. A.; RODRIGUEZ, C. M. VÁZQUEZ-BARE, G. Cluster development policy, SME's performance, and spillovers: evidence from Brazil. *Small Business Economics*, v. 44, n. 4, p. 925 – 948, 2015.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- PIORE, M. J.; SABEL, C. F. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.
- SAETHER, B. Socio-economic unity in the evolution of an agricultural cluster. *European Planning Studies*, v. 22, n. 12, p. 2605 – 2619, 2014.

## AUTOPOIESE

Jamur Johnas Marchi<sup>13</sup>

A origem do termo autopoiese se deve aos neurobiologistas chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela na década de 70. A teoria da autopoiese insere-se em um contexto de mudança paradigmática nas ciências voltadas ao modelo do cartesianismo para o paradigma sistêmico. Enquanto o primeiro privilegiou a análise pela fragmentação e determinação das partes, o segundo propôs a compreensão das partes pela reconexão do todo (MORIN, 2003). Neste contexto, o conceito de autopoiese se refere à propriedade dos sistemas vivos de se autorreferenciarem, em outras palavras, diz respeito à capacidade de reproduzirem a si mesmos, mantendo a identidade de suas espécies (MATURANA; VARELA, 1997). Neste sentido, a noção de sistema aberto/fechado é superada, pois seres vivos são reconhecidos como sistemas fechados em relação à produção e reprodução dos elementos que compõem sua identidade e autoorganização e como sistemas abertos no que se refere às trocas de energia e matéria com o ambiente.

Especificamente, a autopoiese foi inserida no campo das ciências sociais a partir dos estudos do sociólogo alemão Niklas Luhmann. Este autor desenvolveu a teoria geral dos sistemas sociais buscando a compreensão das sociedades, organizações e demais grupos como sistemas autorreferentes (RODRIGUEZ; ARNOLD, 1991). Para Luhmann (2010; 2016), a reprodução do sistema social se dá pela comunicação, como elemento fundamental para compreender a dinâmica dos sistemas sociais. O processo autopoiético nos sistemas sociais ocorrem de modo reflexivo, mediante a comunicação, ao invés de simples relações de causa/efeito do tipo *input/output*. A noção parte/todo é substituída pela ideia de sistema/ambiente, pois a autopoiese opera por meio das interações comunicativas, evidenciando a diferenciação funcional entre sistema e ambiente (NEVES; NEVES, 2006; CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008).

A teoria da autopoiese foi inicialmente introduzida nos estudos organizacionais como uma metáfora (MORGAN, 1996). A ideia de metáfora procura encontrar coerência, por analogia, entre as ideias advindas da biologia – sistemas vivos – organizações – sistemas sociais. Segundo Morgan (1996), as organizações, sendo análogas aos sistemas vivos, apresentam características de autonomia, circularidade e autorreferência. Por autonomia, significa dizer que as organizações se dedicam a manter a sua identidade e padrões ao estabelecer relações com outras organizações ou com o ambiente. Neste caminho, as organizações podem ser vistas como autorreferentes, pois tendem a manter relações coerentes com seus padrões e identidade. Nas palavras de Morgan (1996, p. 242), “a interação de um sistema com o seu ambiente é, na realidade, um reflexo e parte da sua própria organização.” Por sua vez, a circularidade consiste na propriedade sistêmica que denota que a mudança em uma das partes faz mudar todas as outras partes.

---

<sup>13</sup>Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Professor da Universidade Federal da Integração Latino-Americana.  
E-mail: jamur.marchi@unila.edu.br



Estas propriedades sugerem que as organizações são percebidas para além de sistemas que se adaptam ao ambiente, conforme preconiza a abordagem da contingência, e para além da noção de que o ambiente seleciona as organizações mais aptas, conforme premissas da abordagem da ecologia organizacional. As organizações, como sistemas autopoieticos, são sistemas que buscam preservar sua estrutura e organização, ao passo que as mudanças decorrem das interações sistêmicas, cujas mudanças se replicam por todo o sistema, inclusive no ambiente, pois este é considerado também parte da organização. As implicações destas ideias contribuíram para a compreensão de problemas relativos à interação entre organização e ambiente, envolvendo processos de mudança e aprendizagem organizacionais (MORGAN, 1996).

Por fim, a noção autopoietica, originada nos estudos dos sistemas vivos com Maturana e Varela e depois introduzida para os sistemas sociais, com Luhmann, oportuniza contribuições para avanço dos estudos organizacionais. Luhmann considera que uma teoria da sociedade é um instrumento reflexivo da própria por ela própria, ou seja, um sistema autorreferente. Ao considerar que toda a comunicação tem lugar na sociedade, sugere que as ciências sociais não podem pretender ter uma posição externa à sociedade para observar, descrever e compreender a si mesmas (RODRIGUEZ; ARNOLD, 1991). Estudar as organizações como sistemas sociais autor-referenciados ajuda, por exemplo, a superar a noção sistêmica/estruturalista, ampliando a capacidade de análise organizacional para a sua complexidade. Por exemplo, contribui para a “observação simultânea nos níveis micros e macros ou subjetivos (experiências e comunicações linguísticas pessoais) e objetivos (estruturas, comunicações e normas) na organização” (VIDAL, 2017, p. 288). Ademais, as noções de reflexividade e comunicação decorrentes da teoria da autopoiese merecem especial atenção na medida em que cooperam para humanizar a análise dos sistemas sociais (VIDAL, 2017).

## BIBLIOGRAFIA

CURVELLO, J. J. A.; SCROFERNEKER, C. M. A. A comunicação e as organizações como sistemas complexos : uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. *Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*, v. 11, n. 3, p. 1–16, 2008.

LUHMANN, N. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. *Sistemas sociais*. Esboço de uma teoria geral. Petrópolis: Vozes, 2016.

MATURANA, H.; VARELA, F. *De máquinas e seres vivos – autopoiese: a organização do vivo*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: ESF, 2003.

NEVES, C. E. B.; NEVES, F. M. O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais. *Sociologias*, v. 15, n. jan/jun, 2006.

VIDAL, J. P. A teoria neosistêmica de Niklas Luhmann e a noção de

autopoiese comunicativa nos estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 2, p. 274–291, 2017.

RODRIGUEZ, D; ARNOLD, M. *Sociedad y teoría de sistemas*. Santiago de Chile: Ed. Universitária, 1991.

## CADEIA DE SUPRIMENTOS

Juliano Nunes Alves<sup>14</sup>

Partindo do pressuposto de que a cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria-prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação (BALLOU, 2006). Assim, ao longo dos últimos 30 anos vem recebendo várias abordagens sem uma unificação do conceito devido a forma como são configuradas. Portanto, o espaço para se alcançar um conceito universal está ainda em aberto e a grande dificuldade está em tratar um termo multidisciplinar por natureza e que abrange diferentes campos da literatura. Esse verbete apresenta algumas conceituações e considerações sobre a cadeia de suprimento relacionando-a à gestão organizacional e ao tratamento da cadeia ao longo do tempo.

Os primeiros autores a buscar conceituar cadeia de suprimentos foram Oliver e Webber em 1982, dois consultores, que descreveram cadeia de suprimentos como uma rede de organizações que está envolvida, através de relações tanto da empresa para rede quanto da rede para empresa, através de diferentes processos e atividades, produzindo valores na forma de produtos e serviços (CHRISTOPHER; GATTORNA, 2005, PRAJOGO; OLHAGER, 2012). Desde então, diversos pesquisadores vêm buscando revisar a literatura e apresentar conceitos aceitos e úteis tanto para o campo científico quanto para o campo da gestão das organizações. Esses pesquisadores têm tentado entender e explicar como as organizações integram atividades em suas cadeias e ao mesmo tempo melhor coordenarem os fluxos de materiais, informações e dinheiro para melhor atender as necessidades do mercado de maneira geral a competitividade da cadeia à qual fazem parte. (HUO, 2012).

Em outras palavras, uma cadeia de suprimento consiste em várias empresas gerando e distribuindo produtos e serviços ao longo de fluxos de processos e atividades até o cliente final. Em resumo, esse conceito pode ser considerado como um conjunto de três ou mais entidades ligadas diretamente em um fluxo de produtos, serviços, finanças e informações voltadas para o atendimento do cliente (MENTZER et al., 2001).

Outro conceito é o apresentado por Agarwal e Shankar (2002), os quais afirmam que cadeia de suprimentos é um conjunto interconectado de relacionamentos entre cliente com seus fornecedores, através de vários estágios intermediários, como abastecimento, manufatura, armazenagem e distribuição, os quais formam uma rede de empresas que se influenciam mutuamente. A cadeia de suprimentos é um processo que descreve o fluxo de mercadorias desde a produção de um produto até a venda ao consumidor final (BRUCE; DALY; TOWERS, 2004).

Torna-se importante considerar, contudo, o contexto organizacional, cujo ambiente cada vez mais é influenciado pelo ritmo de mudanças e incertezas sobre como os mercados evoluem ao longo do tempo. Alguns estudos (ver FISHER *et al.*, 1997, LI; O'BRIEN, 2001, CHILDERHOUSE,

---

<sup>14</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.  
Professor da Universidade de Cruz Alta.  
E-mail: admjuliano@gmail.com

AITKEN; TOWILL 2002, CHRISTOPHER; PECK; TOWILL 2006, MACCARTHY; JAYARATHNE 2013, MACCHION; MORETTO *et al.*, 2015) ressaltam a atenção que as empresas estão apresentando sobre a participação em cadeias de suprimento e do entendimento das cadeias que fazem parte, pois no futuro próximo, devido à complexidade e velocidade das informações e transformações do mercado, proporcionarão um diferencial competitivo a todas as empresas que entenderem diferentes oportunidades oferecidas pelo mercado em participar de forma mais efetiva em sua cadeia de suprimento em relação a outras que não buscarem entender o seu papel sobre a sua cadeia de suprimentos (HUGOS, 2018).

Em particular, esses estudos recomendam que uma cadeia de suprimentos pode ter várias configurações atendendo a diferentes clientes e tipos de produtos (padronizados, customizados ou inovadores). Essas configurações são baseadas nos níveis de relacionamento e na localização dos clientes e no nível de qualidade dos envolvidos mantendo o controle a partir dos níveis de melhoria na qualidade dos serviços e produtos e no desempenho em custo e tempo dos níveis nacionais e internacionais.

Os pioneiros pesquisadores ao debater sobre configurações das cadeias de suprimentos foram Salvador, Rungtusanatham e Forza (2004), que, analisando contextos de customização, destacaram o papel fundamental desempenhado pelos fornecedores na obtenção da customização. Estes também resumiram diferentes opções de configuração de cadeias de suprimentos para gestão de organizações, proporcionando personalização e alcance de níveis melhores em questões de qualidade, tempo e custo de toda a cadeia.

A primeira opção de configuração, inferida pelos autores Salvador, Rungtusanatham e Forza, (2004), sugere que a cadeia de suprimentos seja baseada em interações parciais entre os atores, garantindo à empresa uma flexibilidade necessária para atender às necessidades dos clientes. Em outras palavras, as interações são específicas a necessidades dos clientes no ponto em que a cadeia de suprimentos muda conforme muda essa necessidade. A segunda opção é propor uma solução oposta baseada em conexões estreitas entre os atores da cadeia de suprimentos. Nessa opção, a cadeia de suprimentos, através da colaboração e parceria entre os atores, se desenvolve e evolui como um todo para atender às mudanças e necessidades dos clientes. E, na terceira opção, uma grande parte da cadeia de suprimentos de uma empresa pode não ser afetada pela personalização, devido à possibilidade de implementar atividades de customização de produto nos últimos estágios da cadeia de suprimentos.

Contudo, do ponto de vista de uma cadeia de suprimentos, a customização gera novos desafios de coordenação para a gestão das organizações que estabelecem a relação direta com o cliente, pois exige a superação do desequilíbrio entre eficiência e flexibilidade da cadeia de suprimentos em períodos curtos de adequação dos produtos e serviços às necessidades dos clientes.

Portanto, estrategicamente, a cadeia de suprimentos customizada, no contexto da gestão das organizações, requer um enfoque de ponta a ponta na integração de processos de negócios em toda a cadeia de valor com o objetivo de fornecer um valor ótimo ao cliente final e nortear as metas e objetivos das empresas (GREEN JR; WHITTEN; INMAN, 2008). Neste contexto, a gestão

das organizações deve considerar uma organização mais estendida e mais aberta com parceiros interagindo de forma continuada, agregando valor aos produtos e serviços que chegam ao cliente final (HUDNURKAR; JAKHAR; RATHOD, 2014).

No Brasil, a interação e colaboração, dentro das cadeias de suprimentos, foi verificado por Faustino et al.(2018), que realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre a temática da colaboração na cadeia de suprimentos, entre os anos de 2005 e 2015 e apresentaram que não existem trabalhos que buscaram entender a essa questão da participação ou colaboração em cadeias de suprimento, diferente do que acontece em outros países. Em outros países, diversas pesquisas associaram níveis mais altos de integração ou colaboração com o aumento do desempenho (ver, FROHLICH; WESTBROOK 2001, ROSENZWEIG *et al.* 2003, DEY; BHATTACHARYA; HO 2015).

Por fim, em relação ao conceito de cadeia de suprimentos, pode-se afirmar que toda a literatura, em maior ou em menor grau de profundidade, acaba considerando a cadeia de suprimentos como uma relação entre três ou mais organizações que, através de interações, conseguem atender às demandas do mercado. A cadeia de suprimentos pode ser customizada e sofrer variações em sua configuração a partir do modo como a gestão das organizações monitora sistematicamente seu desempenho em aspectos de qualidade e tempo de execução dos processos. Esse desempenho pode ser melhorado mediante o aprofundamento que o gestor tenha sobre as questões de relacionamentos internos da cadeia de suprimentos.

## **BIBLIOGRAFIA**

AGARWAL, Ashish; SHANKAR, Ravi. Analyzing alternatives for improvement in supply chain performance. *Work study*, v. 51, n. 1, p. 32-37, 2002.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento. *Revista Preços Agrícolas*, v. 10, n. 119, p. 2-7, 1996.

BRUCE, Margaret; DALY, Lucy; TOWERS, Neil. Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? *International journal of operations & production management*, v. 24, n. 2, p. 151-170, 2004.

CHILDERHOUSE, Paul; AITKEN, James; TOWILL, Denis R. Analysis and design of focused demand chains. *Journal of Operations Management*, v. 20, n. 6, p. 675-689, 2002.

CHRISTOPHER, Martin; GATTORNA, John. Supply chain cost management and value-based pricing. *Industrial marketing management*, v. 34, n. 2, p. 115-121, 2005.

CHRISTOPHER, Martin; PECK, Helen; TOWILL, Denis. A taxonomy for selecting global supply chain strategies. *The International Journal of Logistics Management*, v. 17, n. 2, p. 277-287, 2006.

DEY, Prasanta Kumar et al. Strategic supplier performance evaluation: A case-based action research of a UK manufacturing organisation. *International Journal of Production Economics*, v. 166, p. 192-214, 2015.

- FISHER, Marshall et al. Configuring a supply chain to reduce the cost of demand uncertainty. *Production and Operations Management*, v. 6, n. 3, p. 211-225, 1997.
- FROHLICH, Markham T.; WESTBROOK, Roy. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of operations management*, v. 19, n. 2, p. 185-200, 2001.
- GREEN JR, Kenneth W.; WHITTEN, Dwayne; INMAN, R. Anthony. The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 13, n. 4, p. 317-327, 2008.
- HUDNURKAR, Manoj; JAKHAR, Suresh; RATHOD, Urvashi. Factors affecting collaboration in supply chain: a literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 133, p. 189-202, 2014.
- HUGOS, Michael H. *Essentials of supply chain management*. John Wiley & Sons, 2018.
- HUO, Baofeng. The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 17, n. 6, p. 596-610, 2012.
- LI, Dong; O'BRIEN, C. A quantitative analysis of relationships between product types and supply chain strategies. *International Journal of Production Economics*, v. 73, n. 1, p. 29-39, 2001.
- MACCARTHY, Bart L.; JAYARATHNE, P. G. S. A. Supply network structures in the international clothing industry: differences across retailer types. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 33, n. 7, p. 858-886, 2013.
- MACCHION, Laura et al. Production and supply network strategies within the fashion industry. *International Journal of Production Economics*, v. 163, p. 173-188, 2015.
- MENTZER, John T; DEWITT, William; KEEBLER, James S.; MIN, Soonhong; NIX, Nancy W.; SMITH, Carlo D.; ZACHARIA, Zach G. Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- OLIVER, R. Keith; WEBBER, Michael D. Supply-chain management: logistics catches up with strategy. *Outlook*, v. 5, n. 1, p. 42-47, 1982.
- PRAJOGO, Daniel; OLHAGER, Jan. Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, v. 135, n. 1, p. 514-522, 2012.
- ROSENZWEIG, Eve D.; ROTH, Aleda V.; DEAN JR, James W. The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of operations management*, v. 21, n. 4, p. 437-456, 2003.

SALVADOR, Fabrizio; RUNGTUSANATHAM, M.; FORZA, Cipriano. *Supply-chain configurations for mass customization*. *Production Planning & Control*, v. 15, n. 4, p. 381-397, 2004.

## CAPACIDADES DINÂMICAS

Jorge Oneide Sausen<sup>15</sup>

Clarice Vepo do Nascimento Welter<sup>16</sup>

Os primeiros estudos sobre capacidade dinâmica foram introduzidos por Winter (1964) e, desde então, múltiplos têm sido os esforços teóricos no sentido de desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas, sobretudo do ponto de vista dos microfundamentos e operacionalização (ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007, 2009). Contudo, este tema passou a ter maior relevância a partir do início dos anos 90 com os estudos de Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) e posteriormente Eisenhardt e Martin (2000), tendo em vista a redução das fronteiras entre os mercados e o consequente acirramento da concorrência, sendo considerado nas pautas de pesquisas de estudiosos do âmbito estratégico (MARTINS; TAVARES, 2014).

Esta perspectiva teórica afirma que capacidade dinâmica é a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar as competências externas e internas, adaptando-se rapidamente a um ambiente de rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), procurando explicar como as empresas agem para reconfigurar de forma proativa a sua base de recursos (SAUSEN, 2012).

O conceito de capacidades dinâmicas representa uma evolução da teoria baseada em recursos – RBV (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991), respondendo às lacunas deixadas por ela. Uma dessas lacunas configura-se no fato de essa estratégia não ser suficiente para garantir uma vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO, 1994). A RBV também não foi suficiente para explicar como algumas empresas respondem rapidamente às mudanças do ambiente externo, por meio da inovação de produtos de forma flexível e com capacidades gerenciais que coordenam e reorganizam suas competências internas e externas. Por esse motivo, o conceito de capacidades dinâmicas foi introduzido, propondo respostas a esses *gaps* deixados pela RBV (TEECE; PISANO, 1994).

As capacidades dinâmicas utilizam pressupostos da RBV para explicar como as organizações reformulam seus recursos organizacionais para atender às mudanças que ocorrem no ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Desta forma, as capacidades dinâmicas surgem em um cenário de heterogeneidade, competitividade e dinamismo como mecanismos de geração de vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Empresas obtêm vantagem competitiva sustentável por meio da implementação de estratégias que exploram suas forças internas, de forma a responder às oportunidades ambientais, neutralizando ameaças externas e evitando as fraquezas internas (BARNEY, 1991). A teoria das capacidades

---

<sup>15</sup> Pós-Doutorado em Administração pela EBAPE/FGV-RJ. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC.

Professor da Universidade de Ijuí – UNIJUÍ – e professor da IMED.

E-mail: josausen@unijui.edu.br

<sup>16</sup> Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Ijuí - UNIJUÍ.

E-mail: Clarice\_vepo@hotmail.com



dinâmicas defende que a origem das estratégias de sucesso de uma organização se dá pelos recursos e competências desta, recursos que podem ser tangíveis (financeiros, físicos) ou intangíveis (pessoas) (SAUSEN, 2012). Quanto mais rápida a concorrência de agir de forma inovadora e dinâmica, mais determinante se torna a necessidade de ação e reação da firma para se manter sustentável no mercado. Assim, a capacidade dinâmica da empresa está interligada à busca de vantagens competitivas em ambientes competitivos (MARTINS; TAVARES, 2014).

A capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente é o conceito-chave acerca das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A literatura sobre capacidades dinâmicas e seu papel na criação de valor ainda é permeada de inconsistências, porém sua relevância prática e teórica reside na importância do desenvolvimento e aplicação de recursos dinâmicos para sustentar vantagem competitiva em ambientes turbulentos (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Esta teoria vem com uma proposta de sustentar a vantagem competitiva ao responder ou mesmo criar uma mudança ambiental (BARCELOS; CONTADOR, 2015).

Wang e Ahmed (2007) apregoam que capacidade dinâmica é o comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as capacidades chaves em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva. Logo, é imprescindível, para qualquer organização que queira se manter no mercado, a adaptação às mudanças e reestruturação de suas rotinas para atender a essas mudanças recorrentes.

Já na visão de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), as capacidades dinâmicas definem a habilidade de reconfigurar recursos e rotinas organizacionais de forma prevista e considerada adequada pelo intraempreendedor. Para estes autores, as capacidades dinâmicas correspondem para a organização como a percepção de oportunidades para produzir mudanças nas rotinas existentes ou na configuração de recursos a vontade de realizar tais mudanças e a habilidade para implementá-las.

No entanto, Meirelles e Camargo (2014) preconizaram que, apesar dos vários esforços já desenvolvidos sobre o tema, o conceito de capacidade dinâmica ainda é objeto de controvérsias. Vários são os conceitos propostos, algumas semelhantes, outras nem tanto, e, principalmente, observa-se grandes polêmicas sobre os condicionantes e os mecanismos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Wang e Ahmed (2007) identificaram em seus estudos que as capacidades dinâmicas são compostas por três elementos componentes: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa. Na visão destes autores, a capacidade absorptiva consiste na capacidade da empresa em adquirir conhecimento externo, assimilá-lo com o conhecimento interno e criar maneiras para aproveitar este novo conhecimento. A capacidade adaptativa tende a explicar como a empresa acopla suas vantagens e recursos internos com as vantagens que existem no mercado e a capacidade inovativa, foco do presente estudo, é a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

## BIBLIOGRAFIA

BARCELOS, E. J. B.; CONTADOR, J. C. Capacidades dinâmicas, da sua origem até hoje: inconsistências, convergências, tendências e evolução de uma teoria em construção. In: SIMPOI, 2015, São Paulo, *Anais...*, São Paulo: Simpoi, 2015.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

MARTINS, S. E.; TAVARES, P. M. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. *Organizações em contexto*, v. 10, n. 20, p. 297-322, 2014.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, Ed. Esp., p. 41-64, 2014.

PENROSE, E.T. *The theory of the growth of the firm*. 3 ed. Oxford UK, 1959.

SAUSEN, J. O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento. In: SIEDENBERGER, Dieter (Org.). *Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí, Unijuí, 2012, p. 207-267.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management J*, v. 28, n.13, p. 1319-1350, 2007.

\_\_\_\_\_. *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J; PISANO, G; SHUEN, A Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p 509-533, 1997.

WANG, C. L. AHMED, P. K. The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, v. 7, n. 4, p.303-313, 2004

\_\_\_\_\_. Dynamic capabilities: A review and research. *International Journal of Management Reviews*, Oxford, v. 9, p. 31-51, 2007.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, v. 43, n, 4, p. 917-955, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

## CAPITAL NATURAL

Fernando Batista Bandeira da Fontoura<sup>17</sup>

Luis Carlos Alves da Silva<sup>18</sup>

O capital natural pode ser entendido, segundo o Instituto Ethos (2002), como o somatório de todos os benefícios que os ecossistemas equilibrados fornecem ao homem, desde os mais tangíveis, como água potável, alimento e madeira, aos mais abstratos, como o valor espiritual e cultural que os ambientes naturais representam para diversas comunidades. Esses benefícios ou serviços ecossistêmicos são frutos de um maquinário extremamente complexo, cujas peças constituem os diversos genes e espécies encontradas em nosso planeta, ou seja, a biodiversidade.

Quando se entende o conceito do capital natural, fica evidente que este é a base na qual toda a economia se apoia e, conseqüentemente, identifica os limites para o desenvolvimento. É nesse capital que podemos mensurar a capacidade do planeta de fornecer os recursos naturais capazes de alimentar a economia mundial e também sua capacidade de absorver todos os resíduos gerados pela humanidade. Esse equilíbrio que precisa ocorrer só é possibilitado por um funcionamento cíclico, equilibrado, complexo e dinâmico entre todas as espécies e seu meio.

Durante anos a sociedade moderna se desenvolveu de forma harmoniosa, sendo criada uma concepção errônea de que o capital natural era infundável. Nesse período, a economia se desenvolveu de forma linear, ocorrendo uma não valoração deste capital, sendo criado um sistema que priorizava os ganhos econômicos, socializando as perdas ambientais.

Nesse cenário, o crescimento populacional e o aumento do consumo fizeram com que o capital natural começasse a perder de forma linear a sua intensidade, no qual o consumo desenfreado extrapolou a capacidade do sistema natural cíclico se regenerar. Dessa forma, temos hoje uma economia que rompeu os limites do capital natural e, como consequência, esgotou a base dessa economia (HACKSTON e MILNE, 1996).

Seguindo este contexto, a produção de capital manufaturado, por meio da atividade econômica, causa alterações no capital natural em seu ambiente físico e biológico. O ecossistema, capital natural, é frágil e, uma vez degradado, pode vir a não ser recuperado (irreversibilidade), trazendo consequências para a atividade econômica e à saúde humana. Por outro lado, as organizações passaram a investir de forma crescente para o desenvolvimento de novas tecnologias, que sejam capazes de trazer melhorias ambientais, ao exigir um menor consumo de recursos naturais (TAYRA, 2006).

Porém, ressalta-se que a perspectiva econômica do lado da oferta qualifica o desafio do desenvolvimento sustentável, visto que a grande maioria das organizações é capitalista e estão preocupadas com a acumulação rígida

---

<sup>17</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.  
Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

E-mail: fbfontoura@unisc.br

<sup>18</sup> Mestrando em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

E-mail: luis@suppry.com.br

de capital, deixando em segundo plano o impacto que essa busca pode gerar no capital natural.

Na mesma linha, Wackernagel & Rees (1997) argumentam que a racionalidade econômica está longe de estimular investimentos em capital natural, acelerando a depleção dos estoques do mesmo, sendo esse um problema que as análises monetárias convencionais não conseguem detectar. A metodologia da pegada ecológica busca exatamente detectar até que ponto pode se dar a exploração econômica dos recursos naturais, exigindo, portanto, uma mudança de cultura do modelo de trabalho por parte das organizações, fazendo com que estas passem a ser menos capitalistas e mais preocupadas com as questões socioculturais.

## **BIBLIOGRAFIA**

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/cedoc/o-capital-natural/#.W2jzryhKjDc>. Acesso em: 23 ago. 2018.

HACKSTON, D.; MILNE, M. Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9 (1), p. 77-108, 1996.

TAYRA, F. Capital natural e graus de sustentabilidade: visões de mundo e objetivos conflitantes. *Pensamento & Realidade*, v. 19, n. 1, p. 100-118, 2006.

WACKERNAGEL, M. e REES, W. E. (1997). *Perceptual and structural barriers to investing in natural capital; economics from an ecological footprint perspective*. *Ecological Economics*, 20.

## CARTESIANISMO

Jamur Johnas Marchi<sup>19</sup>

Atualmente, em pleno século XXI, o cartesianismo é perfeitamente observado nas diversas estruturas sociais e organizacionais. Tanto estados e nações, quanto organizações, têm em sua estrutura características que tiveram origem com o filósofo francês René Descartes, por volta do século XVI. Considerado o pai da ciência moderna, ele questionou as formas de pensamentos da época através da premissa da “dúvida” não cética.

Na obra de Descartes, encontra-se a exaltação ao racionalismo e ao empirismo para a investigação das verdades. Descartes declara que seu desígnio fora, antes de tudo, reformar seu próprio pensamento, por acreditar assim melhor conduzir sua vida, lentamente, na busca de fundamentos que lhe fossem racionalmente verdadeiros.

Em “O Discurso do Método” encontram-se os preceitos do método cartesiano. Descartes (1985, p. 44) salienta que “o primeiro preceito era de jamais aceitar alguma coisa como verdadeira que não soubesse ser evidentemente como tal”. Para tanto, toma as coisas como duvidosas até que se encontrem evidências que as tornem verdadeiras. O segundo consiste em dividir o problema em partes, tantas quantas forem necessárias, para sua solução. O terceiro, analisar cada elemento, começando pelos mais simples até o conhecimento mais composto. O quarto, realizar enumerações e revisões criteriosas visando nada a omitir. Assim, Descartes acreditava encontrar a verdade das coisas, sendo esta verdade, para ele, única e total. Junto a esses preceitos, Descartes considerava que o método adequado para a produção de conhecimento cientificamente válido deveria distinguir sujeito e objeto de estudo.

O cartesianismo enfatizou que a única distinção entre o homem e uma máquina era o fato de o homem estar dotado de pensamento e com capacidade de falar com raciocínio. A lógica cartesiana foi levada ao extremo pela visão mecanicista de La Mettrie, que afirmava que o homem era uma máquina e que o corpo e a alma eram produtos de um processo mecânico. La Mettrie tornou a abordagem de Descartes algo tenebroso, pois ignorava a capacidade de raciocínio do homem, retirando toda e qualquer forma de expressão ou comportamento. Esta abordagem fomentou iniciativas para os primeiros estudos de reações do comportamento humano sob forças do ambiente (MORGAN, 1996).

Atualmente, o cartesianismo ainda é percebido no contexto das organizações, por exemplo nos sistemas de produção e nas estruturas burocráticas. Iniciando-se com as ideias de Smith, com a divisão racional do trabalho até Taylor com a simplificação das tarefas, os sistemas de produção souberam muito bem apropriar-se dessas características. O ápice desse momento foi o fordismo, onde a racionalização e a padronização das tarefas e a linearidade da linha de produção proporcionaram ganhos de eficiência e economias de escala, demonstrando toda a capacidade de resultado da

---

<sup>19</sup>Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Professor da Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA.  
E-mail: jamur.marchi@unila.edu.br

aplicação desses conhecimentos. Na administração científica, cujo precursor foi Frederick W. Taylor, percebe-se os métodos de divisão das atividades em tarefas elementares (TAYLOR, 1953).

Tais premissas são claramente visíveis na maioria das linhas de produção das fábricas modernas. São exemplos a divisão do trabalho, a simplificação das tarefas, a especialização, o planejamento, a organização, a coordenação e o controle dos processos de produção e a busca da padronização e eficiência das atividades. Em síntese, a base para os princípios da administração científica, como a decomposição das tarefas, o homem racional, a separação do trabalho entre pensantes e executantes, são heranças cartesianas. Os avanços científicos e tecnológicos desde o século XIX são atribuídos em boa medida ao pensamento cartesiano. Contudo, este tem sofrido críticas, relacionadas à excessiva fragmentação do conhecimento especialmente nas ciências sociais.

Para o cartesianismo, conforme a concepção de Descartes, a propriedade mais significativa do conhecimento é a evidência, da qual depois decorre a verdade e a certeza. Após alcançado o entendimento das partes através das evidências, deve-se reportar ao todo novamente para a construção do conhecimento. Todavia, o entendimento do todo tem sido obscurantizado, na medida em que a decomposição em unidades elementares, ou seja, a fragmentação das partes, ocorre em demasia, produzindo superespecialização do conhecimento. A perda de foco do todo, pela excessiva especialização tem dificultando a construção de soluções para problemas sociais e organizacionais complexos (MORIN, 1990; DESCAMPS, 1991; DEMO, 1997).

## **BIBLIOGRAFIA**

DESCAMPS, C. *As ideias filosóficas contemporâneas na França* (1960-1985). Rio de Janeiro: Zahar, 1991.

DESCARTES, R. *Discurso do método: meditações; objeções e respostas; as paixões da alma; cartas*. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

\_\_\_\_\_. *Discurso do método*. Apresentação e comentários de Denis Huisman. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.

DEMO, P. *Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. 4. ed. Lisboa: ESF, 1990.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1953. (Obra original publicada em 1911).

## CLUSTER

Tiago Zardin Patias<sup>20</sup>

O termo *cluster* e sua disseminação acadêmica e empresarial tem sua origem na Escola de Harvard com o pesquisador Michael Porter. *The competitive advantage of nations* (1993) e *On competition* (1998) são os originais das duas obras de referência de Michael Porter que são explanadas neste tópico. O autor define *clusters* como “concentrações geográficas de empresas interligadas e instituições em um determinado campo, ligadas por semelhanças e complementaridades” (PORTER, 1998, p. 78).

Porter esboçou a sua conhecida “Teoria do Diamante” fundamentada em quatro vetores que, ao se associarem, constroem um sistema autor-reforçado, uma vez que o efeito de um dos vetores se reflete nos demais. As condições de fatores referem-se à disponibilidade na região dos fatores de produção, como trabalho especializado ou infraestrutura, necessários à competição em determinada indústria. Já as condições de demanda tratam da natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria. As indústrias correlatas e de apoio referem-se à análise da presença ou ausência de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas na região. A estratégia, estrutura e rivalidade das empresas referem-se às condições que regem e orientam a maneira pela qual as empresas da região são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna (PORTER, 1993).

Além dos quatro vetores, incluem duas variáveis que podem influenciar a vantagem competitiva. O ‘acaso’ que são os acontecimentos fora do controle das empresas (invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos, grandes mudanças na demanda do mercado externo, etc.) e o ‘governo’ que, por meio de políticas, pode estimular ambientes competitivos que fortaleçam os aglomerados, com foco no aumento da produtividade, criando um ambiente competitivo com a remoção de obstáculos e restrições ao crescimento (PORTER, 1993; 1998).

As conclusões desse mesmo autor apontam no sentido de que as indústrias competitivas de um país não se espalham de maneira uniforme por toda a economia, mas sim, elas estão ligadas em agrupamentos – os *clusters* – constituídos de indústrias relacionadas por ligações de vários tipos. Desse modo, para obter êxito competitivo, os países devem incentivar o agrupamento de indústrias ligadas por relações verticais (comprador/fornecedor) e horizontais (clientes, tecnologias, canais comuns, etc.). “A economia de um país contém uma mistura de grupos, cuja constituição e fontes de vantagem (desvantagem) competitiva refletem o estado de desenvolvimento da economia” (PORTER, 1993, p. 89-90).

As publicações de Porter desencadearam muitas pesquisas, o que permite hoje identificar uma variedade de estudos relacionando diferentes variáveis em diferentes contextos. O próprio conceito de *cluster* foi aperfeiçoando-se e multiplicando-se, destacando o utilizado pela União

---

<sup>20</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.  
Professor da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
E-mail: tzpatias@yahoo.com.br

Europeia que combina três elementos. Primeiro, os *clusters* são concentrações geográficas de empresas especializadas, habilidades e competências da força de trabalho e instituições de apoio que aumentam os fluxos de conhecimento e *spill-overs* como resultado de sua proximidade. Em segundo lugar, aglomerados têm uma finalidade funcional de fornecer uma gama de serviços especializados e personalizados para um grupo específico de empresas, entre outros avançados de infraestrutura e serviços de apoio. Em terceiro lugar, a definição padrão enfatiza uma dinâmica social e organizacional dos *clusters*, ou seja, uma cola social e institucional entre diferentes atores em uma colaboração intensa (AHLQVIST, 2014).

Em que pese os *clusters* industriais de grandes empresas ser o foco de muitos estudos, os mais frequentes são os *clusters* de micros e pequenas empresas, muitos dos quais caracterizam-se pela busca da sobrevivência e pela produção de bens de consumo de baixa qualidade para os mercados locais, principalmente nas atividades onde as barreiras à entrada são baixas. Empresas nesses *clusters* exibem características do setor informal, com produtividade e salários muito inferiores das empresas de média e grande escala. O grau de especialização entre as empresas e a cooperação é baixa, refletindo a falta de especialização na força de trabalho local, bem como um frágil tecido social (falta de confiança, comportamento oportunista). Nesses *clusters*, mecanismos de aprendizagem são muitas vezes ausentes e a imitação faz parte da cultura do negócio (ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999).

Nos *clusters* de pequenas e médias empresas o governo tem papel central no que se refere ao fomento de políticas públicas que minimizem as adversidades e maximizem a cooperação, fornecendo estímulos financeiros em contrapartida a resultados, estimulando a participação em feiras e catalisando a interação entre todos os atores sociais presentes no território, o que, no médio e longo prazo, proporcionará um ambiente inovador (ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999). Esta abordagem cooperativa está liderando as pequenas e médias empresas a ganhar novas arestas competitivas, graças à capacidade dessas agregações territoriais para abordar questões ambientais, sociais e éticas ligadas à produção industrial (DADDI; IRALDO, 2016).

Por fim, atenta-se que o avanço tecnológico e o desenvolvimento nem sempre vêm acompanhados de prosperidade. Argumenta-se que a difusão de tecnologia é um processo fundamental para o desenvolvimento do *cluster*, contudo, deve ser preservado de debate e reflexão, o que pode tornar o processo lento e gradual (SILVESTRE; SILVA NETO, 2014). Ou seja, leva uma quantidade significativa de tempo para acontecer (porque envolve aprendizado e alterações) e requer um esforço deliberado (energia e dinheiro) para ser concluída. Mais importante, a tendência geral em todo o mundo é alterar as abordagens tradicionais de campeões nacionais que favorecem uma ou poucas empresas para mecanismos que favoreçam um maior número de micros, pequenas e médias empresas. Dessa forma, a difusão de tecnologia deve ser um processo amplo, alinhado com a difusão dos ganhos de produtividade para a maioria (especialmente os mais pobres).



## **BIBLIOGRAFIA**

AHLQVIST, T. Building innovation excellence of world class: the cluster as an instrument of spatial governance in the European Union. *International Journal of Urban and Regional Research*, v. 38, n. 5, p. 1712 – 1731, 2014.

ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to promote clusters: policy experiences from Latin America. *World Development*, v. 27, n. 9, p. 1693 - 1713, 1999.

DADDI, T.; IRALDO, F. The effectiveness of cluster approach to improve environmental corporate performance in an industrial district of SMEs: a case study. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, v. 23, n. 2, p. 163 – 173, 2016.

PORTER, M. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press, 1998.

SILVESTRE, B. S.; SILVA NETO, R. Capability accumulation, innovation, and technology diffusion: lessons from a base of the pyramid cluster. *Technovation*, v. 34, n. 5 - 6, p. 270 -283, 2014.

# COMÉRCIO INTERNACIONAL

Marlon Dalmoro<sup>21</sup>

O verbete comércio internacional refere-se ao conjunto de práticas de trocas comerciais realizadas entre nações. Esse conjunto de práticas envolve tanto a circulação de bens e serviços quanto de movimento de capitais, geralmente realizados por empresas privadas, mas regidos por normas estabelecidas em acordos internacionais por governos e entidades supranacionais responsáveis por dar estabilidade e segurança ao comércio internacional, como a Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Câmara de Comércio Internacional (CCI).

A base do conceito está na concepção de comércio, ou seja, a relação entre duas partes, na qual a primeira oferece um produto ou serviço e a outra retribui com alguma forma de pagamento. Quando essa operação envolve partes localizadas em países distintos, configura-se como uma operação de comércio internacional.

A noção empírica de comércio internacional existe desde que o homem passou a demarcar fronteiras entre grandes civilizações, tornando-se significativa para fundamentar o mundo moderno. A Rota da Seda é um exemplo da importância do comércio internacional, aproximando civilizações geograficamente distantes, como Egito Antigo, China, Pérsia, estimulando o avanço dos transportes e da comunicação. As expansões marítimas do século XV deram um novo rumo para o comércio internacional, permitindo a aproximação de novos mercados e produtos. Na esteira do comércio internacional, também se constroem características importantes da sociedade contemporânea, como, por exemplo, a globalização, a industrialização e a especialização dos mecanismos de produção.

O comércio internacional consiste num protagonista na constituição histórica de nações, modelos econômicos e padrões de produção e consumo ao longo do tempo. Consequentemente, passa a ser um conceito central na gestão organizacional, tanto em virtude do impacto das dinâmicas do comércio internacional no ambiente em que as organizações estão inseridas, quanto nas oportunidades que ele oferece para as organizações.

Essa relevância do comércio internacional para as nações e para as organizações fomentou um amplo esforço teórico na tentativa de explicar o comércio internacional a partir da segunda metade do século XVIII. Os primeiros esforços estão ligados à Teoria Econômica Clássica, por meio da teorização acerca das trocas internacionais entre os países. Num momento em que os países intensificaram as trocas comerciais livres, reproduzindo uma noção de liberalismo econômico, autores como Adam Smith e David Ricardo passaram a descrever o comércio internacional como uma necessidade econômica das nações visando à obtenção de ganhos econômicos. Adam Smith, em sua obra seminal 'Riqueza das Nações' (1776), elevou o comércio internacional como uma condição fundamental para as nações obterem 'vantagens absolutas' por meio da especialização da produção. Ao focar a

---

<sup>21</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor da Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES. E-mail: marlon.dalmoro@univates.br

matriz produtiva naqueles recursos mais vantajosos para cada nação, criar-se-ia uma condição ideal de comércio internacional, na qual os países exportariam aquilo que teriam vantagens absolutas e importariam aquilo que não teriam as condições ideais de produção. Nessa linha, posteriormente, David Ricardo (1817/1982) estabeleceu a noção de vantagens comparativas, demonstrando que existem condições de comércio internacional para países que não possuem vantagens absolutas. Assim, todas as nações poderiam obter maiores ou menores vantagens com o comércio internacional, visto que, na concepção de Ricardo (1817/1982), mais comércio internacional seria melhor do que menos comércio.

Seguindo essa lógica, os sistemas de trocas globais se configuraram basicamente em países que se especializaram na exportação de produtos manufaturados e outros de matérias-primas. Posteriormente, o Modelo de Heckscher-Ohlin deu origem a uma concepção econômica neoclássica para o comércio internacional (FLAM e FLANDERS, 1991). Essa concepção propôs que essa condição de especialização de cada país no comércio internacional é determinada pela disponibilidade de algum fator de produção. Por exemplo, países abundantes em capital tenderiam a exportar bens de capital, entretanto um país com escassez de capital e com abundância no fator trabalho iria exportar produtos que tem uso intensivo de mão de obra na sua produção.

Recentemente, Paul Krugman identificou que, na busca pela ampliação da participação no comércio internacional, as nações passaram a se utilizar de mecanismo de redução dos preços das exportações com o objetivo de ampliar suas vantagens (KRUGMAN e OBSTFELD, 1999). Isso reforçou a noção de que o comércio internacional contemporâneo é regido por uma competição imperfeita, buscas por economias de escala e diferenciabilidade. Além disso, a óptica realista adotada por Krugman reconhece a integração geográfica e econômica, globalização e livre mercado como elementos importantes na interpretação do comércio internacional.

Contudo, enquanto originalmente o comércio internacional foi configurado como uma disciplina da teoria econômica, o reconhecimento da incapacidade da economia em descrever as imperfeições do comércio internacional fez com que outras disciplinas atentassem ao fenômeno, inclusive a gestão organizacional. Porter (1980) contribuiu enormemente para isso quando propôs que são as empresas que competem no mercado internacional e não as nações. Sendo assim, a base para compreensão do comércio internacional está também nas empresas e nas suas capacidades de inovação e competitividade.

Nesse sentido, a compreensão do comércio internacional encontra nos estudos sobre a internacionalização de empresas um importante aliado. Seguindo a perspectiva econômica predominante na explicação do comércio internacional, autores como Buckley e Casson (1976) e Dunning (1980) destacam que o comércio internacional é puxado por empresas que reconhecem, em novos mercados, fontes de recursos e de novos processos que lhes conferem alguma vantagem. Numa perspectiva distinta, autores ligados inicialmente à Universidade de Uppsala (destaque para JOHANSON e VAHLNE, 1977) propuseram uma nova forma de compreender o comércio internacional por meio de uma abordagem comportamental. Nessa perspectiva, o desenvolvimento do comércio internacional pelas empresas consistiria numa expansão geográfica decorrente de um processo incremental

das organizações. Assim, as empresas se beneficiariam do aprendizado e do comprometimento crescente com mercados estrangeiros. Seguindo essa visão, o comércio internacional não envolveria apenas políticas e condições econômicas, mas também aspectos comportamentais dos gestores organizacionais na busca por sua expansão.

Por fim, o verbete comércio internacional se aproxima de termos como comércio exterior e relações internacionais. Ambos os termos estão subscritos no comércio internacional, visto que comércio exterior se caracteriza pelas atividades (tributárias, administrativas, aduaneiras) de compra e venda de mercadorias e serviços e regras internas de cada país para isso. As relações internacionais descrevem as relações resultantes dos intercâmbios comerciais, mas também de outras formas de intercâmbios, como, por exemplo, políticos e sociais. Esses intercâmbios são condicionantes do comércio internacional, afetando as trocas comerciais entre as nações. Dessa forma, a visão de comércio internacional – originalmente conectada a uma concepção econômica – tem incorporadas outras instâncias da realidade social para dar conta de descrever a complexidade que envolve o sistema de trocas comerciais globais contemporâneo. E é nos meandros dessa complexidade que o comércio internacional se torna um conceito cada vez mais presente no âmbito da gestão das organizações.

## **BIBLIOGRAFIA**

SMITH, A. *An inquiry into the wealth of nations*. London: Strahan and Cadell, 1776.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. *The future of the multinational enterprise*. London: Homes & Meier, 1976.

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*. n. 2, v.1, p. 9-31, 1980.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. v. 8, n.1, p.23-32, 1977.

PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

KRUGMAN, P.; OBSTFELD, M. *Economia internacional: teoria e política*. São Paulo: Makron Books, 1999.

FLAM, H.; FLANDERS, M. J. *Heckscher. Ohlin Trade Theory*. Cambridge: MIT Press, 1991.

RICARDO, D. *Princípios de economia política e tributação*. São Paulo: Victor Civita, 1982.

## COMMODITIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

Daniel Claudy da Silveira<sup>22</sup>

A commoditização da produção está engendrada na dinâmica econômica relacionada com ampliações do capital e formas de reprodução, que influenciam as estratégias econômicas e alteram as estruturas produtivas e as relações organizacionais e sociais.

O capital, com a limitação interna de sua expansão, busca novos territórios para ampliar e intensificar seu regime de acumulação. Estes novos territórios devem, sobretudo, ser abundantes em recursos naturais e humanos de modo a propiciar altos rendimentos. Para Ploeg (1992; 1993; 2006; 2015), este movimento é caracterizado como um processo de mercantilização. O autor assume que a mercantilização é a passagem da forma de valor de uso de um bem material para a forma de valor de troca, isto faz com que o processo de organização do trabalho passe a ser orientado para os intercâmbios com o mercado (com grande intensificação das relações mercantis, voltadas à geração do excedente econômico).

Essas relações, à medida que se tornam mais importantes, formam uma matriz que começa a governar os demais tipos de relações comerciais resultantes. Portanto, tal processo não somente afeta as atividades produtivas (formas de organização da produção e do trabalho), mas resulta também na transformação completa dos processos de reprodução. Deste modo, o processo de produção é engendrado para a criação de *commodities*, ou seja, voltado ao mercado (PLOEG, 1992).

Para tanto, o mercado, controlado por forças hegemônicas, é quem dita as regras e padrões a serem seguidos e incorporados na produção. O agente empreendedor deve segui-los prioritariamente, pois, caso não atenda a tais requisitos, corre o risco de ficar à margem do processo, ou seja, excluído do mercado. Assim, para continuar a exercer a sua atividade, o agente deve aderir ao novo modelo padrão e atender às necessidades impostas pelo mercado representado por um consumo induzido – oriundo do modelo capitalista moderno de forma a reproduzir o produto de acordo com o padrão solicitado.

No entanto, a adesão é voluntária, ou seja, espontânea, o que, de certo modo, coloca a responsabilidade sobre o empreendedor, pois se o mesmo não se incorporar a tal dinâmica, tenderá a ficar à margem do processo ou do mercado. Porém, com a legitimação desta padronização, verifica-se uma perda de autonomia do lado da oferta, ou seja, do agente empreendedor, pois essa ‘adesão espontânea’ é seguida por amarrações contratuais, investimentos de capital, novas técnicas e métodos de produção, padrões sanitários e fitossanitários, tecnológicos, culturais, entre outros aspectos, que alteram as suas condições reprodutivas pré-existentes.

A chave para o processo de mercantilização e posterior movimento de commoditização da produção reside na intensidade ou na velocidade de circulação do processo produtivo. Na medida em que a circulação e, por

---

<sup>22</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC e da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ.  
E-mail: daniel.silveira@unijui.edu.br; dclaudy@unisc.br.

consequência, a ampliação do capital ocorre de maneira mais intensa, a tendência é a de que ocorra uma quebra das relações sociais, históricas, tradicionais, culturais, ambientais e morais no processo produtivo. Isso também pode ser evidenciado pelo processo de 'anulação do espaço pelo tempo', presente em Harvey (1989; 2001), que diagnostica que quanto menor for o tempo de circulação, tanto mais curto será o circuito de produção e, assim, maiores tenderão a ser as repercussões sobre as relações produtivas.

Convém salientar que mercantilização e commoditização são dois conceitos diferentes, mas correlacionados. A mercantilização é entendida como um processo mercadológico, no qual as unidades produtivas, em maior ou menor grau, podem estar conectadas ao mercado, enquanto a commoditização é uma etapa posterior ou mais aprofundada do próprio processo de mercantilização. Para ser obviamente uma *commodity*, o bem comercializado deve estar conectado ao modelo de mercado global, com certas regras e padrões estabelecidos quanto às suas propriedades e características (SILVEIRA, 2018).

Para Silveira (2018) a mercantilização é uma espécie de condição para que o movimento de commoditização se consolide. Porém, apesar de produzir *commodities*, uma unidade produtiva pode ou não, em maior ou menor grau, estar integrada com o mercado. Esta diferenciação de integração do processo mercantil é dependente das relações históricas, sociais, culturais e econômicas que as unidades mantêm com o mercado. O modo de produção galgado na geração do excedente econômico e na produção em escala, dentro de um movimento global, promovido pelo alto grau de mercantilização e de commoditização da produção, começa a identificar uma nova tendência que está vinculada às particularidades, especificidades e potencialidades regionais dentro de determinado ramo de atividade.

Ploeg (2015) elabora um arcabouço metodológico que compreende o processo de produção e suas diferentes formas de inter-relações com o mercado. Para tanto, ele compreende que os atributos produtivos podem ser categorizados ou identificados como mercadorias ou não mercadorias. A partir de então, o autor estabelece distintas formas de produção e de mercantilização, classificadas de acordo com suas respectivas lógicas de produção, com transbordamentos em distintas perspectivas de análise. Sobremaneira, esta categorização dependerá das relações que os empreendedores mantêm com o mercado – sob suas formas de organização da produção, do trabalho e de suas relações sociais e históricas no ambiente.

Polanyi (2000) realça que o capitalismo transformou a economia de mercado em uma 'sociedade de mercado' de modo a subordinar as práticas sociais e culturais à lógica econômica. O mercado passou a ser o agente ordenador das relações produtivas e sociais do ambiente, cuja realidade instaurou uma cultura mercantil, ou seja, de integração com o mercado (SCHNEIDER, 2016).

Para Schneider (2016), o mercado deve ser entendido como um processo de construção social, que se estabelece com as distintas interações nos âmbitos econômicos, sociais, históricos e culturais, pois são instituições que guiam e orientam a interação entre agentes e organização da sociedade. Tal perspectiva está ancorada também na base das relações de construção do ambiente, ou seja, do território em que se estabelecem as interações, articulações e proposições em diferentes perspectivas de análise e com

diferentes interesses, tensões e contradições. Assim, irá depender das relações estabelecidas entre as unidades produtivas e os graus de integração com o mercado – para tanto, dependerá das características do trabalho empregado, dos recursos produtivos e de suas relações de produção e reprodução nos seus respectivos mercados.

Quanto mais integrados e inseridos ao mercado ou quanto maior for o seu grau de mercantilização da produção, tanto mais conectados estarão seus processos produtivos, na lógica de reprodução global, interligados ao movimento de commoditização da produção – ou de padronização das atividades – em uma dinâmica de mercado global.

## **BIBLIOGRAFIA**

- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1989.
- \_\_\_\_\_. *A produção capitalista do espaço*. São Paulo: Annablume, 2001.
- PLOEG, J. D. *Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2008.
- \_\_\_\_\_. El proceso de trabajo agrícola y la mercantilización. In: GUZMÁN, E. S. e MOLINA, M. G. (Org.). *Ecología, campesinato e história*. Madrid: La Piqueta, 1992, p. 153-195.
- \_\_\_\_\_. O modo de produção camponês revisitado. In: SCHNEIDER, S. O. (Org.). *A diversidade da agricultura familiar*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 13-54.
- \_\_\_\_\_. O modo de produção camponês revisitado. In: SCHNEIDER, S. O. (Org.). *A diversidade da agricultura familiar*. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. p. 15-56.
- \_\_\_\_\_. El mercant de trabajo agrícola y la mercantilizacion. In: GUSMAN, E. S. (Org.) *Ecología, campesinato y historia*. Madri: Piqueta, 1993. P. 153-196.
- \_\_\_\_\_. *The virtual farmer: past, present and future of the Dutch peasantry*. Assen: Van Gorcum, 2003.
- POLANYI, K. *Primitive, Archaic and modern economies: essays of Karl Polanyi*. Boston: Ed. G. Dalton. [1968]. 2000.
- SCHNEIDER, S. (Org.) *A diversidade da agricultura familiar*. 2. ed.. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2016.
- \_\_\_\_\_. Mercados e agricultura familiar. In: MARQUES, F. C.; CONTERATO, M. A.; SCHNEIDER, S. (Org.). *Construção de mercados e agricultura familiar: desafios para o desenvolvimento rural*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2016.
- SILVEIRA, Daniel Claudy da. *A commoditização do rural: uma análise a partir da bovinocultura de corte na região do Corede Missões/RS*. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) — Universidade de Santa Cruz do Sul, 2018.

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Carlos Eduardo Ruschel Anes<sup>23</sup>

O Comportamento Organizacional é um campo de estudo que procura entender o comportamento humano materializado nos diferentes níveis organizacionais – operacionais, táticos e estratégicos.

A origem do comportamento organizacional é sustentada pelas ciências sociais com sua gênese nas áreas da psicologia, da sociologia, da antropologia, da ciência política e da economia, cujo campo se baseia em pesquisas e práticas modeladas por quatro abordagens da administração. A primeira nos remete à abordagem da administração científica, que sustenta a eficiência do comportamento nas tarefas e nos processos aplicados na produção. A segunda, ainda dentro da perspectiva clássica da administração, insere a eficiência a partir dos procedimentos gerenciais utilizados para a gestão das organizações e seus trabalhadores. As relações humanas são a terceira abordagem, que interpreta, a partir dos resultados de seus pesquisadores, a importância da relação entre a produtividade e a satisfação das pessoas nas organizações. A quarta e última abordagem, ancorada nos estudos que apontam as organizações como organismos vivos, se traduz no conceito de sistemas abertos e fechados comprovando a interação que ocorre entre as organizações com o ambiente que a circunda (BORKOWSKI, 2015; SIQUEIRA, 2002; WAGNER III e HOLLENBECK, 2002).

Essas origens e abordagens, ocorridas ao longo do tempo na dinâmica do trabalho das organizações, mostram as interações humanas em ambientes, não só do ponto de vista interno, mas também nas articulações humanas em ambientes externos que transcendem os limites da própria organização. Essas interações e articulações, segundo Pinder (2008), levaram o comportamento organizacional a ser interpretado como resultado do comportamento humano e de grupos sociais que interagem, cada vez mais, com maior intensidade e complexidade no mundo do trabalho.

Ao lado dessa compreensão, o comportamento organizacional merece algumas considerações importantes. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2002), a primeira nos remete à interpretação de que o comportamento organizacional é observável. Nesse sentido, a interação entre individualidades no trabalho, a maneira como são utilizados as máquinas e equipamentos produtivos e o método aplicado para a execução das atividades, sem desconsiderar o pensamento, a percepção e a decisão das pessoas, ajudam na fundamentação dos resultados alcançados pelas organizações. Nesse sentido, a personalização se manifesta nas ações promovidas pela pessoa em seu ambiente de trabalho, procurando inferir na execução das suas atividades comportamento que traduz suas características individuais, relacionadas à sua personalidade.

A segunda consideração, sustentada em Wagner III e Hollenbeck (2002), está na relação entre o comportamento individual da pessoa, estudada a partir da sua personalidade e o comportamento da pessoa como membro

---

<sup>23</sup>Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. Professor da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, *Campus Cerro Largo/RS*. E-mail: carlos.anes@uffs.edu.br



inserido em ambientes sociais. A reprodução do comportamento individual em relação à unidade social à qual está inserido entra num processo de interação com o comportamento de outras pessoas, que manifestam comportamentos diversos de acordo com suas individualidades. Sempre que as pessoas trabalham juntas, inúmeros e complexos fatores interagem. Assim, o comportamento organizacional tenta entender essas interações para que os gestores possam prever respostas comportamentais que alcancem resultados convergentes com os propósitos organizacionais.

O estudo do comportamento manifestado por grupos ou unidades sociais traduz a terceira consideração sobre o comportamento organizacional. Nesse ponto, interpreta-se que o resultado, materializado pelo comportamento de grupos sociais, não pode estar limitado a resultados do conjunto das individualidades, e sim, como resultados de processos organizacionais (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002). Nesse ponto, segundo Pinder (2008), entram as políticas que regem a utilização dos suprimentos e equipamentos, bem como os métodos aplicados na execução das atividades, num processo de socialização do trabalho. Nessa interpretação, encontram-se a personalização (individual) em uma relação de forças com o processo de socialização, que estabelece normativas relacionadas à previsão do trabalho (recrutamento e seleção), a aplicação (organização do cargo e avaliação de desempenho), a manutenção (recompensas) e o desenvolvimento (capacitação).

Nessas relações de forças entre o comportamento individual e a expectativa (das organizações) do comprometimento das pessoas no ambiente das organizações, se encontra a essência da interpretação do conceito de Comportamento Organizacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

BORKOWSKI, Nancy. *Organizational Behavior, Theory, and Design in Health Care*. Second edition. Burlington: Jones & Bartlett Learning, 2015.

PINDER, Craig C. *Work motivation in organizational behavior*. 2nd. Ed. New York, Psychology Press, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de psicologia*. Natal, 2002, vol.7, no. especial, p.11-18. ISSN 1413-294X

WAGNER III, John A. HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2002.

## CONTROLADORIA

Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla<sup>24</sup>

O termo Controladoria, peculiarmente brasileiro (FREZATTI et al, 2009; OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011), tem sido contextualizado e conceituado na literatura especializada como um ramo do conhecimento que estabelece fundamentos teóricos e práticos que viabilizam e fornecem informações à contabilidade e à gestão para a tomada de decisões (CATELLI, 2009; OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011). Algumas correntes a colocam como um órgão administrativo ou departamento e outras a definem como função gerencial.

A Controladoria como ramo do conhecimento é conceituada como uma visão holística e sistêmica visando criar um modelo teórico e conceitual para a elaboração e sustentação de sistemas de informações e modelos de gestão onde as partes do todo e sua relação com o meio estão em constante transformação (BIANCOLINO; SLAVOV, 2017). Há, também, atribuída por Mosimann e Fisch (1999, p.99) o conceito de que Controladoria é um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Trata-se da potencialização do todo, de forma a criar uma sinergia entre as partes, impulsionando o resultado final, assegurando a otimização do resultado econômico da organização pela consolidação de todas as informações relacionadas às atividades da organização que dão suporte aos gestores nas tomadas de decisões (FERNANDES; GALVÃO, 2016).

Como órgão administrativo ou departamento, é conceituado como aquele responsável pela gestão das informações em tempo real para a tomada de decisões estratégicas que se movimenta pelos setores, estando ligada diretamente à gestão das empresas, como um órgão de staff, com autonomia para gerir suas ações (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011), sendo por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, usando técnicas e recursos para tratamento de dados financeiros confiáveis, suporte e controle de atividades e adequações de recursos às organizações, assessorando e auxiliando os demais executivos nos processos de gestão de custos, atendimento às auditorias e fiscalizações (SOUZA et al, 2014).

As atribuições de uma Controladoria, de acordo com Cruz, Silva e Spinelli (2016), exigem a prevenção e o combate à corrupção por meio de atividades de caráter preventivo como de caráter repressivo. Dessa forma, o órgão administrativo de Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Como função gerencial, controladoria é indicada como assessoria na gestão de processos de geração de informação de forma precisa, no diagnóstico dos dados e informações necessárias à tomada de decisão na

---

<sup>24</sup>Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade de Blumenau. Professora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI. E-mail: neusalla@san.uri.br

área de finanças e possibilita que as ações financeiras também sejam devidamente avaliadas, atendendo aos anseios das partes relacionadas à administração da informação contábil e demais informações gerenciais/legais da empresa (PARISI; MEGLIORINI, 2011; SOUZA et al, 2014). Desse modo, pode-se afirmar que a Controladoria, como função gerencial, subsidia o processo de tomada de decisão, apoiando e suprimindo os gestores em todas as etapas, com informações confiáveis. Sua missão é ser uma área com visão ampla, cooperando com a organização na formação de estratégias, na compilação de informações relevantes à administração e na criação de modelos de tomadas de decisão coerentes e consistentes com a visão da empresa (NASCIMENTO; REGINATO, 2010; LIMA et al, 2011).

A Controladoria, de acordo com Mosimann e Fisch (1999), surgiu no início do século XX, a partir das novas necessidades de geração de informações para a tomada de decisão dos gestores das grandes corporações, fundamentada na nova forma de gestão caracterizada pela delegação de autoridade e responsabilidade de muitas companhias (SANTOS e SCHIMIDT, 2006).

Nas organizações públicas, conforme a visão de Silva (2013), a Controladoria é o órgão central do controle a esta cabe a responsabilidade em apresentar todas as informações e resultados finais (parecer) dos atos dos planejamentos, orçamentários e financeiros, de todo o sistema de controle, com o objetivo de prevenir e proporcionar ao gestor público a antecipação de eventuais desvios dos padrões anteriormente estabelecidos. A Controladoria auxilia no processo de controle e fiscalização da gestão pública, constituindo-se em um instrumento de apoio aos gestores na busca por melhoria da qualidade dos serviços prestados e contribuindo para a gestão pública mais ordeira e eficiente (ARAÚJO et al, 2018).

## **BIBLIOGRAFIA**

ARAÚJO, J. C. O et al. Controladoria na gestão pública: um estudo na unidade de controle interno (UCI) do município de Castanhal sob a ótica da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)/Controllershship in public management: a study in the internal control unit (ICU) of the municipality of Castanhal from the perspective of the Fiscal Responsibility Law (LRF). *Brazilian Journal of Development*, v. 4, n. 7, p. 3755-3772, 2018.

BIANCOLINO, C. A.; SLAVOV, T. N. B. *Sistemas de informações contábeis*. Editora Saraiva, 2017.

CATELLI, Armando et al. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica–GECON*. São Paulo: Atlas, v. 2, 2001.

FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 5, n. 1, p. 3-16, 2016.

FREZATTI, F., ROCHA, W., NASCIMENTO, A. R. do, & JUNQUEIRA, E. *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO Luciane. *Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório*. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. *Controladoria estratégica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, J. L.; SCHMIDT, P. *Fundamentos de controladoria*. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, E. F. *Controladoria na administração pública: manual prático para implantação*. São Paulo: Atlas, 2013.

SOUZA, A. F.; FARIA, A.O.; YOSHITAKE, M.; ARIEDE, M. S. N.; SOARES NETO, A. C. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Editora IOB, 2014, v. 1.

## COOPERATIVA

Jaime Peixoto Stecca<sup>25</sup>

Gabriel Murad Velloso Ferreira<sup>26</sup>

Cooperativa é uma organização social de pessoas que empreendem coletivamente em busca de benefícios comuns, ou seja, consiste na possibilidade de alcançar algo em conjunto de forma associativa o que não poderia ser alcançado individualmente.

A mais conhecida experiência, e tida como a precursora do cooperativismo moderno, foi a dos 28 tecelões de Rochdale. Numa sociedade que vivia as mazelas da Revolução Industrial com extrema dificuldade financeira e com muitas privações, este grupo de trabalhadores organizou um “armazém cooperativo”, denominado Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. Esta sociedade, estabelecida em 21 de dezembro de 1844, no Bairro de Rochdale, na cidade de Manchester, Inglaterra, visava suprir o grupo de cooperados de gêneros alimentícios básicos, como açúcar, aveia, trigo e outras necessidades primárias. Este empreendimento é considerado o marco oficial do cooperativismo no mundo (PINHO, 1966).

Diversas iniciativas foram tomadas em um período pré-cooperativismo que vieram a influenciar os Pioneiros de Rochdale. Destaca-se a importância dos chamados Socialistas Utópicos, a exemplo de Robert Owen, François Marie Charles Fourierr, Philippe Joseph Benjamin Buchez e Louis Blanc. As péssimas condições de vida da classe trabalhadora inquietavam os Socialistas Utópicos que acabaram propondo formas alternativas à empresa capitalista. Embora as iniciativas dos socialistas não lograram êxito ao longo do tempo, as mesmas contribuíram no processo de organização da classe trabalhadora na busca por melhores condições de vida e trabalho. A partir deste contexto, ganha força o entendimento de que a superação da miséria e de muitos dos problemas sociais e econômicos da época poderiam ser superados com o esforço das pessoas por meio do auxílio mútuo, cuja utopia, aliada à cooperação, deram início aos ideais cooperativistas.

O que hoje existe em termos de doutrina do cooperativismo, seus princípios e valores, foi materializado no estatuto da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. Portanto, é importante frisar que o cooperativismo e sua doutrina de correção do social, por meio do econômico, não foi estabelecido por pensadores econômicos ou filósofos importantes, mas fruto da experiência popular de associação de interesses e de cooperação em situação de adversidade.

A experiência de Rochdale carrega em si um grande significado, o do resgate que as pessoas tiveram do seu destino. Aqueles homens pobres e com uma vida de privações tornam-se agentes de seu destino, melhorando sua qualidade de vida e promovendo a distribuição de riqueza através de um ente novo, um ente que refundava a relação entre trabalho e capital, dando primazia

---

<sup>25</sup>Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - FEA/USP.

Professor da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

E-mail: Jaime@ufsm.br.

<sup>26</sup> Doutor em Extensão Rural pela UFSM. Professor da Universidade Federal de Santa Maria.

E-mail: gabriel@ufsm.br.

ao trabalho e com o entendimento que o capital tem como função gerar benefícios sociais e coletivos. Um movimento que não é capitalista, tampouco socialista, mas que inaugura uma nova forma de relação comercial, uma alternativa na qual a democracia, a igualdade e a justiça ganham contornos práticos e norteiam o funcionamento de um novo formato empresarial que mais tarde passaria a se chamar cooperativa (OLIVEIRA, 2007). Holoyake (2000) atesta a transformação promovida na vida das pessoas ao afirmar que o falar e o vestir do cooperado mudaram após a fundação do empreendimento e que a cooperação era a causa desta transformação.

No Brasil, a experiência de cooperação começou no Paraná três anos após Rochdale. Teve uma vida breve, mas assentou as bases para que o movimento se espalhasse no restante do País, apesar de não constituir uma cooperativa nos moldes conhecidos hoje. Tratava-se de um grupo de europeus assentados na Colônia Tereza Cristina, reunidos pelo médico francês Jean Maurice Fraive. A sequência da história deu-se com a criação da Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, em 1887, na cidade de Campinas, Estado de São Paulo. Em 1889, é fundada em Ouro Preto, Minas Gerais, a Sociedade Econômica Cooperativa e em 1891, em Limeira, São Paulo, a Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica. A Capital federal de então, a cidade do Rio de Janeiro, foi a sede da Cooperativa Militar de Consumo, fundada em 1894, e no ano de 1895 foi constituída a Cooperativa de Consumo de Camaragibe, no Estado de Pernambuco (ETGETO *et al.*, 2005). O florescimento deste movimento, no pensar de Pinho (1996), deu-se principalmente devido a dois fatores: o estímulo do poder público ao cooperativismo, identificando-o como um instrumento de reestruturação das atividades agrícolas, e a promulgação da lei básica do cooperativismo brasileiro, de 1932, que passou a definir melhor as especificidades do movimento em relação às demais formas de associação.

O Rio Grande do Sul é o precursor no cooperativismo de crédito, com a constituição da Caixa Rural Raiffeisen. Esta organização nasceu do empreendedorismo do sacerdote jesuíta Theodor Amstad, que se estabeleceu na Linha Imperial, distrito do município de Nova Petrópolis, que também ostenta o título de Capital Nacional do Cooperativismo (OCERGS, 2012).

As cooperativas são organizações peculiares, onde o equilíbrio entre o social e o econômico são essenciais. Constituem uma sociedade de propriedade coletiva e têm na satisfação da necessidade dos seus associados – ou a prestação de serviços a eles – um dos seus pilares. Entre as peculiaridades deste tipo de empreendimento, é preciso destacar que as cooperativas são organizações que possuem um regime jurídico próprio. A lei nº 5764/71 em seu artigo 4º destaca que as cooperativas “são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”. A lei também reporta a cooperativa como uma “união de pessoas para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (BRASIL, 2012).

Nesta equivalência, duas questões merecem destaque. A primeira é que a cooperativa possui duas dimensões, uma econômica e uma social, ou seja, é uma organização que possui uma atividade econômica, mas que tem por principal finalidade a geração de benefícios ou melhorias para o seu quadro

social – os associados. Isto caracteriza um desafio que é manter o equilíbrio entre o lado empresa e o lado associação de pessoas.

A segunda questão se refere ao fato de que o associado desempenha um papel dicotômico: o de proprietário e também o de usuário do empreendimento. Neste aspecto, o desafio emerge no momento em que o associado pode agir oportunisticamente, privilegiando o seu autointeresse em detrimento do interesse coletivo. Estas duas questões fazem frente a uma série de aspectos que culminam com o fato de as cooperativas serem consideradas organizações complexas do ponto de vista da governança e gestão.

Pinho (1986) já argumentava que as cooperativas acarretam muitas dificuldades aos seus gestores, pois combinam os caracteres de associação e de empresa. Se estes priorizarem o aspecto associativo, correrão o risco de encontrar problemas na gestão financeira. Por outro lado, se considerarem apenas o aspecto empresarial, poderão distanciar-se dos cooperados e esquecer as finalidades sociais da cooperativa. Para Pinho (1986), o ideal será, evidentemente, o equilíbrio entre ambos os enfoques.

Boesche e Mafioletti (2005) destacam que manter o equilíbrio entre as dimensões do social e do econômico é o principal desafio do cooperativismo, já que o ambiente de competição das cooperativas é o mesmo de todas as outras organizações. Por isto, as cooperativas precisam ser economicamente eficientes, para se manterem no mercado, mas sem deixar de lado a finalidade social em relação aos seus associados. Bialoskorski Neto (2001) complementa que desempenho econômico e de mercado é condição fundamental para o bom desempenho social das cooperativas.

Os tecelões precursores do movimento cooperativista propuseram princípios que formam a base filosófica do movimento. Estes princípios passaram por alguns ajustes ao longo do tempo, mas sem nunca alterar a essência do empreendimento cooperativo. Em 1995, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão de representação mundial do cooperativismo com sede em Genebra na Suíça, aprovou a redação vigente dos 7 princípios do cooperativismo, propondo-os da seguinte forma (OCB, 2012):

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

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

III –**Participação econômica dos membros**: os membros contribuem equitativamente, para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível;
- b) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa;
- c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

IV – **Autonomia e independência**: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que

assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

V –**Educação, formação e informação**: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

VI – **Intercooperação**: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

VII – **Interesse pela comunidade**: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Estes princípios fazem das cooperativas organizações singulares, com características próprias a distingui-las das demais sociedades mercantis, cuja mais marcante das distinções é o foco no social em detrimento do capital. Na cooperativa, o capital existe para satisfazer necessidades sociais dos cooperados, invertendo a lógica capitalista pela substituição da competição e do lucro pela cooperação, pela busca do preço justo e pela distribuição igualitária dos resultados (BIALOSKORSKI NETO, 2006). Irion (1997, p. 57) chama a atenção também para o fato de que as cooperativas são “organizações voluntárias abertas a todas pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política, de gênero ou religiosa”.

Para Pinho (1977), as cooperativas são uma sociedade de pessoas cujo principal objetivo é prestar serviços aos cooperados. Ao confrontá-la com as organizações empresariais tradicionais, emergem as seguintes distinções:

- a) *empresa sem fim lucrativo*: as sobras líquidas retornam aos associados, proporcionalmente às suas operações realizadas com a cooperativa;
- b) *igualdade de direitos e obrigações dos cooperados*: independente de suas participações no capital social, a cooperativa é gerida democraticamente pelos seus associados, por meio de assembleias, em que cada associado tem direito a um voto, independentemente do capital integralizado por ele na cooperativa, no conhecido princípio “um homem, um voto”;
- c) *tratamento do capital como fator de produção e serviço ao cooperado*: a sociedade é de pessoas e não de capital, pois o objetivo da cooperativa é prestar serviços ao associado; e
- d) *simultaneidade*: cooperado é usuário e empresário ao mesmo tempo.

Estas diferenças das empresas tradicionais fazem das cooperativas serem distintas no que se refere à sua gestão. Ao basearem sua atuação em prestação de serviços aos cooperados, ao contrário das organizações empresariais tradicionais que se pautam na prestação de serviços aos clientes e no retorno aos investidores, as cooperativas acabaram por adotar um modelo de gestão próprio. Antonialli caracteriza este modelo da seguinte forma, afirmando que as cooperativas:

- a) *seguem princípios doutrinários aceitos mundialmente*: estes princípios compõem a base ideológica que fundamenta e coordena o cooperativismo;
- b) *possuem legislação específica*: no Brasil, a Lei 5764/71 regulamenta e estabelece as diretrizes gerais da estrutura organizacional, sendo interpretada e regulamentada pelo estatuto social de cada cooperativa;
- c) *possuem duplo objetivo*: desempenham duplo papel, buscam o equilíbrio entre o econômico e o social;
- d) *tem duplo papel nos associados*: são, ao mesmo tempo, donos e usuários do empreendimento;



- e) *têm eleições cíclicas dos dirigentes*: os mandatos da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração não podem exceder a quatro anos;
- f) *praticam a autogestão*: as cooperativas são administradas pelos próprios associados;
- g) *profissionalizam a administração*: embora prevista na legislação, no Brasil ainda é incipiente, entretanto, várias cooperativas adotaram essa estratégia instituindo a diretoria mista, composta por gerentes contratados e cooperados eleitos; e
- h) *têm um processo decisório colegiado*: as decisões são tomadas em assembleia, o que muitas vezes, torna o processo lento e burocrático(2000, p. 31).

Por fim, é importante sempre frisar que uma cooperativa é uma empresa constituída para prestar serviços aos seus associados e que, à medida que o associado utiliza os seus serviços, este contribui para o desempenho financeiro da organização, que possibilita que sejam oferecidos mais e melhores serviços aos associados. Isto é o que chamamos de ciclo virtuoso do cooperativismo. Ocorre que qualquer tipo de situação que leve a um distanciamento do associado da cooperativa pode converter o ciclo para vicioso, já que a organização começa a perder a sua razão de ser, que impacta negativamente no seu desempenho financeiro, dificultando a oferta de bons serviços e benefícios aos seus associados. Isto pode culminar com o processo falimentar da cooperativa. Portanto, todo esforço de gestão é necessário para que se mantenha a eficiência econômica do negócio e esta garanta a eficácia social.

## **BIBLIOGRAFIA**

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. *Modelo de gestão e estratégias*: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2000.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. *Agribusiness cooperativo*: economia, doutrina e estratégias de gestão. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado em Economia Agrária) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo.

BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. *Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense*. Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005.

BRASIL. Lei 5764/71, de 16 de dezembro de 1971. *Base da Legislação Federal do Brasil*, Brasília, DF. 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em: 21 maio 2012.

ETGETO, A. A. *et al.* Os Princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*. v.2, n.1, p.7-19, jan./jun. 2005.

IRION, João Eduardo Oliveira. *Cooperativismo e economia social*. São Paulo: STS, 1997.

HOLYOKE, G. J. *Os 28 tecelões de Rochdale*. [S.I.]: WS Editora, 2000.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Brasília.

Disponível em: <[www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)>. Acesso em: 13 maio 2012. Brasília.

Disponível em: <[www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br)>. Acesso em: 31 out. 2013. Brasília.

Disponível em:

<[http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/apresentacao\\_ocb\\_portugues\\_2010\\_numeros\\_2009.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/apresentacao_ocb_portugues_2010_numeros_2009.pdf)>. Acesso em: 6 dez. 2012b.

Brasília. Disponível em

<[http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio\\_ocb\\_2012.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio_ocb_2012.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2013b.

OCERGS – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Porto Alegre. Disponível em: <[www.ocergs.org.br](http://www.ocergs.org.br)>.

Acesso em: 25 maio 2012.

OLIVEIRA, José Rudnei de. *O comprometimento do cooperado com a cooperativa*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM, 2007.

PINHO, Diva Benevides. *Economia e cooperativismo*. São Paulo: Saraiva, 1977.

\_\_\_\_\_. *Lineamento da legislação cooperativa brasileira*. Manual de Cooperativismo. V. 3. São Paulo. CNPq, 1996.

\_\_\_\_\_. *A empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil*. São Paulo: Coopercultura, 1986.

\_\_\_\_\_. *O que é cooperativismo*. São Paulo: Coleção Buriti, 1966.

\_\_\_\_\_. Os princípios da Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares - ITCP/USP. Publicação em 1995. Disponível em: <[www.itcp.usp.br/drupal/node/209](http://www.itcp.usp.br/drupal/node/209)>. Acesso em: 25 maio 2012.

## COOPERATIVA VERSUS COOPERATIVISMO

Adelar Francisco Baggio<sup>27</sup>

O cooperativismo moderno, conforme é conhecido atualmente, nasceu em 1844 na Inglaterra por iniciativa de 28 Tecelões de Rochdale. Contudo, conforme informa Holyoake (2004, p. 7)

[...] antes desta data tivemos iniciativas cooperativistas em diversas partes do mundo. A título de ilustração mencionamos os ayllus entre os incas pré-colombianos; as reduções jesuíticas entre os índios guaranis do Brasil, Paraguai e Argentina, conhecidas como Sete Povos das Missões, em meados do século 17; os colégios no início da civilização romana e uma que outra comunidade mesopotâmica do segundo milênio antes de Cristo.” Schneider (1991, p. 31) relata, também, que antes da constituição da cooperativa matriz de Rochdale muitas outras experiências cooperativas se haviam antecipado a ela.

A cooperativa moderna, segundo Utumi et al. (1973, p. 21.),

[...] foi incorporada pelo **sistema capitalista**, assim como mostrou-se compatível com diversos tipos de estruturas jurídicas e políticas (típicas de várias correntes intervencionistas e até mesmo socialistas), sociais (tradicionalistas, modernas e de transição), técnicas (pequenas empresas e grandes complexos multinacionais ao lado de organizações pré-capitalistas) e outras. As **Doutrinas Socialistas**, afirma o mesmo autor, porém, tomaram posições diversas: o Socialismo Marxista desprestigiou-se ao encará-las como meio insuficiente de emancipação do trabalhador, que mais atrapalhava os ideais revolucionários, por transformar os proletários em burgueses; o socialismo pós-marxista tem tolerado as cooperativas com base principalmente em Lênin, como os Kolkhozes Soviéticos, que as considerou o “único organismo bom do regime capitalista que deve ser mantido a qualquer preço”.

O Governo brasileiro ao longo da história incentivou a expansão das cooperativas, especialmente no final da década de 1950, beneficiando-as com disponibilidade de condições especiais financeiras e legais. Hoje, o Sistema Cooperativista Brasileiro é liderado pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB – em conjunto com os 13 Ramos Cooperativistas, as Organizações Estaduais do Cooperativismo e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo- SESCOOP.

Em 2017, conforme a Aliança Cooperativista Internacional (ACI), criada em 1895, existem em torno de 1 bilhão de associados em cooperativas, que estão situados em mais de 105 países desenvolvidos e emergentes, com presença tanto nos regimes capitalistas quanto nos socialistas. O site destaca a informação de que tanto na Alemanha quanto nos EUA em torno de 25% da população integra alguma cooperativa.

Segundo a Reisdorfer (2017, p. 38), a Aliança Cooperativa Internacional – ACI, órgão máximo do cooperativismo mundial, define cooperativa como sendo “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais

---

<sup>27</sup>Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS. Professor da Universidade de Ijuí – UNIJUI. E-mail: baggio@unijui.edu.br

comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

Segundo a OCB (2001, p. 34), a cooperativa constitui-se como:

uma organização de pelo menos vinte pessoas físicas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho econômico eficiente, através da qualidade e da confiabilidade dos serviços que presta aos próprios associados e aos usuários.

As cooperativas brasileiras são reguladas pela Lei nº 5.764/71 que traz o seguinte conceito: “são sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

O cooperativismo, segundo a OCB, é um movimento de âmbito internacional que possui uma filosofia baseada nos seguintes princípios: “[...] adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade”. (2014, p. 8-10). Segundo a OCERGS, o cooperativismo é

[...] uma doutrina socioeconômica fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos. A cultura cooperativista visa desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma criativa, inteligente, justa e harmônica, procurando a sua melhoria contínua. Os seus princípios buscam, pelo resultado econômico, o desenvolvimento social através da melhoria da qualidade de vida e da boa convivência entre seus cooperados (2012, p. 1).

Schneider (1991) afirma que sendo a cooperativa uma sociedade de pessoas:

todos os membros devem usufruir da igualdade das condições, da participação nas decisões e na formulação da política. Portanto, uma pessoa quando ingressa numa cooperativa precisa tomar consciência de que passa a fazer parte de um coletivo que visa o bem de todos os cooperados e, em função disto, não pode ter atitudes individualistas (1991, p.108).

Nesta senda, o mesmo autor infere que o cooperativismo brasileiro:

teve sua origem com a implantação das primeiras cooperativas de consumo em 1889 em Minas Gerais, em 1891 em Limeira, São Paulo, em 1894 no Rio de Janeiro, em 1895, em Camaragibe de Pernambuco e em 1897 em Campinas, São Paulo. Em 1892 é fundada no Rio Grande do Sul a primeira cooperativa do setor primário, a “Società Cooperativa delle Convenzioni Agricoli Industriali” por orientação do italiano Stéfano Partenó, funcionário do Ministério de Exterior da Itália, em missão de assessoria técnica no Sul do Brasil junto aos imigrantes italianos (1991, p.24).

Salienta-se que ao longo das décadas de 1930 e 1940, durante o Período do Governo Vargas, foram criadas diversas instituições públicas no Brasil voltadas ao fomento da prática cooperativista (ALVES, 2003), que, segundo Duarte et al. (2006, p.13), se deve “à sua utilização como instrumento de política agrícola”. Conforme Alves (2003, p.25), “nos últimos anos da década de 1950, de forma atrelada à “Revolução Verde”, iniciou-se o processo de criação de cooperativas tritícolas, principalmente no Estado do Rio Grande do Sul e no oeste catarinense”. Conforme Schweinberger (2000, p.107),

“apenas no ano de 1957 foram fundadas dez cooperativas tritícolas no Rio Grande do Sul.”

Em 2 de dezembro de 1969, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) como representante nacional defensora do cooperativismo brasileiro. Tendo em vista esta decisão, iniciou-se o processo de estruturação do Sistema Brasileiro do Cooperativismo que assim se apresenta atualmente: OCB, 13 Ramos do Cooperativismo, Organizações Estaduais das Cooperativas e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP –, criado em 1998, tendo a sua sede central em Brasília e filiais em todos os Estados Brasileiros. A mais nova instituição do Sistema “S” veio somar à OCB com o viés da educação cooperativista, como responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras.

O cooperativismo é dividido em 13 ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, infraestrutura, habitacional, produção, trabalho, mineral, saúde, transporte, lazer e turismo, sendo que, em 2015, existiam no Brasil, segundo o site oficial da OCB, 6.655 cooperativas, com 13.230.960 associados e empregavam 376.795 empregados.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALVES, A. G. M. P. *As cooperativas agropecuárias e o BRDE: histórico, situação atual e perspectivas*. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, Rio de Janeiro. 2003. 229p.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez 2005.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração de Empresas*, FGV, vol. 37, n.3, p. 19-32, 2002.

DUARTE, D. V.; TAVARES, B. *Institucionalismo e determinações governamentais: evidências de isomorfismo em empresas de base*. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO – ENAPG, Salvador, BA, 2012.

HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, E.R. *Administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HOLYOAKE, G. J. *Os 28 tecelões de Rochdale*. 5. ed. Porto Alegre: WS, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Guia das melhores práticas de governança para cooperativas*. São Paulo, SP: IBGC, 2015a. 96p.

NADLER, D. A. Buildon better board. *Harvard Business Review*, Boston, MA, v. 82, n.5, may, 2004.

REISDORFER, V.K. *Introdução ao cooperativismo*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 106p. 2014.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2014.

SABOURIN, E. (Org.). Associativismo, cooperativismo e economia solidária no meio rural In: DUARTE, L. M. G; WEHRMANN, M. *Histórico do cooperativismo agrícola no Brasil e perspectivas para a agricultura familiar*. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Núcleo de Estudos Avançados. v. 6. n. 23, 2006. 280 Pp.

SCHWEINBERGER, G. A. Economia solidária. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v.8, n. 15, p. 83-116, nov. 2000.

SCHNEIDER, J. O. *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. São Leopoldo: Unisinos, 1991.

UTUMI, A et al. *A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico*. São Paulo: Fund. Friedrich Naumann, 1973.

## COOPETIÇÃO

Thiago Reis Xavier<sup>28</sup>

O termo coopetição foi citado pela primeira vez por Ray Noords, fundador e CEO da Novell Inc. (empresa de *software* americana, especializada em tecnologia de redes e internet, fundada em 1973, com o nome Novell Data Systems Inc.), na década de 1980, que defendia a ideia de que era necessário competir e cooperar ao mesmo tempo (RODRIGUES, MACCARI e RISCAROLLI, 2007; MONTICELLI 2015).

No ambiente acadêmico, o conceito coopetição foi apresentado inicialmente por Nalebuff e Brandenburger (1996) que se apoiavam na teoria dos jogos e suas relações com as estratégias organizacionais, incorporando a dialética de que as organizações deveriam primeiramente colaborar nos negócios e formar redes de valor, visando maximizar seus ganhos coletivos, para que em seguida viessem a competir para dividir os resultados alcançados.

Sob a perspectiva da teoria dos jogos, os cenários caracterizados pela ação competitiva focados na ótica do ‘perde-e-ganha’ foram superados por uma nova visão, a partir da qual, para obter um ganho, um agente necessitaria cooperar com aqueles com os quais competia no mercado organizacional (OLIVEIRA e LOPES, 2014) – relação “ganha-ganha”. Sendo assim, conforme Nalebuff e Brandenburger (1996), a coopetição passaria a ser vista como uma junção das palavras competição e cooperação, sendo que essas deveriam ser compreendidas sobre uma dinâmica mais ampla do que quando discutidas individualmente.

Bengtsson e Kock (2000, p.413) defendem que a coopetição “é a relação diádica e paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam em alguma atividade, como em uma aliança estratégica, e ao mesmo tempo competem uns com os outros em outras atividades”. Já Zineldin (2004, p.782) define coopetição como sendo “uma situação de negócio em que partes independentes cooperam entre si e coordenam as suas atividades, assim colaborando para atingir objetivos em comum, mas ao mesmo tempo competindo uns com os outros”. Trata-se, assim, de um relacionamento paradoxal entre competição e cooperação, a partir do qual surge uma abordagem mista que emerge a partir da compreensão da interdependência organizacional.

Posto isso, Padula e Dagnino (2007) se referem à coopetição como uma inovadora forma de se compreender a interdependência organizacional, por meio da qual os envolvidos buscariam convergir interesses e objetivos comuns. Para tal, é necessário que as organizações constituam cadeias de valor compartilhado, que, orientadas para interesses e metas parcialmente convergentes, adotariam posicionamentos competitivos e cooperativos simultaneamente, gerando um sistema coopetitivo. Bengtsson e Kock (2000) afirmam que relacionamentos interorganizacionais estruturados apenas em pilares competitivos e caracterizados pela concorrência extrema têm se

---

<sup>28</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.  
Professor da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.  
E-mail: thiago.xavier@ufsm.br

mostrado insuficientes, limitando o potencial de crescimento e desenvolvimento das partes envolvidas.

Por meio da coopetição, ao contrário da competição, cria-se a oportunidade para que organizações cooperem com o intuito de obter conhecimento e compartilhar recursos de forma complementar, indo além de suas capacidades individuais, proporcionando oportunidades de desenvolvimento mútuo (MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2008).

Sob esse prisma, Bengtsson e Kock (2014) visualizam a coopetição como uma relação vertical e/ou horizontal na criação de uma cadeia de valor baseada na concorrência indireta, em que as organizações competem na busca pelos objetivos gerais da transação e não apenas por fatias de mercado. Posto isso, tem-se que uma das condições essenciais para a coopetição é a convergência parcial de interesses e objetivos entre organizações parceiras, que criam um ambiente de sinergia por meio do qual os envolvidos podem se beneficiar (WANG e KRAKOVER, 2008; KOZYRA, 2012).

Dentre esses benefícios, Schiavone e Simoni (2011) apontam para a possibilidade de ganhos compartilhados no que diz respeito a questões como Planejamento & Desenvolvimento (P&D) e Inovação & Desenvolvimento (I&D), sejam eles no campo das relações intraorganizacionais ou das relações interorganizacionais na rede de coopetição. Além desses, Czernek e Czakon (2016) observaram proveitos como a redução de custos, o acesso e o compartilhamento de recursos, o estímulo à inovação e à criação de valor mútuo.

Com relação ao avanço das discussões sobre o termo, Canto, Salles e Bittencourt (2017) observaram uma crescente busca por estudos que procurem relacionar a temática da coopetição a outros tópicos, dentre os quais destacam: desenvolvimento, competitividade, colaboração, informação, cooperação, competição e inovação. Ademais, esses questionam sobre os reais benefícios que a relação cooperativa pode proporcionar, especialmente no que diz respeito à duração temporal das relações, a ocorrência de situações oportunistas e de conflitos de interesses, além da possível quebra ou falta de confiança entre as partes.

Com base nesse argumento, aponta-se para a necessidade de se desenvolver discussões que procurem compreender a coopetição sobre a ótica da Teoria da Firma (COASE, 1937; PENROSE, 1959) e, conforme destacam Canto, Salles e Bittencourt (2017), da Economia de Custos de Transação evidenciada por Williamson (1985). Sob o mesmo ponto de vista, Bouncken, Claus e Fredrich (2016) apontam para a relevância de estudos que procurem compreender que a governança existente por trás das relações cooperativas, pois tais estruturas poderiam favorecer o desenvolvimento de confiança, do sentimento de reciprocidade e de inserção social, reduzindo os custos inerentes das relações transacionais.

## **BIBLIOGRAFIA**

BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in business networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, v.29, n.5, p.411-426, 2000.



- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition - Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, v.43, n.2, p.180-188, 2014.
- BOUNCKEN, R. B.; CLAUS, T.; FREDRICH, V. Product innovation through coopetition in alliances: singular or plural governance? *Industrial Marketing Management*, v.53, p.77-90, 2016.
- CANTO, N. R. do.; SALLES, A. C.; BITTENCOURT, B. A. Coopetição: será que realmente importa? *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v.16, n.4, p.118-138, out./dez. 2017.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v.4, n. 16, p.386-405, 1937.
- CZERNEK, K.; CZAKON, W. Trustbuilding processes in tourist coopetition: the case of a Polish region. *Tourism Management*, v.52, p.380-394, 2016.
- KOZYRA, B. Strategic alliance as a particular form of coopetition. *Global Management Journal*, v.4, n.1/2, p.27-38, 2012.
- MELLAT-PARAST, M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. *International Journal of Production Economics*, v.114, n.2, p.820-829, 2008.
- MONTICELLI, J. M. Competição, cooperação e coopetição: simetrias e discrepâncias na indústria vitivinícola do RS. *Revista de Administração da UNIMEP*, v.13, n.2, maio/ago. 2015.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. *Co-opetição*. Rocco: Rio de Janeiro, 1996.
- OLIVEIRA, C. C G.; LOPES, H. E. G. Coopetição em redes interpessoais: redes são redes. *RAC*, Rio de Janeiro, v.18, n.4, p.508-522, Jul./Ago. 2014.
- PADULA, G.; DAGNINO, G. B. Untangling the rise of coopetition. *International Studies of Management & Organization*, v.37, n.2, p.32-52. 2007.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell, 1959.
- RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; RISCAROLLI, V. Arquitetura e coopetição em redes interorganizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v.4, n.2, p.75-196, 2007.
- SCHIAVONE, F.; SIMONI, M. An experience-based view of co-opetition in R&D networks. *European Journal of Innovation Management*, v.14, n.2, p.136-154, 2011.
- WANG, Y.; KRAKOVER, S. Destination marketing: competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v.20, n.2, p.126-141, 2008.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.
- ZINELDIN, M. Co-opetition: the organization of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, v.22, n.7, p.780-790, 2004.

## CRESCIMENTO OU DESENVOLVIMENTO?

Roberto De Gregori<sup>29</sup>

O presente verbete tem como objetivo fazer um contraponto entre crescimento e desenvolvimento que, segundo Veiga (2005), é comum a existência de similaridade entre eles. Sachs (2004) ratifica que o desenvolvimento é distinto do crescimento econômico, pois envolve ética, política e questões sociais, pois o desenvolvimento vai além da mera multiplicação da riqueza material, embora crescimento seja uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente para se alcançar uma vida melhor para todos.

Para Oliveira e Souza Lima (2006), o desenvolvimento econômico precisa acontecer em um ritmo que envolva as solicitações das distintas classes sociais, regiões e países. O autor ainda declara que, mesmo com tanta controvérsia, o crescimento econômico, apesar de não ser condição suficiente, é um requisito para a superação da pobreza e para a construção de um padrão digno de vida.

De acordo com Sachs (2004), a ideia de desenvolvimento surgiu como implicação, expiação e reparação de desigualdades passadas, criando uma conexão capaz de preencher um elo entre antigas nações metropolitanas e antigas periferias coloniais e a minoria rica modernizada, trazendo consigo a promessa de uma modernidade estruturada e inclusiva para todos.

Outra maneira de encarar o desenvolvimento seria agrupá-lo em três gerações de direitos humanos: políticos, civis e cívicos; direitos econômicos, sociais e culturais; e direitos coletivos. Sachs (2004) relata que equidade, igualdade e solidariedade estão inseridas no conceito de desenvolvimento com consequências de longo alcance, para que o pensamento econômico sobre desenvolvimento se diferencie do economicismo redutor.

Para Sen (2000), o desenvolvimento requer que sejam removidas as principais fontes de privação de liberdade como pobreza, tirania, falta de oportunidades econômicas, destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência de Estados repressivos. Para Sachs, desenvolvimento deve ser compreendido como:

Um processo intencional e autogerido de transformação e gestão de estruturas socioeconômicas, direcionado no sentido de assegurar a todas as pessoas uma oportunidade de levarem uma vida plena e gratificante, provendo-se de meios de subsistência decentes e aprimorando continuamente seu bem-estar, seja qual for o conteúdo concreto atribuído a essas metas por diferentes sociedades em diferentes momentos históricos(2007, p. 293).

Para Gomes e Moretti (2007), os produtos e serviços estão cada vez mais acessíveis ao consumidor. Basta um clique (acesso) na internet para comprar uma infinidade de produtos e serviços estimulando o consumo e promovendo um crescimento desorganizado. Nesse sentido, torna-se necessário descobrir as combinações e conveniências entre as tradicionais

---

<sup>29</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.  
Professor da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.  
E-mail: robertodegregori@gmail.com

práticas de mercado e as dimensões sociais e ambientais, sem causar prejuízos socioambientais.

Para Bruseke (2001), a teoria sobre desenvolvimento depende da expectativa com que se liga a teoria com a prática. Essencialmente uma teoria do desenvolvimento tem que: a) contribuir para a interpretação sistemática do desenvolvimento; b) demonstrar seu valor heurístico nos estudos de casos; c) deve na base da sua coerência interna servir e orientar a ação social com sentido numa situação que seria menos visível sem a existência dessa teoria. Por isso, há necessidade de uma visão multidisciplinar que envolva economia, ecologia e política, como ponto de partida da teoria do desenvolvimento sustentável.

Para Bruseke (2001), as ciências ambientais juntam-se em vazios epistemológicos entre as ciências naturais e sociais, provocando a necessidade de interdisciplinaridade. Mesmo dentro da visão reduzida da economia atual há quatro fatores de fácil identificação que tornam a civilização contemporânea insustentável em médio e longo prazos:

- Crescimento populacional em franca expansão;
- Redução da base de recursos naturais;
- Sistemas produtivos que usam tecnologias sujas e pouco eficientes energeticamente;
- O sistema financeiro incentiva o uso ilimitado de consumo de material.

Segundo Bruseke (2001), estudiosos como Sachs e Martinez Alier apontam problemas do sistema econômico em vigor. Esse sistema é considerado insustentado por causa do dogma da teoria econômica vigente, que é crescimento econômico a qualquer custo. As dificuldades desse sistema são:

- Crescimento contínuo em um planeta finito;
- Acumulação rápida de riqueza, matéria e energia;
- Ultrapassagem dos limites biofísicos;
- Destruição dos sistemas de sustentação da vida;
- Aposta constante que inovação tecnológica pode minimizar os efeitos causados pelo crescimento.

Segundo o WBCSD (2010), a energia necessária para satisfazer às necessidades básicas de uma crescente população cada vez mais urbanizada em países em desenvolvimento, acarretará um maior consumo de recursos naturais, exacerbando a pressão sobre os ecossistemas do planeta. Com isso, não podemos fazer dicotomia entre crescimento econômico e bem-estar ambiental, pois ambos são interdependentes e, se não assegurarmos os dois, pode-se acabar sem nenhum deles. Solucionar esse dilema, aumentando a qualidade de vida da população, exigirá uma economia mais inclusiva de baixa emissão de carbono e eficiente gestão dos recursos.

Para Veiga (2012) existe ainda a convicção de que não há nada de errado com crescimento econômico. O autor relata que muitos economistas convencionais desdenham os custos socioambientais por confiar no deslocamento relativo (*decoupling*). A questão consiste na declinante participação relativa de recursos como petróleo e minério em cada dólar do PIB, deduzindo-se que não existem limites para o crescimento econômico. Segundo o autor, essa visão é enganosa, pois se ignora o contínuo aumento no fluxo de recursos naturais que atravessam a economia, mesmo com a diminuição do seu peso monetário relativo na construção do PIB.

Também existe a questão da pregação sobre crescimento verde. Declara-se essencialmente que a remodelação dos processos produtivos e as mudanças nas concepções de bens e serviços farão com que esses processos exijam cada vez menos insumos materiais e energéticos. Isto é, que produtos e serviços ficarão cada vez menos dependentes da taxa de transferência dos recursos naturais. O que está em jogo é saber se com a desmaterialização e maior eficiência energética será resolvido o problema dos limites naturais à expansão do subsistema econômico.

O desenvolvimento sustentável surgiu no século passado como solução para o dilema entre a esfera ambiental, econômica e social. O tema sustentabilidade ganhou cada vez mais espaço em termos globais, sendo discutido em ambientes como o Conselho Empresarial Mundial para Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development -WBCSD*). Para este conselho, o desenvolvimento sustentável é um processo que está sendo construído e aperfeiçoado ao longo dos anos. Talvez atualmente o conceito mais usual, do WBCSD (1987, p. 46), é que o desenvolvimento seja capaz de satisfazer às necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de se satisfazerem, seja o conceito mais conhecido". Mas será que ele é o mais aplicado?

Assim parafraseando Abramovay (2010, p. 97), o que se deve pensar "nesse processo é o conteúdo da própria cooperação humana e a maneira como, no âmbito dessa cooperação, as sociedades optam por usar os ecossistemas de que dependem".

## **BIBLIOGRAFIA**

ABRAMOVAY, R. Desenvolvimento sustentável: qual a estratégia para o Brasil? *Revista Eletrônica Novos Estudos*, v. 87, jul. 2010. Disponível em: [www.novos estudos.uol.com.br](http://www.novos estudos.uol.com.br) Acesso em: 22 ago. 2012.

BRÜSEKE, F. J. O Problema do Desenvolvimento Sustentável. In: CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p.29-40.

OLIVEIRA, G. B.; SOUZA-LIMA, J. E. (Org.). *O desenvolvimento sustentável em foco: uma contribuição multidisciplinar*, Curitiba: Annablume, 2006.

SACHS, I. *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

\_\_\_\_\_. *Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez, 2007.

SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

VEIGA, J. E. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

\_\_\_\_\_. Economia em Transição. In: ALMEIDA, Fernando (Org). *Experiências empresariais em sustentabilidade: avanços, dificuldades e motivações de gestores e empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ALMEIDA, Fernando. *Experiências empresariais em sustentabilidade: avanços, dificuldades e motivações de gestores e empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Relatório do WBCSD *Vision 2050: The new agenda for business*, 2010. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/web/vision2050.htm>. Acesso em: 10 março de 2012.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Our Common Future*. The World Commission on Environment and Development. Oxford and New York: Oxford Univ. Press, 1987.

## EFICÁCIA VERSUS EFETIVIDADE

Daniel Knebel Baggio<sup>30</sup>  
Isoé Nicolas Schneider<sup>31</sup>  
João Serafim Tusi da Silveira<sup>32</sup>

Vários são os conceitos que podem ser encontrados sobre eficácia, efetividade e eficiência e suas diferenciações. Souza (2008) compreende que a efetividade pode ser percebida mediante a avaliação das transformações ocorridas a partir de determinada ação, já eficácia reside no resultado da relação entre metas alcançadas e metas pretendidas. Por fim, a eficiência significa fazer mais com menos recursos.

No mesmo sentido, Sulbrandt (1993) esclarece que a avaliação de metas está relacionada à eficácia, no entanto a avaliação de impacto está relacionada à efetividade e a avaliação de processo está relacionada com a eficiência. Corroborando, Sano e Montenegro Filho (2013) apresentam o fluxograma de avaliação utilizando os 3 Es (Flg.1).

Figura 1 – Fluxograma da avaliação



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Sano e Montenegro Filho (2013)

Siqueira (2006) ao analisar indicadores de eficiência, eficácia e efetividade de ações de manutenção sob a óptica do planejamento empresarial, conceitua a eficiência como característica do processo de planejamento relacionada à abrangência das ações programadas no universo de planejamento; eficácia como característica do processo de planejamento relacionada à aderência das ações executadas em relação ao universo de ações de planejamento; e efetividade como característica do processo de planejamento relacionada à coerência entre as ações executadas e o plano de ações, no universo de ações de planejamento.

Ao realizar uma analogia com um museu de organizações, Maximiano (2000) expõe que este museu está cheio de histórias de eficiência, são os restos fossilizados de empresas que produziam máquinas de escrever, discos

<sup>30</sup> Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza/Espanha.  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI  
Professor da Universidade de Ijuí – UNIJUÍ.  
E-mail: danibaggio@gmail.com.

<sup>31</sup> Mestrando em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Ijuí – UNIJUÍ.  
E-mail: iso.nicolas@hotmail.com

<sup>32</sup> Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
E-mail: joaotusi@hotmail.com.

de vinil, calculadoras mecânicas, e outros produtos que foram superados por concorrentes mais aptos, que evoluíram tecnologicamente mais cedo ou que atenderam às mudanças de preferências dos consumidores. O autor ainda defende que nesse museu ainda estão histórias de profissões que se tornaram obsoletas e que, por mais eficientes que fossem, essas empresas e profissões perderam sua eficácia, ou seja, a sua capacidade de dar ênfase aos resultados e ao alcance de objetivos de acertarem na solução de problemas (Silva, 2008).

Adicionando o conceito de efetividade à analogia do museu, sugerida por Maximiano (2000), essas empresas e profissões que deixaram de ser eficazes, mesmo que fossem eficientes, deixaram também de ser efetivas, uma vez que seus produtos e suas atividades deixaram de gerar transformações para a sociedade, tornando-se, assim, obsoletas.

## **BIBLIOGRAFIA**

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução a administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

SANO, H; MONTENEGRO FILHO, M. J. F. As técnicas de avaliação de eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. *Desenvolvimento em questão*. Ijuí, v. 11, n. 22, p. 35-61, jan./abr. 2013.

SILVA, R. O. da. *Teorias da administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIQUEIRA, I. *Indicadores de eficiência, eficácia e efetividade da manutenção*. 21º CONGRESSO NACIONAL DE MANUTENÇÃO – ABRAMAN - Aracaju, Sergipe, Brasil, 2006.

SOUZA, W. J. *Responsabilidade social corporativa e terceiro setor*. Brasília: Universidade Aberta do Brasil, 2008.

SULBRANDT, J. La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales. In: KLIKSBURG, B. *Pobreza: un tema impostergable*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

# EMPREENDEDORISMO

Tatiana Fernanda Mousquer dos Santos<sup>33</sup>

Carlos Oberdan Rolim<sup>34</sup>

Empreendedorismo é o principal fator promotor do desenvolvimento econômico e social de um país. Segundo Coan (2012), a palavra empreendedorismo deriva do termo francês *entrepreneur*, originado do latim *imprehendere*, traduzido para o inglês como *intrepreneurship*, e remonta ao século XV, quando era usado para referir-se aos “homens de negócios”. O termo ganhou mais visibilidade nas obras de Cantillon (2002) e Say (1983) que, a partir da consolidação da sociedade capitalista, relacionaram a figura do empreendedor ao empresário.

Richard Cantillon (1680-1734), considerado o precursor do empreendedorismo, preocupava-se com os riscos e incertezas do processo de acumular riquezas, notadamente na obra *Ensaio sobre a natureza do comércio em geral*. Sua contribuição em estabelecer os fundamentos do empreendedorismo, bem como o papel do empreendedor na economia, está posta de modo explícito na primeira parte de seu ensaio, de modo especial no capítulo XIII, em que descreve quem são os empreendedores e como se arriscam na compra e na venda em busca do lucro. O empreendedor deve suportar o jogo do mercado, que é deveras incerto, no qual ele pode ganhar ou perder. Se for malsucedido, poderá passar necessidades e até ir à falência.

Outro conceito para o empreendedorismo foi apresentado por Jean-Baptiste Say (1767-1832) para quem empreendedor é o principal responsável pelo desenvolvimento econômico que resultava em sua concepção, da criação de novos empreendimentos. Árduo defensor do pensamento liberal, Say se entusiasmava com o progresso econômico trazido pela revolução industrial e por ver o Estado monárquico preocupado em tributar e gerar moedas, ruir por meio de grandes convulsões, abrindo espaços a um futuro melhor.

De acordo com Joseph A. Schumpeter (1982), "empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias". Outro conceito, da Amar Bhide da Harvard Business School, que "trata-se simplesmente daquele que localiza e aproveita uma oportunidade de mercado, criando a partir daí um novo negócio" (MARTINS, 2018). De forma mais sucinta, pode-se conceituar empreendedor como alguém que identifica oportunidades e executa ações para torná-las em um negócio lucrativo.

Na literatura, podem ser identificados diferentes tipos de empreendedores:

a) *Empreendedor por necessidade*: são aqueles que começam seu empreendimento devido à necessidade de possuir uma renda para seu

---

<sup>33</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.  
E-mail: taty.nanda@gmail.com

<sup>34</sup> Doutor em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.  
Professor pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. – URI.  
E-mail: ober@san.uri.br



- sustento e de sua família. Esse tipo de empreendedor é mais evidente em momentos de dificuldades econômicas;
- b) *Empreendedor nato*: pessoa que, desde cedo, começa a construir grandes empresas, mesmo sem possuir muitos recursos financeiros, e possuem grande capacidade de negociação e venda;
  - c) *Empreendedor serial*: tem como foco a criação de novos empreendimentos para posterior venda. O capital obtido pela venda serve para criar um novo negócio que será vendido em seguida. Isso repete-se de forma cíclica.
  - d) *Empreendedor social*: é o indivíduo que emprega suas características empreendedoras de criatividade, visão e determinação primeiramente para o benefício social de terceiros e não para o lucro financeiro.
  - e) *Empreendedor corporativo*: emprega o seu conhecimento e atitudes para promover o seu crescimento dentro da organização. É pessoa que confia em seu próprio potencial, sabe vender e negociar muito bem, é capaz de desenvolver seu networking dentro e fora da empresa com vista a trazer pessoas à equipe e também é capaz de gerar novas oportunidades capazes de gerar grandes retornos para si e para o local onde atua;
  - f) *Empreendedor herdeiro*: é motivado desde cedo a continuar os negócios da família através da administração direta do patrimônio familiar ou ainda indiretamente através do acompanhamento de gestores responsáveis por essa tarefa. Alguns herdeiros optam por manter a mesma linha de gestão praticada anteriormente pelos familiares, enquanto outros buscam formas diferentes e inovadoras para fazer o patrimônio prosperar;
  - g) *Empreendedor normal*: é aquele que se planeja e se capacita antes de iniciar um novo empreendimento. Dessa forma, além de minimizar riscos, possui visão clara do futuro e das próximas etapas de seu negócio.

Dessa forma, pode-se considerar que empreendedores são pessoas inovadoras, inquietas, criativas, ousadas, além de terem sempre a sua visão voltada para o futuro. Por isso, elaboram todo um planejamento que vai permitir-lhes criar as condições vitais para o alcance dos seus objetivos, e têm sempre em mente que é importante alcançá-los, tanto no plano profissional, quanto no familiar e pessoal. Assim, criam sempre oportunidades e se envolvem com elas, entregando-se de corpo e alma para alcançar seus objetivos (MARTINS, 2018).

## BIBLIOGRAFIA

COAN, M. Educação para o empreendedorismo como estratégia para formar um novo tipo de trabalhador. In: IX SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL (ANPED), 09, 2012, Caxias do Sul. *Anais eletrônicos*. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2012. Disponível em [https://www.ucs.br/ucs/tplAnped2011/eventos/anped\\_sul\\_2012/anais/](https://www.ucs.br/ucs/tplAnped2011/eventos/anped_sul_2012/anais/). Acesso em 15 ago. 2018.

MARTINS, M. *O que é ser empreendedor?* 2018. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-ser-empreendedor/12155/>. Acesso em 30 set. 2018.

SAY, J. *Tratado de economia política*. Tradução de Balthazar Barbosa Filho. Coleção Os Economistas. São Paulo. Abril Cultural. 1983.

SCHUMPETER, A Joseph. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

# EMPRESA

Daniel Arruda Coronel<sup>35</sup>

As empresas podem ser conceituadas como unidades de produção nas quais se combinam diversos fatores visando o fornecimento de bens e serviços. Nesta equivalência, as empresas representam um tipo de organização focada no lucro e exigem, por parte dos gestores, criatividade, organização, eficiência, eficácia e gestão moderna para seu sucesso (MAXIMIANO, 2011; KWASNICKA, 2014).

Algumas características, conforme Chiavenato (2014), conceituam as empresas, tais como orientação para o lucro; serem propriedades privadas e dirigidas por uma filosofia de negócios; assumirem riscos; serem avaliadas sob um ponto de vista contábil e social; e também serem reconhecidas como negócios por outras organizações.

A partir da década de 1990, o cenário empresarial passou por profundas e significativas mudanças, oriundas do processo de globalização, o qual pode ser conceituado como o aumento dos investimentos de risco, da maior volatilidade do capital, da maior competitividade, da intensificação dos meios de comunicação (celular, *internet*), da maior velocidade das transações econômicas e financeiras e do maior comprometimento e automotivação de todos os setores envolvidos no processo produtivo.

Tal processo fez com que as empresas mudassem sua filosofia gerencial e seu modo de atuação, visando permanecer no mercado e aumentar sua competitividade através da satisfação do cliente, da governança corporativa, da inovação do empreendedorismo, dos investimentos em ciência e tecnologia, das parcerias públicas e privadas e de programas que qualifiquem e bonifiquem permanentemente seus colaboradores (OLIVEIRA, 2009).

Neste contexto, as empresas são afetadas pelo microambiente, o qual engloba questões como consumidores e usuários; fornecedores; contabilidade; concorrentes; e grupos regulamentadores, como também pelo macroambiente que envolve aspectos econômicos, políticos, sociais, culturais, tecnológicos, antropológicos e culturais (BATEMAN; SNELL, 2012).

As empresas que quiserem aumentar sua competitividade e terem uma maior inserção internacional cada vez mais vão ter que monitorar algumas tendências, dentre elas o poder econômico asiático, a formação de acordos e blocos econômicos, as barreiras sanitárias e fitossanitárias que os principais importadores impõem, as crises econômicas internacionais e políticas, a abertura de novos mercados, os valores étnicos, culturais e religiosos e as novas tendências e preferências dos consumidores.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2018) classifica as empresas, de acordo com sua Receita Operacional Bruta (ROB), como microempresas, quando a ROB é menor ou igual a R\$ 360 mil; pequenas empresas, quando a ROB é maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões; quando a ROB média empresa é maior que R\$ 4,8 milhões

---

<sup>35</sup>Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa - UFV.  
Professor da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.  
E-mail: daniel.coronel@uol.com.br

e menor ou igual a R\$ 300 milhões e grande empresa, quando a ROB é maior que R\$ R\$ 300 milhões. Em relação ao tipo de atividade, as empresas são classificadas em termos de consumo, de produção e prestadoras de serviços e, quanto à forma, são definidas em públicas ou privadas.

As empresas, que cada vez mais se destacam, têm bem delineados o seu planejamento estratégico, o qual abarca questões como missão, entendido como a razão de ser da empresa; a visão, que está relacionada ao futuro almejado pela empresa; os objetivos, que são estados desejados que a empresa pretende alcançar; as estratégias, que podem ser conceituadas como ações para elas atingirem seus objetivos e, por fim, os valores, que são os princípios e as crenças que orientam as atividades empresariais ( JONES; GEORGE, 2012).

As empresas modernas estão inseridas num sistema aberto, ou seja, conectadas com questões intra e extra empresa, o que comprova que elas fazem parte de um 'stakeholder' cada vez mais complexo e globalizado. Neste sentido, mais do que nunca, são fundamentais as quatro funções do processo administrativo, que são o planejamento, que estabelece a missão, a visão, os objetivos e as estratégias; a organização, que desenha os cargos e estruturas; o controle, o qual mede o desempenho e toma as decisões para a melhoria do ambiente e a direção, que estabelece a comunicação e motiva os colaboradores.

## **BIBLIOGRAFIA**

BATEMAN, T.S.; SNELL, S. A. *Administração*. 2.ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BNDES. Porte de empresa. Disponível em:  
<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em 1 set. 2018.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 5.ed. São Paulo: Manole, 2014.

JONES, G.R.; GEORGE, J.M. *Fundamentos da administração contemporânea*. Porto Alegre: AMGH, 2012.

KWASNICKA, E.L. *Introdução à administração*. 6.ed. São Paulo: 2014.

MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à administração*. Edição Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D.P.R.de. *Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais*. São Paulo: Atlas, 2009.

## ESPAÇOS RURAIS

Daniel Claudy da Silveira<sup>36</sup>

A região ou o espaço, que os compreendem, devem ser entendidos como objeto em construção que repercute sobre as suas distintas territorialidades. Até meados da segunda metade do século XX, o espaço e os problemas ligados à gestão do espaço mantiveram-se como variáveis largamente ignoradas pelos cientistas acadêmicos como geógrafos e economistas. No entanto, “a partir do final do século XX, desenvolve-se a noção de região e o estudo em relação a organização territorial das sociedades” (BENKO, 1999, p. 5).

Embora sendo tratada de maneira marginalizada pelo pensamento econômico, a economia espacial passou a ganhar novos contornos e importância no processo de desenvolvimento. Para Benko (1999, p. 16), “a ciência regional é inseparável do conceito de região”, enquanto economia espacial resume-se a admitir que há entidades espaciais (nacionais, regionais, sub-regionais, locais, urbanas) que formam a base da dinâmica dos processos econômicos. Consta-se, neste sentido, segundo Benko (1999) que a organização social e econômica, ligada a um território, tem uma lógica própria.

Benko (1999, p. 18) identifica uma terceira fase desta investigação na análise dos espaços econômicos aplicados à região, dividindo-as em:

- a) *Região homogênea*: de inspiração agrícola, que se define por uma dispersão mínima das características de cada unidade elementar em relação à média do conjunto;
- b) *Região polarizada*: de inspiração industrial, correspondente ao conceito de espaço como campo de forças;
- c) *Região-plano ou de programa*: de inspiração prospectiva, ao serviço das empresas e das autoridades públicas, que é um conceito operacional e concebido para a ação. É também uma região administrativa, um espaço cujas diversas partes relevam de uma mesma decisão.

A partir dos *insights* de Benko (1999), aborda-se o contexto sobre o espaço rural, que tende a ser homogeneizado, por consequência da produção de *commodities* e de suas particularidades naturais e vocacionais de produção agrícola. Corroboram com tal prerrogativa, os pensadores clássicos da economia, caracterizados pelos teóricos Adam Smith e David Ricardo, através dos conceitos de divisão internacional do trabalho, de especialização produtiva e das vantagens comparativas. Para Smith (1988, p. 19): “a natureza desigual da acumulação engendra contraditoriamente um espaço, ao mesmo tempo, uno – de busca de movimento uniformizador, de universalização da mercadoria (*commodities*) – e múltiplo – desigual, heterogêneo e gerador de assimetrias”.

Nessa seara, uma região econômica ou vocacionada ao rural é um espaço em si que constitui uma área homogênea de articulação dos modos e formas de produção (pertencentes a um mesmo regime de acumulação). Benko (1999, p. 19) identifica que a partir da década de 1980 se assista a uma

---

<sup>36</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC e da Universidade de Ijuí - UNIJUÍ. E-mail: daniel.silveira@unijui.edu.br

“aceleração das trocas e da interdependência das economias. Este fenômeno é conhecido pelos termos de globalização ou mundialização”.

O processo de globalização afeta os sistemas produtivos das regiões desenvolvidas e das regiões em desenvolvimento, em razão de sua dotação de recursos humanos e naturais e de sua forma de inserção (mais ou menos autônoma) nesta lógica. Do modo que o capital não somente produz o espaço em geral, mas também produz as reais escalas espaciais que dão ao desenvolvimento desigual a sua coerência.

A globalização é um fenômeno associado com os intercâmbios internacionais de bens e serviços e a internacionalização do capital e da produção. No entanto, o que caracteriza a forma atual da globalização é o fato de a internacionalização dos mercados e da produção estar ligada à informação e à utilização das novas tecnologias. Entretanto, a globalização é um processo vinculado ao território, não só porque afeta as nações e países, mas, principalmente, porque a dinâmica econômica e o ajuste produtivo dependem das decisões de investimento e localização dos atores econômicos e dos fatores de atração de cada território (PECQUEUR, 2009; SPOSITO, 2006; NORTH, 1959).

Considerando tal perspectiva, a realidade dos espaços rurais e necessariamente dos empreendedores rurais e agroindustriais, no que tangem o nível ou grau de integração com o mercado – tanto do agente, quanto da região – tenderá a refletir a subordinação ao movimento global que, por consequência, produzirá uma ruptura das condições de reprodução pré-existentes, além de exercer uma pressão sobre ambos no processo de produção. Essa pressão pode produzir efeitos sobre a inserção no mercado desse empreendimento rural ou região desconectada, ou seja, o escoamento do excedente de produção pode ficar comprometido.

Para Silveira (2018), analogamente, essa mensuração pode ser transformada em uma perspectiva das tensões entre as forças de produção regionais e globais, ou seja, da dialética entre a estrutura e superestrutura, representada na própria percepção dos agentes e de suas relações com o mercado. Isso pode ser evidenciado em relação à identidade territorial sustentável (histórica, social, tradicional, cultural, ambiental) com a perspectiva da racionalidade ou de rentabilidade econômica, em uma lógica de mercado. O processo de globalização é, portanto, uma questão que condiciona a dinâmica econômica das regiões e que, por sua vez, se vê afetado pelo comportamento dos atores locais, sobretudo, nos espaços rurais, que na maioria das vezes, estão diretamente vinculados ao mercado global, repercutindo sobre a dinâmica de suas territorialidades regionais.

## **BIBLIOGRAFIA**

BENKO, Georges. *Economia, espaço e globalização na aurora do século XXI*. São Paulo: Hucitec. 1999.

\_\_\_\_\_. *A ciência regional*. Oeiras: Celta Editora, 1999.

BENKO, Georges; LIPIETZ, Alain. *As regiões ganhadoras. distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica*. Oeiras: Celta Editora, 1994.

NORTH, D. C. Agriculture in regional economic growth. *Journal of Farm Economics*. v.4, n.5, p.333, Dec. 1959.

PECQUEUR, Bernard. A guinada territorial da economia global. *Política & Sociedade – Revista de Sociologia Política*. PPSP UFSC, 2009. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/viewArticle/11615>>.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SPOSITO, Maria E. B. A questão cidade-campo: perspectivas a partir da cidade. In: SPOSITO, Maria E. B. (Org.). *Cidade e Campo: relações e contradições entre urbano e rural*. São Paulo: Ed. Expressão Popular, 2006, p. 111-130.

SILVEIRA, Daniel Claudy da. *A commoditização do rural: uma análise a partir da bovinocultura de corte na região do Corede Missões/RS*. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) — Universidade de Santa Cruz do Sul, 2018.

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Marcio Luiz Marietto<sup>37</sup>  
Alessandra Cassol<sup>38</sup>

A estratégia é um conceito multidimensional e situacional, o que dificulta uma definição de consenso (Hambrick, 1980), neste sentido estabelece-se um verbete baseado em uma lógica de ação empresarial. Esta lógica existe somente como intenção de orientar os leitores ao desenvolvimento de um pensamento calcado em uma esfera longitudinal de desenvolvimento conceitual da estratégia empresarial.

Desde Sun Tzu em *A arte da guerra* escrita no século IV A.C. até a atualidade a estratégia é tratada com base na incerteza ou risco do resultado das ações. Quando se remete à palavra estratégia subentende-se, entre outras coisas, um composto de fenômenos de atitudes e comportamentos humanos (formular, planejar, avaliar, decidir, implementar, executar, averiguar, medir, entre outros) que são incertos de resultados e podem ser inesperados, mesmo dentro dos esperados. Embora, Sun Tzu não tratasse do aspecto corporativo e de negócios, mas de guerra e conquista, o conceito evoluiu ao campo dos estudos organizacionais com a mesma lógica de tentar evitar o fracasso das ações.

À lógica de incerteza e risco, pressupõe-se que, em geral, a estratégia preocupe-se na solução de problemas, que afetam o indivíduo e/ou a coletividade e podem estar inseridos em um contexto meramente local ou a problemas de dimensões internacionais. Pode-se sumarizar que o problema, em qualquer esfera ou contexto, é indissociável da solução, ou seja, não existem problemas sem solução nem soluções sem problemas. Em última instância, quando existir um problema, a solução aparecerá mesmo que não seja a solução esperada ou até mesmo imaginada, mas um problema só termina com a solução (ZACCARELLI, 2005).

Retornando a Sun Tzu, em diversos trechos de sua obra, o autor descreveu suas intenções de conquista dando a impressão de que seus territórios atuais não satisfazem (problema) e a solução seria a conquista de mais territórios. O general desenvolveu planos táticos e operacionais, avaliou possíveis cenários, alocou recursos bélicos e humanos e, acima de tudo, tentou prever, ou pelo menos minimizar, a incerteza da reação dos seus inimigos e do ambiente externo perante suas estratégias. Existia o risco de suas estratégias de batalha não terem êxito e isto causaria consideráveis perdas de material humano e bélico e, eventualmente, a possibilidade de perda de territórios já conquistados.

A metáfora elencada por Sun Tzu pode ser transposta de maneira adequada aos estudos de estratégia empresarial quando se refere às ações dinâmicas das empresas capitalistas que têm como objetivo o lucro e

---

<sup>37</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE.  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
E-mail: profmarcioluiz@uol.com.br

<sup>38</sup> Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE.  
Professora da Universidade do Contestado (UnC), Concórdia, SC.  
E-mail: alessandracassol.adm@gmail.com



perpetuação. Estas empresas possuem problemas vinculados às incertezas de seus próprios movimentos, movimentos de seus concorrentes diretos ou de outras esferas do ambiente externo. Estes movimentos transitam pelas esferas sociais, econômicas, políticas ou institucionais na direção de se elaborarem táticas e operacionalidades articuladas na tentativa de diminuir a incerteza e o risco de fracasso dos movimentos.

Como exemplo, uma empresa pode estar insatisfeita com seu atual tamanho de mercado (*market share*) e pode ter a intenção de aumentá-lo (conquistar mais clientes). A decisão de aumentar o número de clientes e como isto será feito é a estratégia da empresa para esta situação e planos táticos e operacionais serão traçados e executados. Recursos materiais, financeiros, humanos, entre outros, serão alocados, porém a estratégia estará, sempre, cercada de incertezas e riscos. Provavelmente, os concorrentes não irão deixar a empresa atuar livremente em suas intenções de expansão. Os clientes podem não se convencer a adotar os produtos e/ou serviços desta empresa por qualquer outro motivo. Este fracasso custaria diversos recursos econômicos, materiais e humanos a empresa e o desastre estratégico poderia, inclusive, causar a perda de clientes e diminuição do *market share*.

De forma sintética, os indivíduos sociais que cuidam das estratégias das empresas devem ter em seu escopo a competência de elaborar e implementar propostas, direções, escolhas, mudanças, elementos de governança empresarial e maximizar a alocação de recursos e desempenho de suas indústrias e mercados inseridos dentro de contextos sociais, políticos e econômicos. Assim, apresentamos um conceito simplificado, amplo e generalista de estratégia empresarial: *A estratégia será o composto de fenômenos, de atitudes, comportamentos e ações econômicas, políticas e/ou sociais, individuais e/ou coletivas, dentro e fora das empresas galgadas pelas incertezas de resultados e adotadas durante o percurso entre o problema e a solução.*

O pensamento sobre estratégia empresarial ganha força no pós-Segunda Guerra Mundial. Nessa época, vivia-se um cenário onde existia uma parte do mundo que estava destruída pela guerra (Europa e parte da Ásia) e uma superpotência vencedora e economicamente fortalecida (EUA). Também a vertente positivista da economia dominava o mundo acadêmico. Com isto, a estratégia empresarial amparou-se em uma vertente econômica e positivista, proporcionando o surgimento de teorias, estudos e modelos baseados nas relações de causa e efeito, utilizando-se de cálculos estatísticos. Em outras palavras, a estratégia empresarial sofreu influência direta da economia, ganhando o contexto de estratégia na perspectiva econômica. Teorias sobre estratégia empresarial desenvolvidas a partir de pressupostos econômicos foram apresentadas: Modelo Estrutura, Conduta e Desempenho (ECD); Teoria Baseada nos Recursos (RBV); Planejamento Estratégico; Modelo de Porter de Comportamento das Indústrias; Estratégias Competitivas, entre outras tantas teorias e modelos, que surgiram e que, eventualmente, deixaram de existir a exemplo do próprio planejamento estratégico (Mintzberg, 1994 - *Rise and Fall of Strategic Planning*).

Desde o fim da Segunda Guerra, o mundo passou por fortes transformações econômicas. Os países destruídos se recuperaram e a lógica da estratégia empresarial foi mudando à medida que as empresas foram retornando ou mesmo surgindo em novas configurações no cenário local e

mundial. O ambiente econômico, que era relativamente calmo e a favor do EUA no fim dos anos 50 até meados dos anos 70, mudou radicalmente e tornou-se altamente turbulento e competitivo em nível de concorrência. O avanço tecnológico, a partir dos anos 80, baseado na expansão da Internet e na rápida transmissão de informações, reconfigurou o ambiente empresarial, tornando-o mais agressivo em termos de maximização de lucros e sobrevivência empresarial. O ambiente agora é muito dinâmico e turbulento, exigindo um tempo de resposta cada vez menor às demandas estratégicas para a sobrevivência das organizações. Naturalmente, o conceito e os modelos de estratégia empresarial evoluíram ao longo deste tempo, procurando se adaptar a esta nova realidade cada vez mais incerta e arriscada. Nesta direção, sugere-se ao leitor que, para obter uma visão apropriada do desenvolvimento da estrutura da estratégia empresarial, utilize a obra de Richard Whittington (2001). O autor compilou as diversas propostas da área da estratégia empresarial em quatro abordagens genéricas: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Nesta compilação, o autor buscou responder a duas perguntas centrais: Para que serve a estratégia? E como ela é desenvolvida?

Ao longo destes últimos anos até o início do século XXI, o mundo passou por diversas mudanças econômicas, políticas e sociais. Conquanto alguns acadêmicos e cientistas discordem radicalmente, o paradigma positivista parece estar perdendo força. No campo da estratégia empresarial os estudos estatísticos, baseados em cálculos complexos e estruturados, parecem não estar mais respondendo adequadamente às demandas empresariais atuais. Nesta nova realidade, Richard Whittington (1996), propõe observar os estudos em estratégia “*por outra perspectiva*”, a perspectiva da Estratégia como Prática (*Strategy-as-Practice – S-as-P*).

O autor advoga que a estratégia empresarial deve ser vista a partir de uma visão da sociologia em adição à visão econômica. O autor não propõe uma ruptura com a perspectiva econômica, mas uma virada (*turn*) nos estudos sobre estratégia empresarial. Sua proposta reside no estudo dos elementos sociais presentes no dia a dia dos Gestores da Alta Direção (*Top Management Team - TMT*) das empresas como diretores, presidentes, conselhos diretivos e consultivos, CEOs, CFOs, dentre outros. Busca-se o entendimento e análise das situações laborais práticas e rotineiras desses atores sociais – as rotinas do planejamento e dos orçamentos ao longo do ano, as conferências e comitês sobre custos, as despesas e estratégias da organização, a elaboração dos documentos formais, os encontros, as conversas, o acompanhamento detalhado de números e práticas da formulação e implementação da estratégia. A *S-as-P* fornece as categorias e os níveis de análise quando sugere estudos sobre as Práxis (*Practice*), *Practitioners*, Práticas e a Profissão de Estrategista (ou seja, o trabalho, os trabalhadores, as ferramentas, os consultores, professores, pesquisadores e estudantes em estratégia) nas organizações com uma visão sociológica (teorias oriundas da sociologia – Estruturacionismo de Giddens; *Habitus* de Bourdieu; Visão baseada na Atividade – Jarzabkowski, entre outras). Assim pode dizer-se que é uma abordagem em formação que vem ganhando um espaço considerável nos principais congressos mundiais e nos principais periódicos científicos internacionais da área de estratégia empresarial.

## **BIBLIOGRAFIA**

- CONTADOR, J. C. *Campos e armas da competição: um novo modelo de estratégia*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.
- HAMBRICK, D. C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy. *Research. Academy of Management Review*, v.5, n.4, 1980.
- MARIETTO, M. L. NASSIF, V. M. J. Strategy as practice in the structurationist perspective: an essay on ontology of strategic practice in organizations. *Faces Journal*, v.12, n.4, 2013.
- MARIETTO, M. L. SANCHES, C. Estratégia em clínicas médicas. In: SCARPI, M. J. (org). *Administração em saúde: autogestão de consultórios e clínicas*. Rio de Janeiro: Editora DOC, 2010.
- MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. NJ: Prentice Hall, 1994.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia?* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v.29, n.5, 1996.
- ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Marcio Luiz Marietto<sup>39</sup>  
Alessandra Cassol<sup>40</sup>

De maneira semelhante ao conceito de Estratégia Empresarial, conceituado neste dicionário, o conceito de Estrutura Organizacional também é plural, amplo, multidimensional e multifuncional. Optou-se por tentar abranger os conceitos mais utilizados, todavia, a primazia deles, neste dicionário, recaem sobre os conceitos elaborados dentro dos Estudos Organizacionais.

A palavra estrutura tem origem no latim e foi formada a partir do verbo *struere*: ação ou modo de edificar ou de construir aquilo que se construiu como organização, disposição ou arranjo. Uma evolução da palavra estrutura, direcionando-a ao sentido figurado, pode ser entendida como aquilo que tem condições de sustentar ou suportar algo. Observando-se, desta forma, nos remete ela à engenharia e às edificações, entendendo-se que a estrutura (no sentido de estrutura física) é a parte principal de uma obra ou edificação que sustentará outras partes que venham a ser construídas. Nesta direção, a palavra estrutura remete também ao sentido de força, robustez, vigor, corpulência, entre outras denominações. Apesar de existir similaridade no conceito para as organizações, não é o conceito empregado na engenharia e edificações que nos interessa, ainda que relatos expressem que a palavra foi inicialmente utilizada nos primórdios das civilizações neste sentido.

Não existe consenso entre os pesquisadores, contudo sugere-se que o conceito de Estrutura Organizacional surgiu com Max Weber. As obras de Weber foram influenciadas por Karl Marx e Émile Durkheim e, embora Weber tenha falecido em 1920, foi a partir da década de 1940 que os pesquisadores da área de administração iniciaram a utilização de suas obras para aplicá-las nos estudos organizacionais. As escolas de Taylor, Fayol e Behaviorista pareciam não dar conta da evolução do capitalismo, da ascensão industrial e dos entraves sociais (conflito de classes) da época. Weber se afasta dos conceitos deterministas de Marx e da noção de um sistema social externo e independente do indivíduo de Durkheim e sugere que as estruturas sofriam influências direta do poder de ação dos indivíduos (ação social). Isto significa dizer que cultura, crenças, valores, ideias, ideologias, entre outros elementos presentes na esfera social, influenciam diretamente a estrutura à qual os sujeitos estão imersos, promovendo processos de mudança social. Um forte indício desta constatação reside no livro de Weber *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, no qual o autor demonstra como a ideologia cristã influenciou o capitalismo. De forma bastante resumida, Weber desenvolveu a noção do 'tipo ideal' de 'organizações burocráticas' que, por conceito, englobariam as características de uma estrutura burocrática.

---

<sup>39</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE.  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
E-mail: profmarcioluiz@uol.com.br

<sup>40</sup> Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE.  
Professora da Universidade do Contestado (UnC), Concordia, SC.  
E-mail: alessandracassol.adm@gmail.com

Por estrutura organizacional burocrática entende-se uma organização altamente formalizada em que a autoridade deriva da forma racional-legal baseada no Direito e impostas de forma coercitiva, sendo as normas escritas e exaustivas impondo caráter hierárquico e com divisão horizontal do trabalho. A administração burocrática é, também, impessoal quando realizada sem consideração às pessoas e profissionalizada quando dirigida por administradores profissionais.

O conceito de estrutura burocrática de Weber abre as portas aos pesquisadores para conceitos plurais, uma vez que se evidenciam organizações que possuem variações e extensões do mesmo. Pesquisadores começam a comparar organizações entre si e que possuem fins e produtos diferentes, além de organizações através de culturas diferentes e percebem que existem diferenças nas dimensões e elementos burocráticos entre elas. A constatação importante com a evolução dos estudos é que, na prática, as organizações se diferenciarão deste tipo ideal weberiano, ou seja, “a estrutura organizacional é dinâmica” (HALL, 2004).

A evolução dos estudos organizacionais, bem como a evolução do capitalismo proporcionaram uma pluralidade de conceitos de estrutura organizacional. O estudo de Burns e Stalker (1961), realizado na década de 60, verificou variações que vão desde estruturas mecânicas que se aproximam muito do modelo burocrático de Weber até estruturas orgânicas que salientam uma estrutura mais flexível com cargos continuamente modificados e redefinidos. As decisões são descentralizadas e possui uma hierarquia flexível proporcionando maior confiabilidade nas comunicações informais com a ênfase nos princípios do bom relacionamento humano.

Outros conceitos ressaltam outras dimensões das estruturas, como a *centralização* que significa que as decisões são tomadas no nível mais alto da hierarquia; a *complexidade* para estruturas que possuem um grande número de divisões e departamentos; e a *formalização* que pressupõem que as regras e os procedimentos são especificados e descritos nos mínimos detalhes. Estas dimensões implicam no conceito de Estrutura Organizacional proposta por Blau (1974) como: “a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis destas pessoas”.

A forte evolução nos processos industriais coerentes com a evolução tecnológica proporcionou diversos conceitos de estrutura que privilegiaram formas industriais departamentalizadas e/ou altamente especializadas. Utilizam-se aqui dois exemplos (HELMS, 2005):

a) *Estrutura funcional*: atua de forma centralizada e é organizada em departamentos que são especializados e responsáveis por suas funções específicas na organização. O perfil das competências e comportamental das equipes funcionais tende a ser padronizado tornando o gerenciamento destas equipes mais eficiente.

b) *Estrutura matricial*: consiste em um tipo híbrido de especialidades e departamentos, onde equipes compostas por pessoas de diversas especialidades e departamentos diferentes se juntam e têm como objetivo de realizar tarefas com características temporárias, sendo que ao final da tarefa ou do projeto os indivíduos retornam a suas posições originais.

Em meados do século XXI parece ter existido uma evolução econômica e administrativa pós-industrial. A prevalência dos estudos sobre indústrias já não se observa mais e outros objetos e fenômenos sociais surgiram com muita

força econômica como os setores de comércio e prestação de serviços. Naturalmente, os conceitos de estrutura passam por transformações dentro dos estudos organizacionais. Destaca-se, aqui, o papel da Teoria Institucional. Autores como Meyer e Rowan (1977) observaram que as estruturas organizacionais estavam refletindo muito mais os mitos (simbolismos) existentes no ambiente institucional do que as práticas técnicas laborais diárias. Isto trouxe para o centro do debate aspectos relativos à sobrevivência das organizações e introduziram-se conceitos como legitimidade, isomorfismo, campo organizacional, entre outros.

A estrutura da organização passa a ser analisada por meio do seu ambiente técnico e institucional. Os diversos autores da Teoria Institucional (Meyer e Rowan; DiMaggio e Powell; Scott; e Machado-da-Silva no contexto brasileiro) que estudaram as estruturas organizacionais não definiram um conceito único. Porém, pode-se pensar em algo que venha abranger as principais características da teoria. De forma bastante resumida e simplificada, as estruturas organizacionais em uma perspectiva institucional são fenômenos sociais organizacionais maiores do que somente as características e dimensões técnicas de atuação da organização. Elementos provenientes do ambiente institucional como crenças, normas e valores, que foram legitimados socialmente, também estão presentes. Isto confere à estrutura da organização, muitas vezes, uma perspectiva isomórfica a outras estruturas já testadas e aceitas de outras organizações presentes em um campo organizacional, mesmo que estas estruturas não sejam completamente adequadas ao ambiente técnico da organização. Esta adaptação e dinamismo estrutural são centrais para a sobrevivência das organizações.

Pode-se inferir que, atualmente, os conceitos de estrutura têm evoluído para uma esfera mais sociológica. Esfera esta iniciada na teoria institucional. Porém, parece haver um novo fenômeno social que está influenciando os estudos atuais. Uma espécie de incorporação técnica nas estruturas modernas. A percepção é de que a competência técnica já “está dada” e incorporada no indivíduo. O mesmo quando adentra a organização parece já saber seu papel organizacional e suas práticas técnicas diárias, aja vista que, atualmente, é normal que indivíduos permaneçam, em média, cinco anos trabalhando na mesma organização. Conquanto, ao mudarem de organização, parecem não sentir fortemente os efeitos técnicos do novo trabalho, mas a ênfase recai nas inter-relações sociais da estrutura. Este fenômeno vem tornando os ambientes sociais das organizações mais dinâmicos e ainda mais sensíveis à rapidez da mudança e adaptação social. Termos como estruturação e dualidade da estrutura surgiram oriundos da Teoria Estruturacionista (Giddens) e vêm crescendo em meio aos estudos sobre estruturas organizacionais. Observa-se que esta perspectiva é bastante complexa e com um alto nível de abstração, todavia seus elementos e dimensões proporcionam considerável profundidade analítica aos estudos organizacionais. Finalmente, como exemplo, tem-se um conceito de estrutura na perspectiva estruturacionista como o *conjunto de regras e recursos recursivamente organizados que está fora do tempo e do espaço, exceto em suas exemplificações e coordenação como traços mnêmicos e é marcada por uma ausência do sujeito e como propriedade emergente da ação humana.*

## **BIBLIOGRAFIA**

BLAU, P. M. *Presidential address: parameters of social structure*. *American Sociological Review*, p.615-635, 1974.

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock Publications, 1961.

GIDDENS, A. *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press, 1984.

HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2004.

HELMS, M. M. *Encyclopedia of management*. 5.ed. Thomson Gale, 2005.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v.83, n.2, p. 340-363, 1977.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 12.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

WEBER, M. *Theory of social and economic organization*. New York, Oxford University Press, 1947.

# FINANÇAS CORPORATIVAS

Daniel Knebel Baggio<sup>41</sup>  
João Serafim Tusi da Silveira<sup>42</sup>

Finanças podem ser entendidas como “o estudo de como as pessoas alocam recursos escassos ao longo do tempo” (BODIE e MERTON, 2002, p.32), cujo conhecimento não é utilizado apenas na administração de negócios, mas também na administração dos recursos pessoais, uma vez que os indivíduos estão, a todo o momento, em busca de melhores formas de alocar recursos, como o seu tempo e a sua renda (ABDALLA et al., 2012).

Já na visão de Gitman (2010), elas podem ser conceituadas como a arte e a ciência da gestão do dinheiro, já que praticamente todos os indivíduos e organizações recebem, gastam ou investem dinheiro. A área das finanças se preocupa com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais (GITMAN, 2010).

Em equivalência, Wilker (2013) afirma que é necessário ao administrador financeiro uma visão sistêmica da empresa e de sua relação com o ambiente externo. O autor ratifica que o conhecimento de técnicas e métricas financeiras isoladas se mostram insuficientes, é preciso o conhecimento dos valores e informações estratégicas para a tomada de decisões.

Muitas dimensões podem ser estudadas em finanças, desde as finanças corporativas, finanças pessoais, finanças públicas, finanças de organizações não governamentais e, inclusive, as finanças comportamentais, contudo o presente verbete se concentrará na primeira dimensão.

Conforme Braga (1989, p. 31), “o objetivo primordial de cada empresa é o de maximizar a riqueza dos seus proprietários”. Portanto, as decisões da gestão financeira corporativa apresentam-se como um dos principais pontos para determinar o sucesso ou o fracasso empresarial, condicionando as decisões tomadas em um ambiente de incertezas e de riscos. Assim, todos os administradores devem entender de finanças por mais que optem por atuar em outras áreas da gestão corporativa.

Weston e Brigham (2000, p.8) afirmam que existem “implicações financeiras em virtualmente todas as decisões empresariais e os executivos não financeiros simplesmente devem entender o bastante de finanças para trabalhar essas implicações em suas análises específicas”. Gitman (2010) complementa afirmando que a área das finanças deve estar em constante contato com as demais áreas funcionais para que seja possível realizar previsões de receitas e despesas confiáveis e assim tomar decisões úteis.

---

<sup>41</sup> Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza/Espanha.  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
Professor da Universidade de Ijuí – UNIJUÍ.  
E-mail: danibaggio@gmail.com

<sup>42</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
E-mail: joaotusi@hotmail.com



Analisar as finanças de uma organização refere-se basicamente a quatro funções (ASSAF NETO e LIMA, 2010): planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos. O planejamento financeiro, de acordo com Assaf Neto e Lima (2010), procura evidenciar as necessidades de crescimento da empresa, assim como identificar eventuais dificuldades e desajustes futuros. Por meio desse planejamento, ainda, é possível ao administrador financeiro selecionar, com maior margem de segurança, os ativos mais rentáveis e condizentes com os negócios da empresa, de forma a estabelecer uma rentabilidade mais satisfatória sobre os investimentos.

Já o controle financeiro se dedica a acompanhar e avaliar todo o desempenho financeira da companhia, como custos e despesas, margens de ganhos, volume de vendas, liquidez de caixa e endividamento. A análise de desvios que venham a ocorrer entre os resultados previstos e realizados, assim como propostas de medidas corretivas necessárias, são algumas das funções básicas da controladoria financeira (ASSAF NETO e LIMA, 2010).

A administração de ativos deve perseguir a melhor estrutura, em termos de risco e retorno dos investimentos empresariais e proceder a um gerenciamento eficiente de seus valores. A administração dos ativos acompanha também as defasagens que podem ocorrer entre entradas e saídas de dinheiro de caixa, o que é geralmente associado à gestão do capital de giro (ASSAF NETO e LIMA, 2010).

Por fim, a administração de passivos, que se volta para a aquisição de fundos (financiamentos) e o gerenciamento de sua composição (proporção entre capital próprio e capital de terceiros) procura conceituar a estrutura de capital mais adequada em termos de liquidez, redução de seus custos e riscos financeiros (ASSAF NETO e LIMA, 2010).

Destaca-se que a análise das finanças corporativas está atrelada à agregação de valor para a empresa e para os seus acionistas, relacionando as decisões tomadas com o binômio de risco x retorno proposto por Markowitz (1952). Contudo, além da preocupação pela maximização de valor, ressaltase a preocupação das finanças corporativas com a sustentabilidade corporativa e com a redução dos conflitos potenciais existentes.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABDALLA, M. M., AZEVEDO, C. E. F., GONZALEZ, R. K., OLIVEIRA, L. G. L., & NIPPES, R. C. (2012). Finanças nos cursos de administração: análise do interesse pessoal discente. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 13, n.1, p. 87-101, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. *Fundamentos de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2010.

Bodie, Z., & Merton, R. C. *Finanças*. São Paulo: Bookman, 2002.

BRAGA, R. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1989. 408 p.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 12. ed. Tradução Allan Vidigal Hastings, 2010.

MARKOWITZ, Harry M. Portfolio selection. *Journal of finance*, n. 1, v. 7, p.77-91. mar. 1952.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. *Fundamentos da administração financeira*. São Paulo: Person Makron Books, 10. E. 2000. 1030 p.

WILKER, Braulio. *Objetivos da administração financeira*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/objetivos-da-administracao-financiera/69169/>> Acesso em: 24 abr. 2015.

## GESTÃO AMBIENTAL

Fernando Batista Bandeira da Fontoura 1<sup>43</sup>  
Luis Carlos Alves da Silva 2<sup>44</sup>

A pressão da sociedade e das instâncias governamentais para que as organizações insiram critérios de sustentabilidade ambiental em seus processos tem se tornado uma realidade. Nesse sentido, as organizações começam a cumprir o seu papel na construção de uma cultura institucional que privilegie práticas ambientais sustentáveis, possibilitando a gestão adequada dos recursos naturais e econômicos e dos resíduos gerados em suas atividades. Nesta equivalência, conceitua-se a gestão ambiental como atividades com características voltadas para a otimização no uso de recursos sócio sustentáveis.

Nesse cenário, surge a necessidade de as organizações promoverem um novo padrão de desenvolvimento, que não considere somente indicadores de eficiência econômica, mas sim que passem a considerar também indicadores de sustentabilidade ambiental. Nesse sentido, cabe às empresas repensar a sua relação com questões de cunho ambiental incorporando ao seu planejamento estratégico e operacional, variáveis ligadas à gestão ambiental.

A incorporação da questão ambiental na gestão estratégica das organizações já acontece há um período superior há três décadas. Essa incorporação, segundo Cunha et al., (2009) tem ocorrido, principalmente, devido às pressões de diferentes *stakeholders*, onde destacam-se os clientes, consumidores, concorrentes, sociedade e legislação. Ou seja, as motivações para a adoção de um sistema de gestão ambiental são muitas, de forma que as organizações adotam práticas socialmente responsáveis, com intuito de diferenciarem-se de seus concorrentes e obter o que Porter (1991) consagrou na literatura de estratégia como vantagem competitiva.

Neste sentido, Porter (1995) salienta que a gestão ambiental pode trazer mudança de comportamento dentro das organizações, em termos de responsabilidade e consciência, que vai além do ambiente da empresa, apresentando-se como uma ferramenta de inovação tecnológica, podendo impulsionar uma mudança cultural, como também tornar a organização mais competitiva, dando início a uma série de mudanças na maneira de como as coisas são feitas, levando a uma maior participação e efetividade perante seus concorrentes.

As organizações podem trabalhar a gestão ambiental com a implantação de inovações que sejam capazes de reduzir o custo final do produto ou serviço agregando valor a estes. Essas ações permitirão que as organizações utilizem suas entradas de forma mais produtiva, compensando os custos de diminuição dos impactos ambientais minimizando a barreira que existe entre a econômica e a gestão ambiental, demonstrando que esses dois

---

<sup>43</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.  
Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

E-mail: fbfontoura@unisc.br

<sup>44</sup> Mestrando em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

E-mail: luis@suppry.com.br

fatores trabalhados de forma conjunta podem gerar valor para todos os agentes envolvidos no processo.

## **BIBLIOGRAFIA**

CUNHA, J. et al. Modelos e tipologias de gestão ambiental: subsídios para o estudo das mudanças nos processos de Adaptação Organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXXIII., São Paulo, 2009. *Anais...* São Paulo: ANPAD, set.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. *Green and competitive: ending the stalemate*. HBR - Harvard Business Review. set./out., pgs. 120-134, 1995.

## GESTÃO CONTÁBIL

Maria Margarete Baccin Brizolla <sup>45</sup>

Sérgio Luís Allebrandt <sup>46</sup>

As organizações passaram por grandes mudanças nas últimas décadas em face às características do mercado no qual estão inseridas, às crises financeiras e econômicas e aos avanços tecnológicos, cuja complexidade teve um aumento significativo com a influência de múltiplas variáveis sujeitas a riscos (LUNKES *et al.*, 2009). Nesse sentido, vale deixar claro que aqui não está sendo tratado do sistema de gestão contábil enquanto tecnologia da informação utilizada em organizações públicas e privadas de comércio, indústria ou prestação de serviços como o caso das organizações contábeis para agilizar as atividades operacionais, podendo gerar informações usadas no processo de decisão (FREZATTI *et al.*, 2007).

Iudícibus, Martins e Carvalho (2007) mencionam que a Gestão Contábil tem como objetivo assegurar o controle do patrimônio da empresa a partir das informações geradas e disponibilizadas, as quais permitem aos gestores agir em tempo hábil e decidir com maior segurança em um ambiente de constantes e profundas modificações, aproveitando as oportunidades oferecidas, por meio de respostas rápidas aos desafios.

Também se chama a atenção para a gestão contábil no setor público, a qual é vista como um sistema de informação formal e estruturado para demonstrar as origens e aplicações dos recursos, facilitando o aspecto da transparência e da *accountability*. Assim, a contabilidade, pelo conjunto de informações quantitativas e qualitativas que contém, aparece como protagonista nesse processo, fornecendo aos usuários informações e relatórios contábeis que têm por objetivo evidenciar as operações realizadas pela organização (KOHAMA, 2013).

Com isso, as características culturais e necessidades dos diversos usuários da informação contábil são fatores apontados como principais influências na geração e uso das informações contábeis nas organizações públicas e privadas (FRIGO, 2002). Nesse sentido, Frezatti *et al.* (2007) destacam que a gestão contábil se refere ao processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações (financeiras e operacionais) utilizadas para planejar, avaliar e controlar internamente uma organização.

Shank e Govindarajan (1997) compartilham desse entendimento, ao considerarem que a contabilidade existe na gestão para facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial. Mencionam, ainda, que a informação contábil é a base da análise financeira ao permitir a identificação das estratégias financeiramente exequíveis. Nesta senda os

---

<sup>45</sup> Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB.

Professora da Universidade de Ijuí – UNIJUI.  
E-mail: marga.brizolla@unijui.edu.br

<sup>46</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.  
Professor da Universidade de Ijuí – UNIJUI.

E-mail: allebr@unijui.edu.br

relatórios contábeis representam importante ferramenta de comunicação da estratégia em seus pontos fundamentais, permitindo a identificação de qual programa tático pode ser mais eficaz para atingir as metas empresariais.

Iudícibus, Martins e Carvalho (2007) acrescentam que a contabilidade tem importante papel de monitoramento do desempenho, seja dos gerentes, seja das unidades de negócio, ressaltando-se a relevância da contabilidade de custos, orçamentos de despesas, receitas e planos de lucros anuais, ferramentas que devem ser adaptadas ao contexto estratégico em que se insere a empresa.

Burns e Vaivio (2001) destacam que o êxito econômico-financeiro das organizações, com ou sem fins lucrativos, pode depender, em boa parte, da gestão das informações geradas pela gestão contábil, visto que as mudanças em suas estruturas organizacionais, na tecnologia da informação e no ambiente competitivo em que estão inseridas, demandando novas técnicas de gestão e dinamismo na tomada de decisão, tem conduzido a uma necessidade de mudanças na gestão contábil, sendo imprescindível a visão sistêmica do ambiente.

Do ponto de vista sistêmico, a contabilidade é um sistema aberto integrada ao meio ambiente e não depende somente das informações internas, mas de informações externas à organização. Sobre a visão sistêmica aplicada à contabilidade, elevando-a à situação de sistema, um dos objetivos da contabilidade é fornecer informações sobre as mudanças que ocorrem com o patrimônio das empresas. Entretanto, muitos consideram a ciência contábil como mero instrumento de informação, quando, na verdade, todas as áreas do conhecimento geram informações (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000).

Callado, Callado e Almeida (2007), argumentam que os sistemas de informações gerenciais disponibilizam aos gestores, nesse contexto de mudanças e desenvolvimento, visam responder às demandas, considerando a complexa realidade dos negócios. Nesse contexto, persistem os questionamentos de alguns autores quanto à adequação dos sistemas de contabilidade gerencial à realidade atual. Com este propósito, Lunkes *et al.* (2009) retrataram a importância da tempestividade na geração de informação no processo contábil, o que a torna relevante para as decisões de planejamento e controle gerencial. Scapens (1988) menciona haver uma diferença entre a teoria e as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas, sendo necessário buscar a reestruturação dessas práticas gerenciais de forma a refletir melhor as necessidades aplicadas às organizações.

Para Chenhall (2003), as ligações entre os sistemas de informações gerenciais e metas organizacionais são bastante explícitas e representam a função primária das informações geradas pela contabilidade gerencial, servindo para medir o desempenho no sentido de alcançar os fins organizacionais desejados. Trata-se de um exercício útil na avaliação da gestão contábil, gerando informações utilizadas na avaliação do desempenho e alcance dos objetivos.

Nesse sentido, os procedimentos de gestão contábil consideram as múltiplas partes interessadas, as medidas de eficiência, eficácia e equidade, a captura de resultados financeiros e não financeiros, fornecem ligações verticais entre a estratégia e as operações, assim como ligações horizontais em toda a cadeia de valor, fornecendo informações sobre a forma como a organização se relaciona com seu ambiente externo e sua capacidade de

adaptação (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2007). Os sistemas de informações gerenciais objetivam prover as informações necessárias para os gestores estabelecerem as estratégias, elaborarem o planejamento e acompanharem a execução do que foi previsto, no sentido de mensurar o desempenho organizacional (CHENHALL, 2003).

Na concepção de Frigo (2002), o desempenho das funções inerentes à gestão contábil e à estrutura de controle da organização envolvem um conjunto de normas e procedimentos, que são estabelecidos para que a organização alcance seus objetivos. Os referidos autores enfatizam que esses procedimentos de controle podem ser utilizados em todas as atividades da empresa, visando a gestão da organização.

Merchant (2006) afirma que é responsabilidade dos gestores, após estabelecer estratégias e fazer o planejamento, tomar medidas para assegurar que esses planos sejam implementados, o que envolve o gerenciamento das atividades para alcançar o almejado. A contabilidade, além de gerar informações para a gestão das organizações, permite explicar os fenômenos patrimoniais, construir modelos de prosperidade, efetuar análises, controlar, prever e projetar exercícios futuros (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2007).

Callado, Callado e Almeida (2007), ao terem por base a missão estabelecida pelas organizações, mencionam que a gestão contábil objetiva a promoção da eficácia organizacional, seguido da viabilização da gestão econômica, além da promoção da integração das áreas de responsabilidade. Assim, as informações geradas pela contabilidade permitem a mensuração e avaliação do desempenho organizacional destacando-se a necessidade de aplicação, efetividade e efeitos decorrentes da utilização de tais informações (OLSON; SLATER, 2002).

Frigo (2002) menciona que a gestão contábil se revela como ponto de partida para a qualificação dos processos decisórios na organização, uma vez que permite ao gestor identificar e acompanhar o desempenho econômico e financeiro. Nesse sentido, Iudícibus, Martins e Carvalho (2007) destacam que as empresas buscam, por meio da avaliação de desempenho, monitorar suas funções com o objetivo de verificar a repercussão de suas ações em relação aos clientes, buscando possibilidades de se diferenciarem de seus concorrentes.

A contribuição da gestão contábil nas organizações reside no fato de que as informações são disponibilizadas aos gestores de modo a atender a dinâmica organizacional, na perspectiva de que seus atores deem sentido à informação. Nessa concepção, o grau de incerteza pode ser minimizado e as informações podem ser utilizadas para assegurar a melhoria no desempenho organizacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

BURNS, John; VAIVIO, Juhani. Management accounting change. *Management Accounting Research*, V. 12, 389–402, 2001.

CALLADO, A. L. C; CALLADO, Na. A. C; ALMEIDA, M. A. Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do balanced scorecard. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v.3, n.3, p.38-53, set./dez. 2007.

- CHENHALL, R. H. Management Control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, p. 127-168, 2003.
- FREZATTI, F.; GUERREIRO, R.; AGUIAR, A. B. D.; GOUVÊA, M. A. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. SPE2, p. 33-54, 2007.
- FRIGO, M. L. Strategy-focused performance measures. *Strategic Finance*, v. 84, n. 3, p. 10-15, Sept. 2002.
- IUDÍCIBUS, S. de; MARTINS, E.; CARVALHO, L. N. Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 16, n. 38, p. 7-19, 2005.
- KOHAMA, H. *Contabilidade pública: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2013.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V.; CAPARICA, C. E. Implementação do Balanced Scorecard em uma Empresa de Software. *Pensar Contábil*, v. 11, n. 45, p. 24-33, 2009.
- MERCHANT, K. A. Measuring general managers performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing e Accountability Journal*, v.19, n.6, p.893-917, Nov./Dec. 2006.
- OLIVEIRA, A. G. de; MULLER, A. N.; NAKAMURA, W. To. A Utilização das Informações Geradas Pelo Sistema de Informação Contábil Como Subsídio aos Processos Administrativos nas Pequenas Empresas. *Revista FAE*, Curitiba, v.3, n.3, p.1-12, set./dez. 2000.
- OLSON, E. M.; SLATER, S. F. The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, v. 45, n. 3, p. 11-17, May/June 2002.
- SCAPENS, R. W. Research into management accounting practice. *Management Accounting*. December, pp.26-8, 1988.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1997.



# GESTÃO DA PRODUÇÃO

Luis Henrique Ramos Camfield<sup>47</sup>

As atividades inerentes à Gestão da Produção ou também designada Administração da Produção engloba conceitos que envolvem atividades tradicionalmente associadas à produção industrial, porém com uma ampla gama de aplicações capazes de atender também a demandas do setor de serviços. A produção tem sido caracterizada por processos complexos, típicos de linhas de produção de produtos em massa ou ainda decorrentes da produção de produtos customizados. De acordo com Moreira (2012), a Administração da Produção e Operações preocupa-se com o planejamento, a organização, a direção e o controle das operações produtivas, de forma a se harmonizarem com os objetivos da empresa.

A Gestão da Produção é a área administrativa responsável pelo entendimento e desenvolvimento das técnicas de gestão da produção, tanto de bens como de serviços. A mesma tem funções centrais de toda organização, visto que ela que tem, como principal finalidade, o intuito de agregar valor ao produto final, definindo a maneira como a empresa produz seus bens e presta seus serviços. Para Corrêa (2012) a Gestão da Produção ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos (humanos, tecnológicos e informacionais, entre outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ ou desejos com qualidade. Deve ainda compatibilizar este objetivo com as necessidades de eficiência no uso dos recursos que os objetivos estratégicos da organização requerem.

Todas as organizações apresentam em seus processos atividades que englobam a gestão da produção, seja na forma da manufatura de produtos ou na prestação de serviços. A gestão da produção é, acima de tudo, um assunto prático que trata de problemas reais, pois tudo o que é produzido passa de alguma maneira por um processo produtivo (SLACK e JOHNSON, 2014).

De acordo com Guolo e Paris (2015), uma das principais características da Gestão da Produção refere-se ao gerenciamento e controle das operações físicas de uma organização. O termo pode ser empregado em diferentes tipos de atividades e tarefas aplicadas ao processo fabril, bem como em prestação de serviços, sempre com foco em aumentar a produtividade do homem e melhorar a eficiência da máquina. Assim, os sistemas de produção são um conjunto de elementos inseridos na produção de um bem ou serviço que, relacionados entre si, chegam ao resultado final de acordo com especificações preestabelecidas no início do projeto. Existe uma relação a respeito da definição do tipo de processo utilizado em manufatura de produtos e serviços, considerando características distintas de volume e variedade.

Processos, cujo resultado é um bem, são chamados processos de transformação, pois estes alteram a estrutura, forma ou composição inicial da matéria-prima, enquanto os processos de serviços são processos de

---

<sup>47</sup> Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS  
Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS.  
E-mail: luis.camfield@bento.ifrs.edu.br

transferência, pois há transmissão de conhecimento ou tecnologia. Os processos produtivos, relacionados a produtos ou prestação de serviços, utilizam materiais, equipamentos, máquinas, instrumentos de trabalho e mão de obra. Nesse sentido a Gestão da Produção visa alcançar os melhores resultados possíveis a partir da premissa de que é necessário evitar desperdícios de matérias-primas, máxima otimização da capacidade das máquinas, bem como a otimização do tempo e boa adequação das habilidades das pessoas envolvidas nos processos produtivos.

De acordo com Slack e Johnson (2014), a gestão da produção envolve os mesmos conjuntos de atividades para qualquer organização, independentemente do seu tamanho. Porém para que toda empresa atinja seus objetivos, ela deve calcular e planejar antecipadamente a sua produção, sendo que é fundamental manter o monitoramento e o controle da mesma. Para isso, existe o PCP (Planejamento e Controle da Produção) que visa aumentar as atividades e a eficiência e a eficácia da empresa através da administração da produção. Uma das principais funções do PCP é seguir um fluxo de trabalho na intenção de obter melhores resultados, podendo variar conforme algumas modificações internas na empresa.

O gerenciamento correto da função de produção de uma empresa é vital para seu sucesso a longo prazo, pois ela contribui de forma estratégica para o cumprimento das metas definidas pelas organizações, evitando retrabalhos e desperdícios na elaboração de produtos ou prestação de serviços. Dessa forma, será possível a empresa trabalhar com maior rapidez e confiabilidade no atendimento das necessidades dos seus clientes, com custos adequados e consequentemente oferecendo produtos a preços competitivos.

A Gestão da Produção utiliza-se de sistemas de produção, que são compostos por diferentes elementos inseridos na produção de um bem ou serviço que, relacionados entre si, chegam ao resultado final de acordo com especificações preestabelecidas no início do projeto. Existe uma relação a respeito da definição do tipo de processo utilizado em manufatura de produtos e serviços, considerando características distintas de volume e variedade. Processos cujo resultado é um bem são chamados processos de transformação, pois alteram a estrutura, forma ou composição inicial da matéria-prima. Os de serviço são processos de transferência, pois há transmissão de conhecimento ou tecnologia (GUOLO e PARIS, 2015).

Os gestores buscam continuamente novas formas de gerenciamento da produção, como é o caso atualmente da Indústria 4.0. Essa abordagem surgiu para facilitar a integração de sistemas de forma a garantir que possam ser implementadas tecnologias adequadas para cada caso nos processos de produção. A utilização do conceito de Gestão da Produção na Indústria 4.0 combina diferentes tecnologias, possibilitando um acompanhamento real dos processos e sistemas produtivos, além de possibilitar um diagnóstico proativo diante de possíveis falhas, possibilitando maior eficiência para as organizações. Nesse contexto, os diversos setores da organização poderão integrar dados e informações, possibilitando que máquinas e pessoas interajam com maior rapidez, a fim de resolver problemas independentes, com ou sem a intervenção humana.

A Gestão da Produção aplicado à indústria 4.0 abrange as principais inovações tecnológicas dos campos de automação, controle e tecnologia da informação, aplicadas aos processos de manufatura. Assim, a partir de

sistemas cyber-físicos e a internet das coisas, os processos de produção tendem a se tornar mais eficazes, independentes e customizáveis.

## **BIBLIOGRAFIA**

CORRÊA, H.; CORRÊA, C. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GUOLO, A. PARIS, W. *Gestão da produção*. Curitiba: Positivo, 2015.

MOREIRA, D.A. *Administração da produção e operações*. 2. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SLACK, N.; JOHNSON, R. *Administração da produção*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

### **Sugestões de leitura para introdução ao tema**

CORREA, H; CORRÊA, Carlos. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.

GAITHER, N.; FRAIZER, G. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira, 2002.

MOREIRA, Daniel, A. *Administração da produção e operações*. São Paulo. Cengage Learning. 2008.

RITZMAN, L; KRAJEWSKI, L. J. *Administração da produção e operações*. São Paulo. Prentice Hall. 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

## GESTÃO DE COOPERATIVAS

Ariosto Sparemberger <sup>48</sup>

Num ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, a capacidade de gerir adequadamente os recursos empresariais a fim de maximizar os resultados é de extrema importância. Conforme cresce o acesso a novas tecnologias, criam-se diferentes modelos de negócios e de gestão e sobressair-se aos concorrentes se torna mais difícil.

As formas com as pessoas entendem e praticam a gestão podem resultar no sucesso ou fracasso do negócio, não sendo diferente no segmento cooperativo. A gestão é um processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si. O modelo de gestão é formado com base nas crenças e valores de acionistas ou fundadores, refletindo princípios permanentes, que condicionam a atuação dos gestores (PARISI; NOBRE, 2001). Na visão tradicional, significa organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas, os recursos financeiros e materiais (FERREIRA et al., 2009).

A configuração do modelo depende de fatores internos e externos à organização. Os fatores internos são definidos pela cultura organizacional e os fatores externos, pelas relações com a sociedade, como comportamento dos usuários/clientes, concorrentes e parceiros, entre outros (SANTOS; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2008). Trazendo de maneira específica para a gestão de Cooperativas é fundamental entender que existem elementos de gestão aplicáveis para todos os setores, mas com características específicas e que precisam ser adequados e ajustados à realidade das cooperativas.

Oliveira (2006) apresenta um modelo de gestão de cooperativas formado por sete componentes que atuam de forma interligada e interativa:

- a) *Componentes estratégicos*: planejamento estratégico, qualidade total e marketing total;
- b) *Componentes diretivos*: liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão e ação;
- c) *Componentes comportamentais*: capacitação, desempenho, potencial, comportamento e comprometimento;
- d) *Componentes de avaliação*: indicadores, acompanhamento, controle e aprimoramento;
- e) *Componentes de mudança*: resistências, postura para resultados e trabalhos em equipe;
- f) *Componentes tecnológicos*: produtos e serviços, processo e conhecimento;
- g) *Componentes estruturais*: estrutura organizacional e informações gerenciais.

O autor, também, destaca que os componentes não representam a totalidade dos instrumentos administrativos que os executivos das cooperativas devem considerar, mas entende que são os mais relevantes e adequados em assuntos de administração. Nesta direção, Oliveira (2006)

---

<sup>48</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE.  
Professor da Universidade de Ijuí – UNIJUÍ.  
E-mail:ariosto@unijui.edu.br

apresenta um modelo simplificado de gestão e que pode ser aplicado pelos executivos das cooperativas adequado à realidade de cada organização em especial. O modelo simplificado apresenta os seguintes elementos: planejamento, estrutura organizacional, processo diretivo e decisório e processo de avaliação. Ainda segundo Tavares (2018), na gestão cooperativa devem ser considerados os princípios universais que regem o cooperativismo. Sendo os princípios as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam à prática os seus valores.

O desafio é trabalhar estes elementos na gestão das cooperativas, considerando que estas representam um conjunto de atores que mostram uma grande relevância para os locais nos quais desenvolvem suas atividades. Segundo Del Grande (2009), a média do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em municípios com unidades cooperativas se sobressai em relação aos demais, sendo esta relação de 0,701 onde há cooperativas e 0,666 em locais sem cooperativas.

Para Bialoskorski Neto (1998), a principal razão para a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas, centra-se no fato de que estas possibilitam uma diminuição de riscos e uma agregação de valor para os produtores rurais que, isoladamente, em muitos casos, não teriam condições favoráveis de relacionamento com os mercados concentrados. De acordo com a Lei n 5764/71, a cooperativa possui duas dimensões, uma econômica e uma social. Outra questão é que o associado desempenha papel dicotômico: o de proprietário e também o de usuário do empreendimento. Por isso as cooperativas acarretam muitas dificuldades aos seus gestores, pois combinam os caracteres de associação e de empresa. O ideal é o equilíbrio entre ambos os enfoques (FERREIRA, 2016).

Porém, o setor vem passando por uma reestruturação com redução de 31% de 2010 para 2013 em relação aos empreendimentos. Este processo, segundo Ferreira (2016), exige uma necessidade de readequação do sistema de gestão e de governança. Entende-se por governança como sendo a forma de, por meio de normas, regras, contratos, monitoramentos e incentivos, garantir-se a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam a realização da cooperação.

As cooperativas diferem das demais organizações por dois motivos. O primeiro é que os cooperados são simultaneamente proprietários, usuários e consumidores dos seus produtos e serviços, e o segundo é que o direito ao controle não é vinculado ao direito do resíduo (COSTA,2010). Essas especificidades que existem na relação cooperado-cooperativa originam alguns problemas na governança e, por consequência, na gestão dessas organizações, que, se não consideradas pelos cooperados, diretores e gestores, podem levar ao insucesso do empreendimento.

O associado assumindo o papel de dono e usuário exige alienar os objetivos da empresa aos do associado. Esse duplo papel do cooperado é característico desse tipo de organização, uma vez que a cooperativa se constitui em uma associação, enquanto reunião de pessoas, e, em um empreendimento, enquanto junção de capitais. Os associados assumem a condição de donos e usuários quando investem o seu capital na cooperativa e, simultaneamente, quando se utilizam dos serviços oferecidos por ela. Devido a isso, sempre haverá conflitos de interesse no que se refere às

estratégias da organização e às estratégias dos cooperados, enquanto empresários individuais (VALADARES, 2003, ANTONIALLI, 2000).

Conforme Giarola et al. (2012), um dos problemas enfrentados pelas cooperativas é a questão da infidelidade dos cooperados. Isso decorre do duplo papel que ele possui na organização, o que faz com que o cooperado procure maximizar os resultados de sua própria unidade produtiva, mesmo que seja em detrimento da empresa cooperativa.

Esta parte ajuda a entender a parte do controle que ocorre pelas divergências que se estabelecem entre proprietários e gestores da cooperativa. Os donos, simultaneamente seus gestores, possuem a probabilidade de adotarem estratégias, políticas ou projetos que beneficiem suas atividades privadas. Nesse sentido a participação dos cooperados no controle é um risco, pois na medida em que aumenta a complexidade da cooperativa, sua participação pode tornar a gestão empobrecida.

Alguns problemas como ações oportunistas e a falta de fidelidade dos associados são problemas centrais que as cooperativas enfrentam. O problema do carona quando os associados preferem não investir ou participar, mas continuam na organização, para se beneficiar das externalidades positivas geradas pela cooperativa. Os benefícios da cooperativa acabam por favorecer membros que agem oportunisticamente, obtendo somente vantagens com a organização.

O problema do horizonte ocorre quando os direitos sobre as receitas residuais de um ativo (bens, valores, créditos, direitos que formam o patrimônio avaliados pelos respectivos custos) são menores que sua vida produtiva, ou seja, quando há um descompasso temporal entre a vida útil de um ativo e a apropriação das receitas residuais por ele geradas (COOK, 1995). Essa adversidade é causada pelas restrições à transação dos direitos residuais, o que gera pouco incentivo ao investimento de longo prazo na cooperativa.

Nesta senda, tende-se a priorizar os projetos e estratégias que visem o benefício da atividade econômica no curto prazo. Existe uma perspectiva temporal diferente entre os resultados gerados pela organização cooperativa e a participação econômica de seu membro, pois aquele que investiu em atividade econômica não se beneficia integralmente de seus resultados. Isto gera pressão para a direção para aumentar a proporção dos pagamentos correntes aos cooperados em detrimento dos recursos destinados ao investimento e buscar acelerar o aporte de capital por meio da retenção dos ganhos (COOK, 1995).

Os problemas de influência decorrem do fato de que as decisões dos órgãos de administração afetam a distribuição de riquezas e de outros benefícios entre os associados. Com isso, surgem incentivos para que cooperados, individualmente ou organizados em grupo, tentem influenciar as deliberações dos gestores e conselheiros em benefício próprio (PIVOTO, 2015). A presença, principalmente desses problemas, gera dificuldades na gestão e reduz o incentivo ao investimento na organização cooperativa; dependendo da intensidade, podem levar à liquidação do empreendimento cooperativo.

## BIBLIOGRAFIA

- ANTONIALLI, L. M. *Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais*. 2000. 163 p. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital*. 1998. 254 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal Agricultural Economy*, n. 77, p. 1153-1159, 1995.
- COSTA, Davi Rogério de Moura. *Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras*. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Economia) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.
- DEL GRANDE, Edivaldo. *Cooperativa melhora o IDH das cidades*. Notícias, 2009. Disponível em:  
<http://www.cooperativismo.org.br/noticias/View.aspx?id=4877>. Acesso em: agos.2018
- FERREIRA, Gabriel M. Velloso. *Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas*. Porto Alegre, RS. Buqui, 2016. SESCOOP/RS Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul.
- FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J; FRANÇA, C. F. *Modelos de Gestão*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- GIAROLA, E. et al. A fidelização dos associados nas organizações cooperativistas: uma análise sob a perspectiva da Teoria dos Jogos, Estratégia Empresarial e Governança Corporativa. In: VII ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – ENEO, 2012, Curitiba, *Anais...*, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de gestão de cooperativas: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2006.
- PARISI, C.; NOBRE, W. J. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, A. (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* GECON. São Paulo: Atlas, 2001.
- PIVOTO, Dieisson. *Governança cooperativa: os problemas dos direitos de propriedades difusos em cooperativas agropecuárias*. Porto Alegre, RS. Buqui, 2015. SESCOOP/RS Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul.
- SANTOS, I. C.; RODRIGUEZ Y RODRIGUES, M. V. *Evolução do modelo de gestão*. IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. *Anais...* jul./ago. Niterói, RJ. 2008.
- TAVARES, Luciano Duarte. *A produtividade e a entrega de valor no sistema de crédito cooperativo (SCC)*. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2018.

VALADARES, José Horta *A moderna administração de cooperativas: curso de preparação para os futuros dirigentes da UNIMED-RO*. Porto Velho: FGV, 2001. 78 p.



# GESTÃO DE MARKETING

Lurdes Marlene Seide Froemming<sup>49</sup>

A abordagem relacionada ao tema de gestão pressupõe preocupações sobre seu conceito. Em abordagens referentes à gestão de assunto específico, deparamo-nos com o todo, a exemplo de Sparemberger (2017) que, ao descrever gestão em serviços, inicia explicitando serviços, mas ao finalizar passa a preocupar-se com o quesito gestão.

Neste porvir, retrata-se gestão como uma palavra relacionada com administração, gerência, direção, planejamento e controle, ou seja, ações de gerir e administrar. Gestão, igualmente, está intimamente ligado ao planejamento estratégico, uma vez que planejamento é um fator relacionado a processos de gestão na busca de desempenho a curto, médio e longo prazo.

A questão básica da gestão de marketing é identificar e resolver os melhores serviços e produtos a diferentes mercados, uma vez que a essência do marketing é gerir as relações de trocas em todos os âmbitos, transcendendo a esfera econômica e administrativa, passando, também, à gestão das trocas sociais. A gestão de marketing é o conceito que resume a função de marketing como um processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas do marketing, visando otimizar os resultados de uma gestão de trocas benéficas a todos os atores, clientes, fornecedores, empresa e ambiente social.

Dias (2003) identifica que a gestão de marketing pode ser desmembrada em diferentes níveis de gestão: estratégico, tático e operacional. Entende-se, neste sentido, o envolvimento do conjunto de decisões que incluem a análise e a segmentação de mercado, de quais produtos oferecer (estratégia de produtos e serviços), a que preço (estratégia de preço), por quais canais (estratégia de distribuição) e meios de comunicação (estratégias de comunicação e promoção). Em suma, envolve as decisões sobre os tradicionais 4 Ps de marketing (Produto, Preço, Praça, Promoção). Nesta equivalência, gestão de marketing, envolve ações táticas e operacionais de marketing, como a execução das vendas, o desenho e a produção dos materiais de comunicação; a atração, o desenvolvimento e o controle dos canais de vendas, como lojistas, atacadistas, distribuidores, vendedores e agentes autônomos; o gerenciamento dos estoques nos canais de distribuição; a implementação operacional das ações promocionais, como descontos de vendas, distribuição de prêmios e brindes, realização de sorteios, distribuição de amostra grátis, dentre outros.

Os objetivos da gestão de marketing, segundo abordagem de Lima et al. (2007), são os seguintes:

- a) criar e identificar valor pela produção de inovações estratégicas em produtos, processos e modelagem de negócios, considerando o profundo conhecimento do perfil e das demandas dos mais diferentes públicos e mercados;

---

<sup>49</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Professora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.

Professor da Universidade de Ijuí – UNIJUÍ.  
E-mail: lurdesf@unijui.edu.br

- b) desenvolver e entregar valor, obtendo os resultados estratégicos esperados a partir de políticas de marketing consistentes;
- c) alinhar as pessoas aos valores criados, liderando e motivando os colaboradores e parceiros para a mudança e incentivando o alto desempenho com base em relacionamentos sustentáveis; e
- d) obter os benefícios da utilização dos conceitos e objetivos de marketing, aplicando os princípios do planejamento estratégico, que são vitais na gestão de quaisquer tipos de organização (FROEMMING, 2012).

Segundo Yanaze (2011), marketing é um sistema de gestão empresarial que apregoa a manutenção do equilíbrio entre o potencial da empresa e o potencial do mercado. Considera-se que mercado é mais amplo que apenas o consumidor, inclui fontes de recursos, autoridades, governos, entidades nacionais e estrangeiras, organizações não governamentais, formadores de opiniões, distribuidores, financiadores, enfim, todo o espectro de públicos que se relacionam com a empresa a exemplo dos stakeholders.

Porém, Lima et al. (2007) alertam que a sociedade e o ambiente de negócios estão em constante mudança devido a diversos fatores: avanços tecnológicos, processos de globalização, nova ordem econômica e o afloramento do novo consumidor. Há ainda a considerar o alerta de Anderson (2006), em que a economia do século XXI já está esboçada, principalmente no banco de dados de Google, Amazon, Netflix, iTunes, que dispõem de muitos terabytes sobre comportamento dos usuários. Nestes se encontra uma pista de como os consumidores atuarão nos mercados de escolhas infinitas, além de fontes elaboradas com informações para substanciar o planejamento e gestão de marketing.

O varejo, segundo Anderson (2006), com a aceleração da tecnologia passa por mudanças radicais. As ofertas, se antes eram organizadas em um mundo de escassez, agora, com distribuição e varejo on-line, estão em mundo de escolhas abundantes. Destarte crucial para a área da gestão do marketing é a inteligência de negócios que procura identificar as possibilidades que se delineiam, as quais, hoje, são constituídas por ambientes mutáveis e competitivos.

No contexto do planejamento, diante das circunstâncias citadas, é vital que haja espaço para o planejamento formal e planejamento das contingências, que passa a ser uma constante no tempo atual. Capra (2002), ao relacionar as organizações e empresas a seu aspecto sistêmico e a redes interconectadas, alerta para que os administradores hábeis compreendam a interdependência entre o planejamento e o surgimento espontâneo. Sabem que, em ambientes turbulentos, como este em que vivemos, o desafio que se lhes apresenta é o de encontrar o correto equilíbrio entre a criatividade do surgimento espontâneo e a estabilidade do planejamento.

O surgimento deste ambiente de contingências é uma propriedade dos sistemas abertos, o que significa que a gestão precisa abrir-se a novas ideias e conhecimentos, que passam a ser um dos objetivos cruciais da Gestão de Marketing.

## **BIBLIOGRAFIA**

ANDERSON, Chris. *A cauda longa – the long tail: a nova dinâmica de marketing e vendas: como lucrar com a fragmentação dos mercados*. RJ, Ed. Elsevier (2006)

CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. SP, Ed. Cultrix, 2002

DIAS, Sergio Roberto (coord). *Gestão de marketing*. SP, Ed. Saraiva, 2003.

FROEMMING, Lurdes M.S. Marketing e desenvolvimento. In: SIEDENBERG, Dieter R. *Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí, Ed. Unijuí, 2012.

LIMA, Miguel; SAPIRO, Arão, VILHENA, João Baptista; GANGANA, Mauricio. *Gestão de marketing*. RJ, FGV Ed., 2007.

SPAREMBERGER, Ariosto. Gestão de serviços. In: GRIEBLER, Marcos Paulo D. e RIEDL, Mario (Org.). *Dicionário de desenvolvimento regional e temas correlatos*. Porto Alegre, Ed. Conceito, 2017.

YANAZE, Mitsuru H. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo, Saraiva, 2011.

## GESTÃO DE RISCOS

Daniel Knebel Baggio<sup>50</sup>  
Isoé Nicolas Schneider<sup>51</sup>  
João Serafim Tusi da Silveira<sup>52</sup>

De uma forma ampla, o risco pode ser entendido como a possibilidade de prejuízo financeiro (GITMAN, 1997) e, nesta equivalência, segundo Jorion (2001), há volatilidade de resultados inesperados. Goulart (2003) complementa esta ideia quando expõe que o risco existe quando há probabilidade de ocorrer eventos diferentes do esperado. Ressalta-se, contudo, que, não necessariamente, um resultado inesperado irá impactar negativamente a organização, visto que as suas repercussões podem ser tanto positivas quanto negativas.

Rieche (2005) defende que, entre outros motivos para introduzir um programa de gestão de riscos, está o intuito de proteger o patrimônio e reduzir a volatilidade. O autor ainda pressupõe que exista uma cultura corporativa que estimule o questionamento de procedimentos e o desejo do gerenciamento de riscos, além de uma alta qualificação, tanto humana quanto tecnológica envolvendo responsáveis pela gestão de risco na determinação de estratégias corporativas.

Entre os tipos de riscos que estão presentes nas organizações, conforme Assaf Neto:

- *Risco de variação das taxas de juros, uma empresa apresenta este risco quando está descasada de prazos entre seus ativos (aplicações) e seus passivos (captações);*
- *Risco de crédito, possibilidade de as obrigações de caixa de uma dívida não serem liquidadas;*
- *Risco de mercado, está relacionado com o preço que o mercado estipula para ativos e passivos, ou seja, o comportamento do preço de um determinado bem no dia a dia;*
- *Risco operacional, é o risco de perdas determinadas por erros humanos, falhas nos sistemas de informações, fraudes, eventos externos, etc.;*
- *Risco de câmbio, relaciona-se ao risco de a moeda do país desvalorizar em relação à moeda de sua economia, afetando a receita que seria gerada pela comercialização dos produtos no exterior;*
- *Risco soberano, refere-se ao risco que uma empresa se expõe ao operar em outro país, determinado principalmente pelas restrições que o país estrangeiro pode impor aos fluxos de pagamentos externos; e*

---

<sup>50</sup> Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza/Espanha.  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI  
Professor da Universidade de Ijuí – UNIJUÍ.  
E-mail: danibaggio@gmail.com

<sup>51</sup> Mestrando em Desenvolvimento Regional pela UNIJUÍ.  
E-mail: Iso.Nicolas@hotmail.com

<sup>52</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
E-mail: joaotusi@hotmail.com

- Risco de liquidez, relacionado com a disponibilidade imediata de caixa diante de demandas, surge da impossibilidade de encontrar compradores (2016, p: 217 e 218).

Desde que não haja a possibilidade de eliminar totalmente o risco, é essencial que sejam adotadas medidas para minimizá-lo, de modo a não prejudicar a organização no atingimento de seus objetivos estabelecidos (ASSAF NETO, 2016). Portanto, uma eficiente gestão de risco é essencial para a competitividade e estabelecimento das estratégias de uma organização.

Brito (2000) define a gestão de risco como o processo por meio do qual as diversas exposições a riscos são identificadas, mensuradas e controladas. Corroborando, Panhoca (2000) afirma que o objetivo da administração de risco é eliminar ou mitigar a probabilidade de ocorrência de eventos não desejados, ou, então, controlar suas consequências na organização em um nível aceitável, conhecido e mensurável. Por fim, de acordo com Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001), a gestão de riscos em uma organização busca identificar eventos que possam ter consequências adversas que possam auxiliar na definição de estratégias de proteção para prevenir ou minimizar o perigo causado por tais eventos.

Em relação aos benefícios que o gerenciamento de riscos pode gerar para uma empresa, Ferraz (2003) argumenta que o mesmo pode agregar valor para a organização por meio da redução do custo médio de capital. Nesse mesmo sentido, Barbosa (2003) inclui também a redução de custos de dificuldades financeiras, a redução de assimetrias de informação e a redução da carga tributária.

Guimarães, Parisi, Pereira e Weffort (2009) defendem que independente da atividade, no ambiente empresarial as organizações correm constantes riscos. Embora se saiba que os resultados possam ser tanto positivos como negativos, é prudente que os riscos sejam controlados, propiciando, assim, uma proteção dos ativos e do patrimônio empresarial.

## **BIBLIOGRAFIA**

ASSAF NETO, A. *Mercado financeiro*. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BARBOSA, G. T. Cuidando de uma trajetória segura. In: DUARTE JR., A.M.; VARGA, G. (Org.). *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 811-827.

BRITO, O. S. *Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado*. 2000. 354 f. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

FAMÁ, R.; CARDOSO, R.L.; MENDONÇA NETO, O. Gestão integrada de riscos para empresas não financeiras: uma proposta de modelo para controladoria empresarial. In: ENANPAD, 25., 2001. Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

FERRAZ, M. Utilização de derivativos exóticos no gerenciamento de risco em empresas. In: DUARTE JR., A. M.; VARGA, G. (Org.). *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. P. 783-809.

GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Habra, 1997.

GOULART, A. M. C. *Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil*. 2003. 201 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GUIMARÃES, I. C.; PARISI, C.; PEREIRA, A. C.; WEFFORT, E. F. J. A importância da Controladoria na Gestão de Riscos das Empresas Não-Financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e *controllers*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN*. São Paulo, v. 11, n. 32, p. 260-275, jul./set. 2009.

JORION, P. *Value at risk: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado*. 4. Ed. São Paulo: BM&F, 2001.

PANHOCA, L. *Administração do risco de propostas e estudos de viabilidade na indústria aeronáutica brasileira: uma abordagem de controladoria*. 2000. 199 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

RIECHE, F. C. Gestão de riscos em fundos de pensão no Brasil: situação atual da legislação e perspectivas. *Revista do BNDES*. Rio de Janeiro, v. 12, n. 23, p. 219-242, jun. 2005.

## GESTÃO DE TURISMO

Vilmar Antônio Boff<sup>53</sup>

Jonas Bordim<sup>54</sup>

A gestão do turismo consiste na preservação e otimização dos recursos turísticos com vista a atender seus diferentes tipos, como: turismo de lazer, de compras, cultural, religioso, de eventos, rural, de negócios, gastronômico, ecológico, esportivo, de saúde ou de aventura. Segundo Beni (1998), o turismo configura-se como um sistema que, conforme definido na estrutura dos sistemas, permite a identificação de seus fatores, os quais se inter-relacionam com seus próprios elementos. Nesse sentido, o autor desenvolveu um modelo estrutural com a finalidade de facilitar estudos multidisciplinares de aspectos particulares do turismo, viabilizando a realização de pesquisas interdisciplinares a partir de várias perspectivas com ponto de referência comum, cujo objetivo é servir de instrumento para a elaboração de planos, projetos e programas para desenvolver o turismo local ou regional.

Desse modelo, resultam funções operacionais inerentes à atividade turística que ampliam e consolidam a gestão referente ao contexto em que ela se processa, contidas nos ambientes natural, cultural, social e econômico e nas gestões de organizações. Portanto, a gestão de turismo prevê a exploração dos atrativos de maneira que a cada degradação do recurso natural, pelo uso, corresponda uma força oposta impulsionada pelo homem de caráter conservador ou regenerador, permite garantir a duração do sistema a longo prazo (BARRETO, 1996).

A prática, porém, mostra que as forças regeneradoras ou conservadoras, muitas vezes, priorizam os interesses econômicos em detrimento dos ecológicos, esquecendo-se que ambos trazem o prefixo *eco*, e que cuidar só do econômico não implica, necessariamente, proteger o ecológico, no entanto, cuidar deste significa beneficiar aquele a médio e longo prazos (CASTELLI, 1975).

Beni (1998) esclarece que, num ambiente de negócios envolvendo a gestão do turismo, se desenvolve um complexo tecido de relações diretas e indiretas, por meio das quais as pessoas dispõem de uma variada gama de bens materiais, capaz de satisfazer suas múltiplas necessidades e desejos. Os indivíduos dividem socialmente seu trabalho e atuam integrados mediante um intercâmbio de produtos e serviços. As atividades produtivas de toda a organização social realizam-se por meio de unidades produtoras que, individualmente, articulam os fatores de produção, tradicionalmente conhecidos como natureza, capital e trabalho, em condições técnicas, para a obtenção de bens e serviços. Nesse ambiente, as unidades produtoras provocam o fenômeno da divisão social do trabalho.

---

<sup>53</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. Professor da Universidade Regional Integrada – URI.

E-mail: vboff@san.uri.br

<sup>54</sup> Mestrando em Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI.

E-mail: jonasbordim@hotmail.com

Nesse processo, o planejamento e a gestão dos fatores turísticos, no interior de tais unidades, bem como a coordenação de atividades são executados por pessoas e grupos privados ou públicos. As combinações desses elementos situam-se dentro de um quadro de possíveis soluções técnicas, cujo fenômeno, no turismo, manifesta-se pela própria natureza da atividade produtiva, geradora de renda, que se acha submetida a todas as leis econômicas que atuam nos demais ramos e setores produtivos.

## **BIBLIOGRAFIA**

BARRETO, M. *Planejamento e organização em turismo*. São Paulo (SP): Papyrus, 1996.

BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo (SP): SENAC, 1998.

CASTELLI, G. *Turismo: análise e organização*. Porto Alegre (RS): Sulina, 1975.



## GESTÃO DE VENDAS

Rafael Mendes Lübeck<sup>55</sup>

Realizar gestão de vendas traduz-se, basicamente, em um conjunto de práticas, aplicação de técnicas e ferramentas de gestão visando tornar as vendas de uma organização mais eficazes produzindo resultados financeiros às necessidades e objetivos de uma organização. Dentre o conjunto de atividades para realizar-se a gestão de vendas, considera-se que as principais são planejamento de vendas, treinamento e gestão de pessoal, comunicação da organização, atendimento a seu público-alvo e comunidade e entendimento do comportamento do consumidor e do macroambiente no qual a organização se insere.

Embora em tempos atuais a gestão de vendas seja vista e reconhecida como de fundamental importância para as organizações, somente após a Segunda Guerra Mundial houve preocupação em investir na força de vendas e criar e desenvolver técnicas para otimizar as vendas e efetivamente iniciaram-se os estudos e desenvolvimento de técnicas, métodos e procedimentos para a gestão de vendas. O artigo publicado na Harvard Business Review na década de 1940 intitulado “A venda de baixa pressão” começa a demonstrar o crescimento do profissionalismo da atividade de vendas. Entretanto, devido à hipercompetição, apenas no início do século XXI planejamento, gestão e controle de vendas se consolidam como uma necessidade e não mais como um diferencial (COBRA, 2014).

Diante da necessidade de gestão de vendas, alguns desafios precisam ser superados, citando-se como primeiro o planejamento de vendas. Neste devem ser analisadas as condições internas da empresa e do ambiente com a utilização de ferramentas como análise SWOT, projeção de vendas atuais e futuras em acordo com o macroambiente, monitorar constantemente o comportamento dos consumidores para que os objetivos e metas sejam alcançados (LAS CASAS, 2010).

A seguir, têm-se os fatores humanos associados à gestão de pessoas e capacitações. Ambos impactam no desempenho da empresa, pois pessoas bem capacitadas possuem informações mais precisas sobre como proceder, possuem mais conhecimentos sobre os produtos ou serviços da empresa e sobre o ambiente interno e externo da empresa (VIEIRA, PIRES e GALEANO, 2013). O papel da liderança das equipes também assume importância nesse processo e o(a) gestor(a) de vendas precisa encarregar-se tanto da harmonia da equipe quanto do planejamento, estabelecer prioridades, delegar autoridade e formar a equipe (LAS CASAS 2011; LAS CASAS 2006).

Mencionando a parte de comunicação, é cabível, para uma eficaz gestão de vendas, tornar os produtos comercializados mais propensos à efetivação da compra oriundos de investimentos em comunicação integrada de marketing. Esse propicia suporte às vendas e também pode envolver os clientes ou consumidores em treinamentos sobre utilização dos produtos, por exemplo. A eficácia na comunicação é atingida quando se obtêm respostas

---

<sup>55</sup> Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Professor da Universidad de la Empresa, Uruguay.  
E-Mail: rafael.lubeck@gmail.com

claras e rápidas no contato entre organização e cliente, existem relacionamentos contínuos e cooperativos e a força de vendas demonstra experiência e competência perante o cliente (QUEIROZ et al 2018; BENTO, MARTENS e FREITAS 2016).

A importância do macroambiente para qualquer organização é algo bastante discutido e, após a revolução digital, as transformações econômicas e sociais tornaram-se mais rápidas que no passado da história humana. Entender o macroambiente requer mais do que nunca entender as mudanças na concorrência, produtos, economia, política, tecnologia, cultura, comportamento humano, hábitos, novas configurações geográficas e de estrutura das cidades, estados e países. Para tanto, o apoio da tecnologia da informação é essencial e, sem ferramentas digitais e informações, o sucesso na gestão de vendas torna-se pouco provável.

Portanto, mesmo que a organização tenha mantido o cuidado com o treinamento e gestão de pessoal e a comunicação falhar em entender o macroambiente, pode levar a um inadequado entendimento dos consumidores ou clientes, deixando a empresa em situação vulnerável. Ambos aspectos mencionados são importantes, mas, acima de tudo, entender e utilizar as flutuações do ambiente como forma de 'ajustar as velas' pode causar erros em planejamento, treinamento, gestão e treinamento de pessoal, resultando em uma vulnerabilidade indesejável e que expõe toda a empresa e não apenas os departamentos diretamente responsáveis por vendas, a perda de competitividade e de eficácia. Gestão de vendas é, portanto, mais do que apenas vendas, a mesma perpassa toda a organização em sua sobrevivência e desenvolvimento.

## **BIBLIOGRAFIA**

BENTO, F. O.; MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. Quadro conceitual para estudo dos impactos da adoção de tecnologias móveis por equipes de vendas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 15, n. 3, p. 1-19, 2016.

COBRA, M. *Administração de vendas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Técnicas de vendas: como vender e obter bons lucros*. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011. v. 1. 202p.

LAS CASAS, A. L. *Jogada de marketing*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 1. 207p.

QUEIROZ, R. S. B.; QUEIROZ, M. J.; YANAZE, M. H.; MAZIERI, M. R. Modelo conceitual para avaliação da comunicação de marketing em franquias de bens de consumo. *Remark. Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, p. 267-277, 2018.

VIEIRA, V. A. PIRES, D. GALEANO, R. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *ERA - Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 6, p. 565-579, nov. 2013.

## GESTÃO ESTRATÉGICA

Daniel Knebel Baggio<sup>56</sup>

Nairana Radtke Caneppele Bussler<sup>57</sup>

João Serafim Tusi da Silveira<sup>58</sup>

O conceito de estratégia começou a ser usado na administração em meados da década de 50 com o intuito de introduzir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, por meio do conhecimento, de onde e como expandir os negócios e melhorar os níveis de desempenho (SAUSEN, 2012). Surgia, assim, a aplicação do conceito de estratégia e a utilização da visão de longo prazo nas organizações com a utilização de métodos analíticos.

O enfoque da gestão estratégica surgiu em meados da década de 70 para fazer frente aos grandes desafios de uma época de mudanças de grande magnitude. No entanto, segundo Motta (1995), algumas dimensões do planejamento estratégico, principalmente no que concerne às suas propostas racionais de análise antecipatória, passaram a ser questionadas. Consolidou-se, contudo, as suas perspectivas de contínuo, sistemático e contingencial, aceitando-o mais como um processo emergente de um conjunto de decisões e ações que levem ao alcance de objetivos organizacionais do que algo antecedente ao processo de implementação de estratégias.

A gestão estratégica é um “processo de tratar a dimensão empreendedora da organização, sua renovação e crescimento e, especialmente, desenvolvendo e usando de estratégias para guiar as operações da organização” (MOTTA, 1995, p. 89). Para isso, a organização deveria ser guiada por um objetivo previamente definido (visão) e todos os integrantes da organização assim como todos os recursos, deveriam estar alinhados e orientados por uma estratégia em comum, com fins de alcançar a visão definida.

Motta, ao propor uma síntese evolutiva da caracterização das diferentes fases dos enfoques gerenciais, em seu livro *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*, denomina a década de 60 como a *Era do Planejamento Organizacional Clássico*, em que a perspectiva gerencial básica na organização era o crescimento. Definiu-se a *Era do Planejamento Estratégico* como o da década de 70, sendo que o crescimento, inovação e adaptação ao ambiente constituíram-se em referências do processo de gerenciamento. Já nos anos 80, pode ser resumida como uma fase que sintetiza a ideia de construir, em nível organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro e suficientemente flexível para ser alterado de acordo com novas condições ambientais.

---

<sup>56</sup> Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza/Espanha  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
Professor da Universidade de Ijuí – UNIJUI.  
E-mail: danibaggio@gmail.com

<sup>57</sup> Doutoranda em Administração pela Uninove. E-mail: nacaneppele@hotmail.com

<sup>58</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI.  
E-mail: joaotusi@hotmail.com

A partir desta síntese evolutiva, Pascale (2002) expõe que o maior desafio que as organizações enfrentam hoje é melhorar radicalmente o índice de acertos das iniciativas estratégicas e atingir o nível de renovação necessário para a execução bem sucedida das ações organizacionais. Para isso, Sausen (2012), ao fazer referência à teoria da complexidade, sugere a possibilidade de tratar as empresas como sistemas adaptativos complexos, como forma de proporcionar novos *insights* sobre a natureza do trabalho estratégico. Nesta senda, as organizações deverão definir caminhos estratégicos e se posicionar para que possam se diferenciar e obter vantagem competitiva perante as demais organizações.

Vasconcelos e Cyrino (2000) ressaltam que, a partir dos anos 70, diversas correntes do pensamento econômico abordaram a questão da vantagem competitiva utilizando abordagens conceituais diferentes. As teorias de gestão estratégica, que tratam da vantagem competitiva, podem ser divididas em dois eixos principais: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

O modelo, que define o cenário da concorrência, supõe que a performance econômica das organizações é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas. Nesta equivalência, a gestão estratégica consiste em posicionar a empresa de forma a criar barreiras de entrada de novos concorrentes, buscando manter a competitividade e as margens de lucro através de acordos tácitos entre empresas do setor.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), a noção de estratégia é fortemente orientada, em primeiro lugar, na direção de adaptação externa implícita na lógica do posicionamento da firma na indústria. É a partir da análise objetiva de seu ambiente que a firma será capaz de identificar a posição mais favorável, cuja escolha estratégica permitirá às organizações adaptarem-se à estrutura da indústria. Em segundo lugar, a estratégia deve ser internamente coerente, adaptando os elementos internos da firma à sua posição na indústria. As atividades da firma devem ser, dessa maneira, configuradas de maneira coerente, cada uma dando suporte e complementando a outra. A sinergia e coerência entre o ambiente interno e externo que tornam possível a execução de uma estratégia bem-sucedida (PORTER, 1990).

Existem, no entanto, aspectos críticos importantes de serem ressaltados. Os pesquisadores desta corrente tendem a ignorar os aspectos organizacionais da estratégia empresarial e os fatores que influenciam no sucesso da organização são mais complexos do que apenas o mercado ou posicionamento desta empresa no mercado. O conjunto de ideias, que se

convencionou chamar de teoria dos recursos e competências (descobrimo as especificidades das organizações), ressalta que a fonte de vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pelas empresas e não apenas na diferenciação por preços e custos.

As firmas são então consideradas como “feixes de recursos” Wernerfelt (1984), isto é, um conjunto de competências e capacidades visto como elemento raro, de imitação e substituição difícil, e não inclui apenas recursos físicos e financeiros, mas também recursos intangíveis ou invisíveis. Portanto, as empresas podem ser compreendidas como uma entidade administrativa de recursos e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos e que o processo de crescimento de uma organização é caracterizado tanto pelas oportunidades externas como pelas internas, derivada do conjunto de recursos da organização.

Um dos caminhos para as empresas seria de otimizar o ‘feixe de recursos’ e tornar estes recursos de difícil imitação, substituição e transferência, de forma que a imitabilidade imperfeita dificulte identificação e reprodução dos recursos pelos concorrentes.

Outro caminho que poderá ser seguido pelas organizações corresponde ao modelo que focaliza em mudanças, inovação e na dinâmica da concorrência, ou seja, defende que a vantagem competitiva concentra-se na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais os processos de mudanças e inovação do que as estruturas das Indústrias ou os arranjos estáveis de recursos, ou seja, o modelo da escola austríaco de posicionamento estratégico organizacional.

A contribuição dos teóricos austríacos pode ser organizada em quatro temas principais:

- a) *os processos de mercado*: estes estão longe de serem caracterizados pelo equilíbrio e se constituem em processos de descoberta interativa que mobilizam informações divergentes;
- b) *o papel do empreendedor*: este é responsável pela introdução de inovações capazes de satisfazer as demandas do mercado. As funções do empreendedor não estão apenas ligadas à inovação radical, mas também à rápida capacidade de imitação dos concorrentes;
- c) *a heterogeneidade das firmas*: estas possuem estratégias de inovação permanente, derivadas de elementos de difícil imitação que as tornam em organizações diferentes; e
- d) *um conjunto de fatores não observáveis*: as organizações são muito influenciadas pelos ‘fatores inobserváveis’. Esses fatores de natureza subjetiva seriam justamente aqueles capazes de escapar à dinâmica da imitação do mercado, sendo assim responsáveis pela vantagem competitiva.

Um quarto modelo, apresentado por Vasconcelos e Cyrino (2000), aborda sobre as capacidades dinâmicas de inovação e configurações, que partem da concepção geral da firma como um conjunto de recursos. Esse modelo procura estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas consequências gerenciais, em termos da formação, conservação e destruição de recursos.

No referido modelo, Hogarth e Michaud (1991) identificaram quatro fontes de vantagens competitivas:

- a) o acesso privilegiado a recursos únicos, em que as rendas são derivadas da propriedade ou do acesso a recursos raros e valiosos;
- b) a capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado;
- c) a alavancagem de recursos e capacidade; e
- d) a regeneração de recursos.

Em linhas gerais, o modelo é uma evolução dos conceitos da teoria dos recursos. Analisando além das características estáticas dos recursos, este modelo propõe que os recursos são essencialmente dinâmicos e pautam-se em um processo de renovação contínua. Para manter-se competitivo, é necessário acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas.

Os processos administrativos e organizacionais cumprem três funções básicas:

- a) função de coordenação/integração;
- b) função de aprendizagem;
- c) função de reconfiguração.

Estes permitem a criação de uma teoria mais flexível que as visões economicistas, nas quais os recursos são vistos como elementos estáveis. Ela retoma a análise dos fatores ambientais como um dos fatores determinantes no processo de decisão estratégica porque estas condições ambientais frequentemente exigem das empresas uma regeneração da sua base de recursos e competências e aceita as premissas de que nem todas as competências são igualmente importantes para a geração de vantagem competitiva e que uma organização só poderá se destacar em um número relativamente restrito de competências centrais. Pode-se dizer que as organizações são descritas como locais de integração de conhecimento, de criação de conhecimento ou de proteção do conhecimento que possibilitem a capacidade de adaptação ao mercado cada vez mais instável.

Um último caminho estratégico que as organizações poderão seguir corresponde às estratégias coletivas, ou seja, trata-se de uma ação conjunta de empresas na formulação de estratégias de negócios voltadas à cooperação e competição simultaneamente de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor no mercado de atuação. Portanto, refere-se às mais variadas formas das organizações atuarem conjuntamente para competir no mercado, isto é, o estabelecimento de alianças estratégicas (redes, *joint ventures*, fusões...) para enfrentar o mercado.

## **BIBLIOGRAFIA**

HOGARTH, R., MICHAUD, C. *Longevity of business firms: a four-stage framework*. Fontainebleau: INSEAD, 1991.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. São Paulo: Record, 1995.

PESCALE, R. T. Surfando à beira do caos. In: CUSUMANO, M. A; MARKIDES, C. C. *Pensamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SAUSEN, J. O. Gestão Estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações. In: SIEDENBERG, Dieter Rugard. *Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. (Org.). Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, B. Vantagens competitivas: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.4, p, 20-37, out./dez. 2000.

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

## GESTÃO ORGANIZACIONAL

Daniel Knebel Baggio<sup>59</sup>

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen<sup>60</sup>

João Serafim Tusi da Silveira<sup>61</sup>

O crescimento econômico e comercial após a Segunda Revolução Industrial fortaleceu o estudo da administração científica, porém foi a partir da Segunda Guerra Mundial que se identificou um marco na trajetória da qualidade e da gestão organizacional (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010).

A gestão organizacional corresponde à administração de um negócio, empresa ou organização com o objetivo de alcançar metas e conquistar resultados positivos e rentáveis (OLIVEIRA; SILVA, 2006; PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010; TEIXEIRA, 2013). A mesma tem a finalidade de conduzir pessoas e processos de forma eficaz e inovadora, promover melhorias, criar um ambiente colaborativo, motivado, propício ao autodesenvolvimento e à conquista de resultados, aumentando a produtividade e promovendo a qualidade de vida no ambiente corporativo.

Na prática, este tipo de gestão procura definir estratégias efetivas e assertivas, alinhadas à missão, visão e políticas da empresa; implantar a cultura organizacional integrando valores, crenças e normas que devem ser seguidas por todos os envolvidos; e avaliar e promover o desenvolvimento dos funcionários (OLIVEIRA; SILVA, 2006; PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010; TEIXEIRA, 2013).

A gestão organizacional envolve três aspectos: o estratégico, os processos e os resultados, sendo que os processos organizacionais permitem uma visão sistêmica (sistemas gerencial e operacional) de inter-relacionamentos das atividades (OLIVEIRA; SILVA, 2006; PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010; TEIXEIRA, 2013), para definir se os recursos serão suficientes e quanto de esforço técnico e econômico será necessário para alcançar obtenção dos resultados.

Em seus princípios gerais, a gestão organizacional utiliza-se de cinco funções administrativas para a sua efetividade – Planejar, Organizar, Controlar, Coordenar e Comandar (POCCC) definidas originalmente pelo teórico francês e fundador da teoria clássica da administração Jules Henri Fayol (1990):

- a) *Planejar*: envolve prever, decidir antecipadamente, elaborar alternativas e definir métodos de trabalho para alcançar os resultados;
- b) *Organizar*: consiste em definir como utilizar os recursos e a estruturar a organização;

---

<sup>59</sup> Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza/Espanha.  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
Professor da Universidade de Ijuí – UNIJUÍ.  
E-mail: danibaggio@gmail.com

<sup>60</sup> Doutoranda em Desenvolvimento Regional pela UNIJUÍ.  
E-mail: jucapssa@gmail.com

<sup>61</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI.  
E-mail: joaotusi@hotmail.com



- c) *Controlar*: significa acompanhar as atividades e verificar se os planos estão sendo executados adequadamente.
- d) *Coordenar*: remete a estabelecer prioridades e a sequência das atividades;  
e
- e) *Comandar*: condiz a dirigir e liderar pessoas.

Contudo, muitos estudiosos e teóricos das áreas da administração e da gestão organizacional consideram, para fins de aplicabilidade, as funções administrativas de Planejamento, Organização, Direção e Controle – PODC (OLIVEIRA; SILVA, 2006, TEIXEIRA, 2013; CHIAVENATO, 2014). Direção corresponde às funções de Coordenar e Comandar, presentes no modelo proposto por Fayol.

Por meio da gestão organizacional, são elaborados novos métodos e novas técnicas de atuação que garantam às organizações se adaptarem, em sobreviverem e estabelecerem uma competitividade sadia no contexto dinâmico e de mudanças constantes que se apresentam. Este conceito de gestão também se preocupa com as necessidades da avaliação do mercado em que a empresa atua e contribui para tornar a organização mais competitiva no mercado e no mundo dos negócios.

## **BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

FAYOL, H. *Administração geral e industrial: previsão, organização, comando, coordenação e controle*. Tradução Irene de Bojano e Mário de Souza. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, Thaís. *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, J. F.; SILVA E. A. *Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TEIXEIRA, S. *Gestão das organizações*. 3. ed. São Paulo: Escolar Editora, 2013.

## GESTÃO PARTICIPATIVA

Denise Medianeira Mariotti Fernandes <sup>62</sup>

A gestão participativa, cuja origem remete às indústrias japonesas dos anos 1970, desenvolve-se como uma forma de organização do trabalho que busca a qualidade total. Nesse modelo de gestão, a tomada de decisão não recai sobre uma única pessoa – o gerente ou o gestor – mas se apoia na(s) equipe(s), incentivando e valorizando a participação dos colaboradores no sentido de contribuir para o aprimoramento das atividades produtivas e gerenciais (LIKERT, 1995).

Ainda sobre a origem da gestão participativa, importa destacar que Yoshino (1971), depois de estudar e analisar a gestão empresarial japonesa, argumenta que as organizações deveriam optar pela decisão grupal para aprimorar as atividades gerenciais e produtivas.

De acordo com Faria (2009, p.118), a proposição de uma gestão participativa pode emergir como “[...] uma iniciativa da organização capitalista do trabalho, com o intuito de aumentar a produtividade, reduzir os conflitos, diminuir a tensão, aumentar o envolvimento e o comprometimento, quanto à base de uma ação dos trabalhadores”, podendo ser desdobrada em três tipos básicos:

- Tipo I: como estratégia de gestão e de controle do trabalho pelo capital. Exemplos: *GSA*, *TQC* e *Team Work*.
- Tipo II: como base da organização dos trabalhadores sob o comando do sistema de capital. Exemplo: cogestão e comissões de fábricas.
- Tipo III: como base da organização não capitalista do trabalho. Exemplo: cooperativas de trabalho, organizações coletivistas e autogestão.

Além desse desdobramento, as organizações, que adotam o modelo de gestão participativa, se utilizam de uma de suas cinco formas: restrita, consultiva pontual, consultiva representativa, expandida, popular ou coletiva (FARIA, 2009):

- a) A gestão participativa restrita permite a atuação de grupos e/ou equipes exclusivamente no âmbito de trabalho, procurando aproveitar a capacidade criativa e incentivando a participação dos trabalhadores, com o intuito de atingir o(s) objetivo(s) da organização com a participação e o envolvimento de todos.
- b) A gestão participativa consultiva pontual busca saber a opinião dos trabalhadores, consultando-os sobre assuntos específicos que são do interesse da equipe diretiva.
- c) A gestão participativa consultiva representativa aproveita a opinião dos trabalhadores por meio de um sistema formal de representação, ou seja, os representantes de grupos e/ou equipes são consultados para emitir parecer sobre determinados assuntos.
- d) A gestão participativa expandida privilegia a participação do grande grupo, ou melhor, dos sujeitos que compõem uma organização, utilizando-se de

---

<sup>62</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Professora da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS - *campus* Cerro Largo – RS. E-mail: denise.fernandes@uffs.edu.br

sistemas de representação coletiva – é o caso da proposta da economia solidária – para a tomada de decisão sobre atividades diversas.

- e) A gestão participativa popular ou coletiva propõe a representação dos trabalhadores em determinados espaços territoriais ou políticos, com controle dos elementos constitutivos da gestão, o que implica participação formal nas decisões, expressando uma garantia de poder. Exemplos: as associações para defesa de interesses de natureza e as comissões de fábrica no Brasil.

Ressalta-se que as organizações que optam pela gestão participativa, de modo geral, costumam obter significativa melhoria na qualidade de seus produtos, otimização de processos, redução de custos, além da diminuição das reclamações oriundas de clientes. Outrossim, vale enfatizar que um dos principais fatores que contribuem para que isso se torne prática constante é o sentimento de pertencimento dos trabalhadores em relação à organização.

Nessa perspectiva, a gestão participativa busca despertar nas individualidades o sentimento de ‘ser parte’ da organização, o que significa não apenas ‘fazer parte’ dela, mas também ‘tomar parte ativa’ das atividades desenvolvidas por ela. Por fim, enfatiza-se que, na gestão participativa, há uma predisposição para discutir, sugerir, modificar, alterar e questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta, viabilizando a possibilidade de as pessoas se sentirem parte da organização.

## **BIBLIOGRAFIA**

FARIA, José Henrique de. *Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

LIKERT, Rensis. *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill, 1995.

YOSHINO, Michael Y. *The Japanese marketing system: adaptations and innovations*. Cambridge: MIT, 1971.

## GESTÃO PÚBLICA

Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla (URI)<sup>63</sup>

Angelo Abramowicz<sup>64</sup>

O termo gestão pública é empregado na administração pública como a prática que deve ser aprimorada para o alcance de demandas da sociedade, como redução da pobreza, melhoria da educação, desenvolvimento sustentado, elevação de recursos naturais, preservação e expansão da cultura, entre outros, ou seja, uma gestão orientada estrategicamente para o atendimento do desenvolvimento econômico e social (NASCIMENTO, 2014). Tem-se a gestão pública como o ato que ordena a conduta interna da administração pública e de seus servidores criando direitos e deveres, tais como os despachos que determinam a execução de serviços públicos (DE PAULA, 2015).

Quando se abordam questões relativas às organizações, independentemente de suas finalidades, fica elucidada a necessidade de uma eficiente gestão para se manter em conformidade com os anseios pressupostos para a sua existência. Isto não foge à regra quando se trata da esfera pública, visto que a adequada gestão é indispensável para a organização dos serviços como um todo integrado que deveria atender aos anseios e necessidades da sociedade, uma vez que a própria nomenclatura já define como pública (PEREIRA, 2016). Importante destacar que o termo público<sup>65</sup>, de acordo com o dicionário, significa “pertencente ou relativo ao povo; aberto e acessível a todos; comum”.

Numa abordagem legal ou constitucional, a gestão pública é regida por princípios e regras. De acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, as regras se manifestam através dos atos legais e normativos, enquanto os princípios referem-se aos valores incumbidos na administração pública. Sendo assim, os princípios constitucionais da gestão pública conduzem todas as ações e eventos praticados pelos agentes públicos, ou seja, por todos os servidores desta esfera política.

A Constituição Federal determina os princípios que devem prevalecer na gestão pública, como segue explicitado no Artigo 37: “[...] a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. São estes os princípios que visam garantir uma gestão para todos, assegurando os direitos previstos para cada cidadão.

A legalidade se refere à subordinação do poder público frente ao estabelecido pela legislação vigente, ou seja, não deve haver espaço para se

---

<sup>63</sup>Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade de Blumenau - FURB  
Professora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI.  
E-mail: neusalla@san.uri.br

<sup>64</sup>Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
E-mail: angeloabramowicz@gmail.com

<sup>65</sup>Público no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. [consult. 2017-04-01 14:21:24]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/público>.

prevalecer vontades ou interesses próprios. Para Paula (2007), o princípio da legalidade coloca o gestor público na situação de subordinado às normativas estabelecidas em leis e às requisições do bem comum, não podendo tomar iniciativas sem esta observância sob o risco de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal. Em suma, o princípio da legalidade impõe que o gestor só pode fazer ou deixar de fazer o que está previsto em lei.

Analisando os princípios que norteiam a gestão pública fica elucidado também que os interesses particulares do agente público jamais podem prevalecer, uma vez que o objetivo é atender à coletividade, caracterizando-se, então, o princípio da impessoalidade (ROCHA, 1994). Além deste, cabe aos agentes públicos a observância do que é conveniente à população, atuando de maneira ética, fazendo prevalecer o princípio da moralidade. Segundo Paula (2007), todos os atos e ações públicas necessitam ser amplamente divulgados para que a sociedade tenha conhecimento de como está sendo conduzida a 'máquina' pública; este é o princípio da transparência. A transparência tende a elucidar para a população a alocação dos recursos públicos, organização do quadro de pessoal, investimentos, dívidas, entre outros.

Observando os princípios acima caracterizados, a lei compreende que o gestor público tende a apresentar o princípio da *eficiência*, uma vez que é de direito da sociedade civil ter atendidas as suas necessidades (PAULA, 2007). Este princípio pressupõe que as ações administrativas sejam executadas com presteza, rendimento funcional e apuro na intenção de atender às necessidades da coletividade, em observância aos direitos estabelecidos na própria Constituição Federal.

Cabe destacar que, mesmo tendo princípios e regras para conduzir a gestão pública brasileira em todas suas esferas, a condução dos serviços públicos é um desafio eminente e constante.

[...] transformações econômicas e sociais trouxeram a reforma do Estado e de sua administração para o centro da agenda política. Neste contexto, mudanças foram realizadas na forma de organizar o Estado e gerir a economia nacional, mas a evolução das práticas administrativas em direção ao interesse público e à democratização ainda permanece um desafio (PAULA, 2007, p. 21).

Considerando o recente quadro sociopolítico brasileiro, é claro o fato de que a gestão pública tem enfrentado dificuldades em estreitar relações entre o Estado e a sociedade, no sentido de promover uma administração mais democrática. Algumas barreiras são difíceis de serem rompidas e foram se consolidando ao longo da história: agentes públicos (alguns ou a maioria) escolhidos de maneira democrática entendem que são detentores do poder, tudo podem e para tudo se dá um jeito; situação em que o olhar não é direcionado para a população que carece de seguridade de seus direitos. Os princípios, dentre os quais a moralidade, não são observados como deveriam, uma vez que pouco se faz para, por exemplo, garantir saúde de qualidade a fim de garantir vidas. Nem mesmo a morte de brasileiros à espera de atendimento de saúde comove ou criminaliza o gestor público.

Observando novamente Paula (2007), é urgente a evolução da gestão pública para um quadro efetivamente democrático, não somente na eleição dos agentes públicos, mas na observância e seguridade dos direitos estabelecidos para todos, superando os traços de um Estado ainda capitalista.

Importante salientar que quando se aborda o tema democrático, remete-se também acerca da participação da sociedade na conduta da administração pública. É a população quem cumpre com o seu dever, legalmente constituído por meio do voto, e quem deveria também participar nas tomadas de decisões dos então governantes.

Entende-se que a gestão pública pressupõe a participação dos cidadãos, uma vez que estes têm o direito, não o dever, de intervir na tomada de decisões administrativas, de modo a orientar os governantes para que estes adotem medidas que realmente satisfaçam as necessidades da sociedade como um todo. Além do mais, esta participação social garante o controle sobre as ações, visto que se exige do gestor público a prestação de contas da sua administração. Importante ressaltar que a participação da sociedade, tanto na formulação das políticas públicas quanto na fiscalização permanente dos investimentos públicos, é um direito previsto pela Constituição Federal (CASTRO; GOMES, 2007). Desta maneira, o cidadão participa da escolha de seus representantes e tem o direito de acompanhar como este poder é exercido, participando e avaliando as decisões administrativas.

A gestão pública realizada com a participação efetiva da sociedade favorece o fortalecimento das instituições políticas locais, já que permite a “[...] vocalização de setores excluídos social, econômica e politicamente, ensejando a adoção de políticas redistributivas” (ROCHA, 2011, p. 173). E este modelo de gestão no qual o cidadão tem o dever e direito de participar com vista a construir uma sociedade mais democrática conduz à educação para a cidadania. Assim, a gestão pública tem melhores possibilidades de solucionar problemas advindos de um Estado centralizado, dentre as quais a fragmentação de uma região, estado ou país, em zonas mais pequenas dos poderes públicos, uma vez que o cidadão tem a possibilidade de se aproximar do gestor, bem como o exercício de um poder ilegítimo da burocracia pública na tomada de decisões.

Torna-se relevante na gestão pública, portanto, esta participação social, favorecida pela atuação de conselhos deliberativos de políticas sociais, orçamento participativo e outros modelos de espaço para a participação cidadã. Por meio deste modelo de gestão pública, espera-se uma maior proximidade entre eleitor e gestor, um espaço de diálogo constante da intenção de solucionar os problemas reais da população local, atendendo ao previsto na legislação e garantindo os direitos estabelecidos na Constituição Federal.

## **BIBLIOGRAFIA**

BRASIL. Constituição. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

Bresser-Pereira, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo estado. v. 48, n. 1 (1997) *Revista do Serviço Público - RSP*, ano 48, n.1, p. 5-25.

CASTRO, R. G. de; GOMES, M. B. *Administração pública contemporânea: documento de propriedade do CETEB: Centro Tecnológico de Brasília/Universidade Gama Filho, Brasília – DF, 2007.*

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. *Gestão pública*. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública: limites e*

potencialidades e experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

PEREIRA, Matias José. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo, Atlas, 2016.

ROCHA, Carlos V. Gestão pública municipal e participação democrática no Brasil. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 171-185, fev. 2011.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. *Princípios constitucionais da administração pública*. Belo Horizonte: Del Rey Editora, 1994.

# GESTÃO SOLIDÁRIA

Denise Medianeira Mariotti Fernandes <sup>66</sup>

Muitos estudiosos das teorias administrativas têm sido instigados a desenvolver estudos sobre a gestão de economia solidária, um modelo de gestão inovador baseado em ações coletivas. Trata-se de uma forma de gestão que envolve a autogestão, o cooperativismo alternativo e os princípios da solidariedade, cuja origem deriva de organizações que buscavam uma forma de gestão que viabilizasse enfrentar o processo histórico de crises econômicas e de exclusão.

Vale dizer que a gestão desenvolvida por um grupo de economia solidária surgiu como uma forma alternativa de gerir organizações e desenvolver seus processos organizativos, de forma que, nesse tipo de gestão, são criadas condições para o desenvolvimento de processos educativos e transformadores, buscando a construção de uma sociedade mais justa, incentivando a melhoria da qualidade de vida (BALMINOT, 2012).

A compreensão da gestão solidária passa, necessariamente, pelo entendimento da economia solidária e suas características peculiares, as quais se identificam em organizações como cooperativas, associações, redes de cooperação, enfim, organizações comunitárias, que, por sua vez, costumam surgir a partir de iniciativas de comunidades locais (auto-organização ou heterorganização) com o objetivo principal de produção, sobretudo de serviços, visando atender determinada demanda social e, em última instância, buscar uma mudança institucional em uma dimensão predominantemente social e solidária.

Nesse tipo de gestão, não há a apropriação do lucro e a definição da oferta e da demanda ocorre por meio de relações de proximidade entre usuários e produtores. Quanto às fontes de recurso, observa-se que são resultantes de uma combinação de recursos mercantis, não mercantis e não monetários. Além disso, há trabalhadores assalariados, voluntários, usuários e outros parceiros que executam os trabalhos, sendo que os beneficiários são grupos da comunidade, em especial os excluídos (ANDION, 1998).

Enfatiza-se que a gestão solidária tem relação direta com empreendimentos de economia solidária e possui como base os princípios de solidariedade, do cooperativismo alternativo e da autogestão, tudo isso ancorado na economia popular solidária voltada ao comprometimento e à confiança (BALMINOT, 2012).

Faria (2009, p. 163) esclarece que “[...] os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) [...] são as formas de organização para o enfrentamento das questões referentes à geração de trabalho e renda [...]”. Esses empreendimentos, de acordo com Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, possuem cinco características:

- i. coletivos e suprafamiliares: são associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas etc., cujos participantes são trabalhadores dos meios urbanos e rural

---

<sup>66</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Professora da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS -*campus* Cerro Largo - RS. E-mail: denise.fernandes@uffs.edu.br



que exercem a autogestão das atividades e da alocação dos seus resultados;

ii. permanentes: não se constituem em práticas eventuais. Além dos empreendimentos que já se encontram implantados, em operação, devem-se incluir aqueles em processo de implantação quando o grupo de participantes já estiver constituído e tiver definido sua atividade econômica;

iii. reais: podem ou não dispor de registro legal, prevalecendo a existência real ou a vida regular da organização;

iv. econômicos: realizam atividade econômica de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares) de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário. As atividades econômicas devem ser permanentes ou principais, ou seja, a razão de ser da organização;

v. singulares ou complexos: são organizações de diferentes graus ou níveis, desde que cumpridas as demais características acima identificadas. As organizações econômicas complexas são as centrais de associações ou de cooperativas, complexos cooperativos, redes de empreendimentos e similares (FARIA, 2009, p. 163-164).

Outrossim, importa dizer que o comprometimento, a autonomia e a participação das pessoas são essenciais à gestão solidária de um empreendimento de economia solidária. Ressalta-se, também, que nesse tipo de gestão:

O conhecimento de seus membros deve ser compartilhado em benefício de todos. As decisões devem ser democráticas, os negócios e a prestação de contas devem ser transparentes, e não deve haver muita diferença na remuneração. Trato igualitário entre homens e mulheres também é importante. Levar em conta as questões ambientais, se engajar na comunidade e ter compromisso na construção de um mundo mais justo são questões fundamentais. Valores como solidariedade, entre ajuda e cooperação devem estar sempre presentes (SPIES, 2007, p. 23).

Por fim, faz-se necessário salientar que muitos estudos internacionais despontaram com objetivo de realizar verificações a respeito de alternativas de embate às crises econômicas (HELLY, BARSKY E FOXEN, 2003; CASTELAO CARUANA, 2009; YAMASHITA, 2014; RAKOPOULOS, 2014). A fim de entender a gestão solidária, essa 'outra administração' com conceitos e formas alternativas de gestão, com base na economia solidária, permitiram o enfrentamento de problemas sociais e econômicos, situações de exclusão e de uma nova forma de organização de produção.

## **BIBLIOGRAFIA**

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev. 1998. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7680/6246>>.

Acesso em: 11 ago. 2018.

BALMINOT, E. L. *Modelo de gestão de um empreendimento de economia solidária: o Projeto Esperança/Cooperança*. Santa Maria: Pallotti, 2012.

CASTELAO CARUANA, M. E. La economía social y solidaria em las políticas públicas argentinas, instrumento de política o alternativa socioeconómica?

Um análisis preliminar. *Revista Venezolana de Economía Social*, año 9, n. 17, Enero-Junio, 2009.

FARIA, J. H. de. *Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

HELLY, D.; BARSKY, R. F.; FOXEN, P. Social Cohesion and Cultural Plurality. *The Canadian Journal of Sociology*, v. 28, n. 1, p. 19-42, 2003.

RAKOPOULOS, Theodoros. The crisis seen from below, within, and gainst: from solidarity economy to food distribution cooperatives in Greece. *Dialectical Anthropology*, v. 38, n. 2, p. 189-207, 2014.

SPIES, R. Alcançar a autogestão é um dos maiores desafios dos grupos de reciclagem. *IHU On-Line Revista do Instituto Humanitas Unisinos*, São Leopoldo. p. 24-26, 30 jul. 2007. Disponível em: <  
<http://www.ihuonline.unisinos.br/artigo/1167-roque-spies>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

YAMASHITA, J. Citizen Participation or Low-Cost Care Providers? Welfare Non-profit Organisations in Japan. *Social Science Japan Journal*, v. 16, n. 1, p 45-62, 2013.

## GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Flavi Ferreira Lisboa Filho<sup>67</sup>  
Mariana Nogueira Henriques<sup>68</sup>

Para a compreensão do que é gestão universitária, buscamos a origem do conceito de gestão que, segundo Hardy (2000), está ligado à capacidade de tomar decisões com base no conhecimento complexo de uma organização, das pessoas envolvidas, do trabalho desenvolvido e dos públicos a quem esse trabalho se destina. Quando a gestão se volta para o campo universitário, envolve, ainda, um compromisso educacional e social.

Nesse sentido, conforme Ribeiro (2017, p. 357), “a universidade é um propício espaço de produção de conhecimento para contribuir com a busca de soluções para os problemas que mais atingem a humanidade”. Desse modo, a gestão universitária, mais do que um mecanismo encarregado de promover as funções básicas da universidade delineando a política universitária que engloba as atividades de ensino, pesquisa e extensão, deve estar conectada com as necessidades de seu tempo, sejam elas sociais, educacionais, culturais, ambientais ou econômicas, considerando os impactos que suas atividades podem gerar em si mesma, na comunidade interna, na formação acadêmica, nos grupos de interesse e na sociedade em geral.

Compreendendo a grandeza do compromisso e da responsabilidade da universidade, a gestão deverá basear-se no perfil de cada instituição e na sua respectiva missão educacional. Dessa forma, a universidade pode ser compreendida como uma organização norteada por missão, visão, valores e objetivos. Nesta equivalência ela cria competências administrativas e acadêmicas que se organiza através de legislações, documentos, estatutos e regimentos institucionais que, segundo Ribeiro (2014, p.13), “é a integração destas competências que vão dar sustentação e sobrevivência à universidade no mundo contemporâneo”.

Segundo Carbonari (2001), uma gestão universitária consiste em ser uma entidade socialmente responsável, coesa e perfilada com a finalidade institucional, que tem duas atitudes e procedimentos que vão além das metas e objetivos estabelecidos em seu Estatuto ou Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), mas se estendem além dos muros universitários, estando em constante relação com a sociedade atual e suas necessidades.

Atualmente, o grande desafio da gestão universitária está em compreender as mudanças e constantes transformações contemporâneas, que exigem mais do que planejamento estratégico, capacidade de flexibilização e um forte aspecto humanístico nos modos de conduzir os diferentes processos envolvidos. A gestão universitária deve, dessa forma, de acordo com Sousa (2011), ter capacidade de se posicionar de acordo com momentos e políticas de governo distintas, saber gerenciar recursos e

---

<sup>67</sup> Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Professor da Universidade Federal de Santa Maria.

E-mail: flavi@ufsm.br

<sup>68</sup> Doutoranda em Comunicação pela Universidade Federal de Santa Maria.

E-mail: marianahsm@yahoo.com.br

aplicações financeiras, tendo em vista a situação econômica vigente e as demandas da sociedade. Além disso, deve estar atenta aos desenvolvimentos tecnológicos, às atividades de pesquisa, aos aspectos do mercado e às necessidades sociais, além de dialogar permanentemente com o setor produtivo, com o poder público e com os movimentos sociais.

Para Bernheim e Chauí (2008), todas as ações devem convergir para a formação de acadêmicos, profissionais e seres humanos com conhecimento e capacidade apropriados para o progresso da humanidade e disseminação do conhecimento, comprometidos com a ética, a cidadania e os valores democráticos.

## **BIBLIOGRAFIA**

BERNHEIM, Carlos Tünnerman; CHAÚÍ, Marilena Souza. *Desafios da universidade na sociedade do conhecimento*. Brasília: UNESCO, 2008.

CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt. Gestão de responsabilidade social. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario. *Desafios da gestão universitária contemporânea*. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 337-361.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. *Revista Internacional de Educação Superior*, Campinas, v.3 n.2 p.357-278, 2017.

Disponível em:

<<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609/16822>> Acesso em 14 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. In: IV CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2014, Porto. *Anais... .IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação* (eletrônico), 2014. Disponível em:<[http://www.anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/GT2/GT2\\_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro\\_GT2\\_integral.pdf](http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf)> Acesso em: 14 set. 2018.

SOUSA, Ana Maria Costa de. Gestão acadêmica atual. In: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario. *Desafios da gestão universitária contemporânea*. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 97-110.

## GOVERNANÇA CORPORATIVA

Rosane Maria Seibert<sup>69</sup>  
Clea Beatriz Macagnan<sup>70</sup>

Para conceituar a governança corporativa, retoma-se a história a partir da formação do sistema capitalista, quando do uso do capital no processo produtivo e da evolução da economia natural e primitiva para a economia de mercado e monetária que a sucedeu (BERLE; MEANS, 1932). O capitalismo, um sistema econômico organizado ao redor da produção e da alocação de capital, traz consigo nuances diferenciadas como grandes corporações, cujos rumos seguiram para um capitalismo coletivo, de um sistema de incorporação acionária (MORCK, 2005). Nesse capitalismo, grande número de trabalhadores estão sob a mesma administração nas unidades fabris e grande número de proprietários estão sob o mesmo controle central nas corporações (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES; SHLEIFER, 1999).

Em 1932, Berle e Means chamam a atenção para o crescimento das corporações nos Estados Unidos, nas quais a propriedade do capital era dispersa entre diversos pequenos investidores (*shareholders*) e o controle estava concentrado nas mãos de poucos gestores. Com as grandes corporações, surgiu um novo conceito de propriedade: o de propriedade de consumo e o de propriedade produtiva em que os resultados são divididos entre as partes financiadoras, mas também devem contemplar quem produz ((BERLE; MEANS, 1932; ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; MORCK, 2005). Quando a propriedade produtiva não é dirigida pelos detentores do capital, surge a propriedade passiva, em que um, alguns ou muitos são os donos, mas outros administram e detêm o poder sobre o capital. Esses que administram as grandes corporações, muitas vezes, ditam as estratégias e as políticas, ocasionando, portanto, o divórcio entre a propriedade e a gestão, surgindo a necessidade de controle sobre as atividades das corporações, por parte dos detentores do capital (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; JENSEN; MECKLING, 1976; MORCK, 2005; IBGC, 2015).

As corporações, como mecanismos de coordenação econômica, ao lado do mecanismo de preço, presente nas operações dos mercados e o papel do empreendedor-coordenador, cujas decisões resultam no direcionamento da produção causaram muitas discussões teóricas. Essas discussões giraram em torno de questões, como: será que as corporações vieram para ficar? Será que sobreviverão, dado a complexidade de gestão, principalmente pela separação entre propriedade e controle? (BERLE; MEANS, 1932; COASE, 1937; JENSEN; MECKLING, 1976). Por que as firmas existem e produzem, ao invés de existir apenas o mercado? (COASE, 1937).

---

<sup>69</sup> Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Professora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI. E-mail: rseibert@san.uri.br.

<sup>70</sup> Doutora em Creación, estrategia y gestión de empresas pela Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) e visiting professor no MIT. Professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. E-mail: cleabeatrizm@gmail.com

A possibilidade de emergência de conflitos de interesse entre proprietários (acionistas) e gestores (agentes) surgiu pela separação entre propriedade e controle (JENSEN; MECKLING, 1976). Isso tornou necessário o aperfeiçoamento na gestão, por meio da criação de princípios norteadores e mecanismos de controle para gerenciar esses conflitos ((JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA; JENSEN, 1983; MORCK, 2005; AGUILERA; CRESPI-CLADERA, 2016; ABDALLAH; ISMAIL, 2017). Entender a problemática estabelecida por conflitos de interesse, configura-se como fundamental para analisar as corporações (LA PORTA; et. al., 2000; BRIANO-TURRENT; RODRÍGUEZ-ARIZA, 2016). O desalinhamento entre os interesses dos proprietários, detentores do capital (principal), e gestores (agentes) é decorrente da inexistência de agentes perfeitos e a impossibilidade de se elaborarem contratos completos (AGHION; HOLDEN, 2011; HART; MOORE, 2007). Nesse contexto, emerge a proposição de desenvolvimento e implantação de sistema de governança corporativa. Com o crescimento das sociedades anônimas, emerge a separação entre propriedade e controle, criando condições para o surgimento de conflitos de interesse entre acionistas (proprietários) e gestores (agentes) (LÓPEZ-QUESADA; CAMACHO-MINÁNO; IDOWU, 2018).

A expressão Governança Corporativa é atribuída a Robert Monks que a teria empregado pela primeira vez em 1991, nos Estados Unidos (MONKS; MINOW, 2011). No Brasil, até meados da década de 1990, o termo governança corporativa era praticamente desconhecido, principalmente porque, até então, o mercado de capitais brasileiro estava fechado para o comércio internacional e a inflação não deixava acontecer um pensamento de longo prazo nas corporações (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; SILVEIRA, 2015).

O primeiro código de melhores práticas de governança corporativa – o Cadbury Report – foi publicado em 1992 na Inglaterra. Este código marca um avanço no processo de estabelecer padrões para as corporações. As principais propostas do código foram a criação de conselho de administração, conselhos não executivos, conselhos executivos e relatórios, assegurando que o controle e o direcionamento das corporações fiquem nas mãos dos proprietários (THE COMMITTEE, 1992). O código causou uma revolução na forma como as corporações vinham sendo governadas na Grã-Bretanha (MONKS; MINOW, 2011). O avanço da regulação e a preocupação com a gestão das corporações fez com que diversos países seguissem criando seus códigos de governança, dentre os principais destacam-se: Canadá e Estados Unidos em 1992, Holanda e Japão em 1997, Alemanha em 2000, Suécia em 2001, Índia e Itália em 2002 e China em 2004 (MORCK, 2005, MONKS; MINOW, 2011; ANDRADE; ROSSETTI, 2014). O Código de melhores práticas de Governança Corporativa, no Brasil, foi criado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1999 e sua última atualização ocorreu em 2015, aprofundando questões como conflitos de interesse na assembleia geral, transferência de controle e conduta e conflito de interesses (IBGC, 2015).

Outro marco da Governança Corporativa foi a aprovação dos princípios da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 1999 que proporcionaram orientações gerais para iniciativas específicas de regulação. Esses princípios foram revisados, pela primeira vez, em 2004, e de novo em 2015, com o objetivo de garantir alta qualidade, relevância e utilidade,

levando em conta o desenvolvimento das corporações e do mercado de capitais (OECD, 2015). Os princípios são (OECD, 2015):

- a) Estrutura de governança corporativa: deve ser consistente com o estado de direito e articular a divisão de responsabilidades entre as atividades de supervisão, regulação e fiscalização;
- b) Direitos dos acionistas e as principais funções de propriedade: proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas;
- c) Tratamento equitativo dos acionistas, incluindo minoritários e estrangeiros;
- d) Reconhecer os direitos dos *stakeholders* estabelecidos por lei ou acordos e incentivar a cooperação entre as partes na criação de riqueza e sustentabilidade das corporações;
- e) Divulgação e transparência assegurando que a divulgação oportuna e precisa das informações da corporação seja feita em todos os assuntos materiais; e
- f) As responsabilidades corporativas devem garantir a orientação estratégica da corporação, o monitoramento efetivo da administração pelo conselho e a responsabilidade da diretoria perante os *stakeholders*.

Nos Estados Unidos da América, os escândalos corporativos do início do século XXI, como, por exemplo, os da Adelphi Communications, WorldCom, Qwest, Xerox e Enron, abalaram o mercado de capitais e representam outro marco da governança, pois culminaram com a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley (MONKS; MINOW, 2011, ANDRADE; ROSSETTI, 2014; ANDRADE; ANDRADE, 2015;). A lei regula e cria padrões de comportamento rigorosos para as corporações norte-americanas, seus dirigentes e auditores, bem como para acionistas e investidores, orientando e direcionando as práticas de governança corporativa (SABANES E OXLEY, 2002; OLIVEIRA, et al. 2008). Além disso, a referida lei promoveu regulação nas práticas de governança, por meio de quatro valores: *Fairness* – Senso de justiça; *Disclosure* – Transparência das informações; *Accountability* – Prestação responsável de contas; *Compliance* – Conformidade no cumprimento de normas reguladoras (SARBANES; OXLEY, 2002), que se alinham com os princípios estabelecidos pela OCDE (OECD, 2015).

Além dos princípios norteadores, a governança corporativa faz uso de mecanismos de controle e monitoramento para a eficiência e eficácia da gestão (LA PORTA; ET AL., 2000; BROWN; BEEKES; VERHOEVEN, 2011; ANDRADE; ROSSETTI, 2014; IBGC 2015; SILVEIRA, 2015; CVM, s.d.). Dentre eles, a assembleia geral constitui-se como órgão soberano da organização e representa a reunião dos sócios em que se encontra o poder político da organização, que deve estar em consonância com o poder econômico (IBGC, 2015). O Conselho de Administração é o principal mecanismo de governança corporativa, por ser encarregado do processo de decisão estratégico. Ele deve proteger e valorizar a corporação e otimizar o retorno aos *stakeholders* (LA PORTA, et. al., 2000; MORCK, 2005; AGUILERA, DESENDER, et al, 2013; CVM, s.d.; IBGC, 2015; SILVEIRA, 2015). A partir do Conselho de Administração podem ser formados comitês com o intuito de aprofundar temas específicos, como por exemplo o Comitê de auditoria, de transparência, de recursos humanos, de governança, de finanças, de sustentabilidade, de conduta ou ética, dentre outros (SARBANES; OXLEY, 2002; IBGC, 2015; BUENO, et. al, 2018), considerando que o conselho fiscal está regulamentado pela Lei 6.404, de 1976 (BRASIL, 1976). Ele tem por

finalidade garantir o direito dos proprietários de fiscalizar a gestão da corporação (IBGC, 2015). A auditoria independente está para analisar as demonstrações contábeis da corporação. Se tiver comitê de auditoria, é para este que ela presta contas ou para o conselho de administração. Também, se a corporação tiver auditoria interna, esta estará vinculada à auditoria independente e terá o objetivo principal de avaliar os controles internos (BROWN; BEEKES; VERHOEVEN, 2011; DESENDER, et. al., 2013; IBGC, 2015). A diretoria executiva é responsável pela execução do que for estabelecido pelo conselho de administração e funciona como elo entre os órgãos de governança e a área executiva da corporação (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; IBGC, 2015).

Outros mecanismos vêm de fora e devem influenciar a governança das corporações, explicar parte dos seus resultados e pressionar por transparência (AGUILERA et. al., 2015). Dentre esses mecanismos, destaca-se o sistema legal, que consiste em estruturas criadas para garantir o cumprimento de legislações; o mercado para controle corporativo, destinado a garantir o valor de mercado das corporações; agências de *ratings* que oferecem informações sobre o desempenho e a estrutura de governança; o ativismo dos *stakeholders*, que faz pressão por políticas e práticas da corporação; e a mídia, que pode influenciar as ações das corporações (LA PORTA; et. al., 2000; CASTRILLO; MARCOS; MARTÍN, 2010; DESENDER; et. al, 2013; AGUILERA et. al., 2015; BRIANO-TURRENT; RODRÍGUEZ-ARIZA, 2016; BUENO; et. al., 2018).

Nesse sentido, o sistema de governança corporativa também representa custo de agência. Custo de implantação e manutenção de um conjunto de mecanismos de controle, institucionais e mercadológicos, por meio dos quais são assegurados os direitos das corporações e dos seus *stakeholders*. Esses mecanismos garantem que as corporações atuem de forma responsável, seguindo os princípios norteadores, gerando retornos econômicos, financeiros e sociais que maximizem o valor da corporação (LA PORTA; et. al., 2000; MORCK, 2005; AGUILERA; DESENDER; et. al., 2015; CVM, s.d.; IBGC, 2015; BUENO; ET AL, 2018).

Os *stakeholders* são aqueles indivíduos ou grupo de indivíduos que podem afetar ou dependem de uma corporação para atingir seus objetivos e metas e de quem, por sua vez, a corporação também depende ou afeta (PHILLIPS, 2003; PARMAR; et. al., 2010) e com quem está comprometida por meio de um contrato social (SHOCKER; SETHI, 1973). Os *stakeholders* também são aqueles que assumem algum tipo de risco, relacionado às atividades da corporação. Além dos sócios, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governo e comunidades do entorno das unidades operacionais são considerados públicos prioritários das organizações (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; PHILLIPS, 2003; PARMAR; et. al., 2010; IBGC, 2015).

Por fim, destaca-se que não existe um sistema ideal de governança para todas as corporações e países, dados os diversos contextos econômicos, culturais, legais, políticos e sociais existentes, bem como as diferentes estruturas de propriedade. A eficiência e a eficácia da governança corporativa dependem do alinhamento entre as características corporativas e os ambientes onde elas estão inseridas e, portanto, as boas práticas precisam ser



adaptáveis (CASTRILLO; MARCOS; MARTÍN, 2010; DESENDER et. al., 2013; AGUILERA; CRESPI-CLADERA, 2016; ABDALLAH; ISMAIL, 2017).

## **BIBLIOGRAFIA**

- ABDALLAH, A.-N.; ISMAIL, A. Corporate governance practices, ownership structure, and corporate performance in the GCC countries. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 46, p. 98-115, 2017.
- AGHION, P.; HOLDEN, R. Incomplete contracts and the theory of the firm: what have we learned over the past 25 years? *Journal of Economic Perspectives*, 25(2), p. 181–197, 2011.
- AGUILERA, R.; CRESPI-CLADERA, R. Global corporate governance: on the relevance of firms' ownership structure. *Journal of World Business*, 51, p. 50–57, 2016.
- AGUILERA, R.; DESENDER, K.; BEDNAR, M.; LEE, J. Connecting the dots: bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), p. 483-573, 2015.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, p. 777-795, 1972.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2014.
- ANDRADE, G.; ANDRADE, A. Governança corporativa: estudos de escândalos corporativos no Brasil e no mundo. *Anais II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT*, p. 90-95, 2015.
- BERLE, A.; MEANS, G. *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*. São Paulo: Nova Cultural, 1932.
- BRASIL. Lei 6.404/76. Dispõe sobre as sociedades por ações. Brasília: DOU, 15 de dez de 1976.
- BRIANO-TURRENT, G.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L. Corporate governance ratings on listed companies: an institutional perspective in Latin America. *European Journal of Management and Business Economics*, 25, p. 63-75, 2016.
- BROWN, P.; BEEKES, W.; VERHOEVEN, P. Corporate governance, accounting and finance: a review. *Accounting and Finance*, p. 96-172, 2011.
- BUENO, G.; NASCIMENTO, K.; LANA, J.; GAMA, M.; MARCON, R. Mecanismos externos de governança corporativa no Brasil. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(1), p. 120-141, 2018.
- CASTRILLO, L.; MARCOS, S.; MARTÍN, J. Corporate governance, legal investor protection, and performance in Spain and the United Kingdom. *Corporate Ownership and Control*, 7(4), p. 416-429, 2010.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica: New Series*, p. 386-405, 1937.
- CVM. Comissão de Valores Mobiliários. Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa, s.d. Acesso em 13 de maio de 2013. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>

DESENDER, K. A.; AGUILERA, R. V.; CRESPI, R.; GARCÍA-CESTONA, M. When does ownership matter? board characteristics and behavior. *Strategic Management Journal*, 34, p. 823–842, 2013.

FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. *Journal Law and Economics*, p. 301-325, 1983.

HART, O.; MOORE, J. Incomplete contracts and ownership: some new thoughts. *AEA Papers and Proceedings*, 97(2), p. 182-186, 2007.

IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 2015.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *The Journal of Financial Economics*, 3(4), p.305-360, 1976

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), p. 471-517, 1999.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Agency problems and dividend policies around the world. *The Journal of Finance*, LV(1), p. 01-33, 2000.

LÓPEZ-QUESADA, E.; CAMACHO-MIÑANO, M. D-M.; IDOWU, S. Corporate governance practices and comprehensive income. Corporate governance. *The International Journal of Business in Society*, 18(3), p. 462-477, 2018.

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), p. 853-886, 1997.

MONKS, R.; MINOV, N. *Corporate governance*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd., 542 p., 2011.

MORCK, R. *A history of corporate governance around the world*. Chicago: University of Chicago Press, 64 p. 2005.

OECD - Organization for Economic Co-Operation and Development. *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris - France: OECD Publishing, 60 p., 2015.

OLIVEIRA, A.; FARIA, A.; OLIVEIRA, L.; ALVES, P. *Contabilidade internacional: gestão de riscos, governança corporativa e contabilização de derivativos*. São Paulo: Atlas, 234 p., 2008.

PARMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PURNELL, L.; COLLE, S. D. Stakeholder theory: the state of the art. *The academy of management annals*, 4(1), p. 403-445, 2010.

PHILLIPS, R. Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), p. 25-41, 2003.

SARBANES, P.; OXLEY, M. Sarbanes-Oxley Law. 2002. Acessado em 15. Julho de 2018. Disponível em <http://soxlaw.com>.

SHOCKER, A. D.; SETHI, S. P. An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies. *Califórnia Management Review*, 15(4), p. 97-105, 1973.

SILVEIRA, A. *Governança corporativa no Brasil e no mundo*. 2 ed. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier, 400 p., 2015.

THE COMMITTEE on the Financial Aspects of Corporate Governance. *The financial aspects of corporate governance*. London: Gee - a division of Professional Publishing Ltd., 1992.

## GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAL

Douglas Wegner<sup>71</sup>

O estabelecimento de relações interorganizacionais tornou-se uma estratégia recorrente na maioria dos setores de negócio ao longo das últimas décadas para gerar ganhos relacionais (DYER e SINGH, 1998; DYER, SINGH e HESTERLY, 2018) em formatos distintos como, por exemplo, parcerias informais (MARTIN, ROMERO e WEGNER, 2019), alianças estratégicas (GULATI, 1998), redes de fornecimento (GEREFFI, HUMPHREY e STURGEON, 2005) e redes estratégicas (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; JARILLO, 1988). Quando duas ou mais organizações estabelecem uma relação, surge a necessidade de definir um modelo de governança que permita a regulação dessa relação e o alcance dos objetivos estabelecidos. O foco da governança envolve a utilização de instituições e estruturas de autoridade para coordenar e controlar a ação conjunta dentro da parceria, rede ou aliança estabelecida (PROVAN e KENIS, 2008).

A governança interorganizacional é um sistema de governança de segunda ordem que não implica a substituição do sistema de governança das organizações participantes, mas significa que um novo nível é adicionado (ALBERS, 2005). As regras de governança interorganizacional são resultado de um processo de barganha entre as organizações envolvidas, cada uma considerando os benefícios de fazer parte da relação e com isso atingir os objetivos individuais. Essas regras de governança precisam equilibrar interesses conflitantes para assegurar a viabilidade de longo prazo da relação, especialmente quando há atores com interesses potencialmente diferentes e assimetria de informações (THEURL, 2005).

Os estudos sobre governança interorganizacional podem ser divididos em dois grupos: os que descrevem as macroestruturas de governança (PROVAN e KENIS, 2008) e aqueles que descrevem os elementos internos da governança ou microgovernança (ALBERS, 2005; 2010; THEURL, 2005). No primeiro grupo, o artigo seminal de Provan e Kenis (2008) propõe a existência de três modos básicos de governança interorganizacional a partir dos quais podem ser gerados modos híbridos: governança compartilhada, governança com organização líder e governança por meio de uma organização administrativa da rede. Cada modo é utilizado na prática por diferentes motivos e nenhum é necessariamente superior em todas as situações.

O modelo mais simples é o da governança compartilhada no qual grupos de organizações trabalham coletivamente, mas não possuem uma estrutura de gestão formal e exclusiva (CRISTOFOLI, MARKOVIC e MENEGUZZO, 2014), cuja governança ocorre por meio de reuniões dos representantes das organizações. A efetividade deste modelo de governança está apoiada exclusivamente no envolvimento e comprometimento das organizações participantes, sendo elas próprias responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos e com os atores externos (RAEYMAECKERS e KENIS, 2016). O ponto forte deste modelo é a inclusão

---

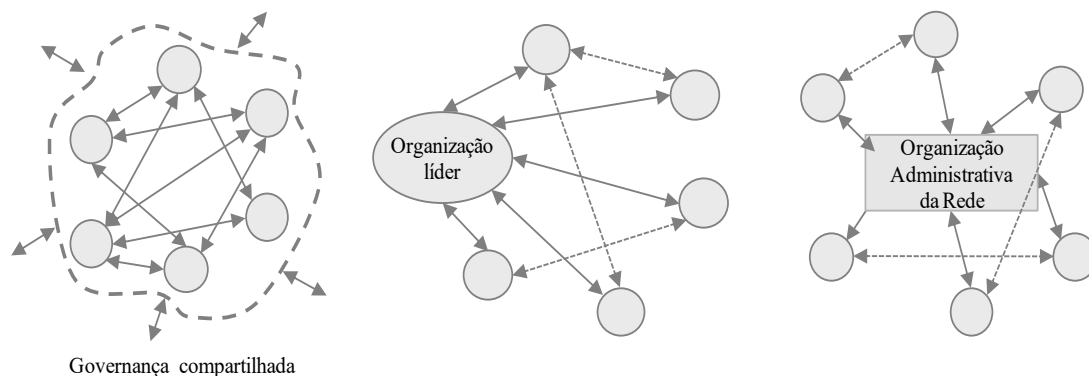
<sup>71</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. E-mail: dwegner@unisinis.br

e envolvimento de todos os parceiros, bem como a flexibilidade e responsividade da rede ou aliança às necessidades dos participantes. No entanto, esse modelo pode se tornar ineficiente porque depende de atores que possuem muitos outros comprometimentos de recursos e tempo nas suas próprias organizações (PROVAN e KENIS, 2008). Trata-se de um modelo de governança com maior probabilidade de funcionamento em relações interorganizacionais com poucos membros e que envolvam organizações mutuamente dependentes, com objetivos complementares e compatíveis.

Um segundo modelo de governança é denominado de modelo da organização líder que tipicamente ocorre em relacionamentos verticais, de cliente-fornecedor, nos quais há uma organização maior e mais poderosa e um conjunto de firmas menores e mais fracas (PROVAN e KENIS, 2008) ou em redes para resposta a crises (MOYNIHAN, 2009). As atividades e decisões-chaves são coordenadas por um dos membros que age como líder e gerencia a relação, facilitando as atividades dos participantes em seus esforços para atingir os objetivos coletivos. O ponto forte deste modelo de governança é a eficiência e legitimidade proporcionada pela organização líder. Uma limitação é o fato de que esta organização pode tentar impor sua própria agenda e dominar os demais participantes, causando ressentimento e resistência. Isso também pode levar os participantes a uma perda de interesse nos objetivos da relação, focando exclusivamente nos seus objetivos individuais.

O terceiro modo de governança é denominado por Provan e Kenis (2008) como modelo de Organização Administrativa da Rede (OAR). Surge como consequência da ineficiência da governança compartilhada e os problemas de dominação e resistência gerados pela governança por meio de organizações líderes. No modelo de OAR, uma entidade administrativa separada é criada especificamente para gerenciar a relação interorganizacional e suas atividades, visando coordenar e sustentar a relação (SAZ-CARRANZA, IBORRA e ALBAREDA, 2016). A governança por meio de uma OAR tende a ser mais eficiente, especialmente se comparada com a governança compartilhada, que pode tornar-se extremamente complexa quando o número de participantes aumenta.

Nessa estrutura de governança, organizações parceiras e grupos podem interagir e trabalhar uns com os outros, mas as atividades e decisões-chaves são coordenadas através de uma entidade separada. As vantagens deste modelo são sua eficiência, sustentabilidade e legitimidade, especialmente para os atores externos à rede. Como pontos fracos, as organizações envolvidas podem confiar demasiadamente na organização administrativa e os processos de decisão podem se tornar burocráticos. Um risco é que, na busca de eficiência, as decisões passem a ser tomadas *para* os participantes pela OAR, mas não *pelos* participantes (PROVAN e KENIS, 2008). Isso pode levar a uma falta de participação efetiva na tomada de decisões, acarretando, inclusive, na possibilidade de surgir problemas de agência. A Figura 1 apresenta os três modelos de governança interorganizacional.



**Figura 1: Modelos de governança interorganizacional**

Fonte: Adaptado de Provan e Kenis (2008)

A partir destas três formas básicas de governança interorganizacional, são desenvolvidas formas híbridas. Participantes de uma relação interorganizacional com governança compartilhada podem, por exemplo, instituir uma OAR para lidar com aspectos e atividades específicas, ao mesmo tempo em que mantêm parcialmente a governança compartilhada para que continue havendo um nível mínimo de envolvimento e participação dos atores nas decisões. Provan e Kenis (2008) sugerem ainda que algumas formas de governança possam se constituir estruturas transitórias, modificadas à medida que a rede se desenvolve. O argumento é que a forma de governança pode ter impacto sobre os resultados das relações interorganizacionais, pois ela é responsável por manter os participantes unidos e habilitar ações conjuntas.

Diferente de Provan e Kenis (2008), outros autores descreveram os mecanismos de governança utilizados para obter melhor desempenho em relações interorganizacionais (CAI et al., 2009; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO e ARCAS-LARIO, 2003; ALBERS, 2005; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, RODRÍGUEZ-OREJUELA e SÁNCHEZ-PÉREZ, 2010). Nesse nível de análise, a função básica da governança interorganizacional é coordenar as atividades desempenhadas pelas organizações para oferecer suporte aos objetivos da relação interorganizacional. Os mecanismos de governança são estruturados para estimular os atores participantes a se comportar de acordo com objetivos propostos, mesmo que no curto prazo comportamentos alternativos pudessem ser ou parecer mais apropriados. Albers (2005; 2010) focou sua análise em duas dimensões da governança de relações interorganizacionais: a dimensão estrutural e a dimensão instrumental, as quais descrevem as características operacionais da governança capazes de aumentar a eficiência de relações entre duas ou mais organizações.

A dimensão estrutural da governança caracteriza o esquema formal estático da relação interorganizacional, definindo a maneira como a relação será formalmente organizada e regulada (OXLEY, 1997). Conforme Albers (2005), esta dimensão refere-se à definição sobre a centralização das decisões (ALBERS et al., 2016), formalização (DYER e SONG, 1998; SCHMINKE et al., 2000; GRANDORI e SODA, 1995; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO e ARCAS-LARIO, 2003) e especialização da rede (ALBERS et al, 2016). Por outro lado, a dimensão instrumental encarrega-se dos instrumentos pelos quais a gestão, organização, regulação e controle da rede são operacionalizados de maneira a fazer com que as firmas participantes do arranjo se comportem da forma desejada para alcançar os objetivos estabelecidos. Albers (2005) divide a

dimensão instrumental da governança em mecanismos de coordenação, incentivos (WEGNER et al., 2013) e controle (HERNÁNDEZ-ESPALLARDO et al., 2010).

Em conjunto, essas duas perspectivas de análise da governança interorganizacional – as macroestruturas de governança e a microgovernança – oferecem esquemas conceituais para potencializar o funcionamento e a efetividade de relações interorganizacionais. Estudos futuros podem se concentrar em compreender como determinados modelos de governança são operacionalizados por meio de mecanismos de microgovernança, como também as relações entre esses dois níveis para aumentar a efetividade de parcerias, alianças e redes interorganizacionais.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALBERS, S. *The design of alliance governance systems*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALBERS, Sascha; WOHLGEZOGEN, Franz; ZAJAC, Edward J. Strategic alliance structures: an organization design perspective. *Journal of Management*, v. 42, n. 3, p. 582-614, 2016.

CAI, Shaohan; YANG, Zhilin; HU, Zuohao. Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer–supplier relationships. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 6, p. 660-666, 2009.

CRISTOFOLI, Daniela; MARKOVIC, Josip; MENEGUZZO, Marco. Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. *Journal of Management & Governance*, v. 18, n. 1, p. 77-93, 2014.

DYER, Barbara; SONG, X. Michael. Innovation strategy and sanctioned conflict: a new edge in innovation? *Journal of Product Innovation Management*, v. 15, n. 6, p. 505-519, 1998.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HESTERLY, William S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 2018.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, Miguel; ARCAS-LARIO, Narciso. The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in

- asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research in Marketing*, v. 20, n. 2, p. 133-152, 2003.
- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, Miguel; RODRÍGUEZ-OREJUELA, Augusto; SÁNCHEZ-PÉREZ, Manuel. Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 15, n. 2, p. 101-114, 2010.
- JARILLO, J. Carlos. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- MARTIN, Domingo; ROMERO, Isidoro; WEGNER, Douglas. Individual, organizational, and institutional determinants of formal and informal inter-firm cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, Forthcoming, 2019.
- MOYNIHAN, Donald P. The network governance of crisis response: Case studies of incident command systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 19, n. 4, p. 895-915, 2009.
- PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.
- RAEYMAECKERS, Peter; KENIS, Patrick. The influence of shared participant governance on the integration of service networks: a comparative social network analysis. *International Public Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 397-426, 2016.
- SAZ-CARRANZA, Angel; SALVADOR IBORRA, Susanna; ALBAREDA, Adrià. The power dynamics of mandated network administrative organizations. *Public Administration Review*, v. 76, n. 3, p. 449-462, 2016.
- SCHMINKE, Marshall; AMBROSE, Maureen L.; CROPANZANO, Russell S. The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 2, p. 294, 2000.
- THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. *Economics of Interfirm Networks*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005. p. 149-192.
- WEGNER, Douglas; KOETZ, Clara Isabel; WILK, Eduardo De Oliveira. Social capital in Brazilian small-firm networks: the influence on business performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 38, v. 20, n. 4, p. 446-461, 2013.



## GOVERNANÇA TERRITORIAL

Valdir Roque Dallabrida<sup>72</sup>

Com sentido nem sempre idêntico, governança é um termo utilizado por diferentes áreas do conhecimento, principalmente, pela Geografia, Política, Sociologia, Administração e Economia. A literatura em geral reconhece que o conceito se origina de análises sobre o mundo das empresas, termo introduzido por Ronald Coase, em 1937, quando publicou um artigo intitulado *The Nature of the Firm*<sup>73</sup>.

Apesar de ter ficado despercebido por décadas, a partir dos anos 70 do século passado, passou-se a utilizar o termo governança para designar os dispositivos operacionalizados pela firma para conduzir coordenações eficazes. Mais tarde o termo foi importado do campo empresarial para as discussões sobre poder e organizações. Assim sendo, em 1975, o tema foi objeto de análise, sustentado na hipótese de que os problemas de governabilidade na Europa ocidental, no Japão e nos Estados Unidos fundavam-se na fratura entre o aumento das demandas sociais e a falta de recursos e capacidades de gestão (MILANI e SOLINÍS, 2002).

Seguindo essa linha de argumentação, Kooiman (1993) defendeu avançar de ações de governo para ações de governança, justificando que já naquele contexto havia a presença de um Estado policêntrico, cuja tarefa do governo seria permitir interações sociopolíticas. Tratava-se do reconhecimento de que havia limites para governar por meio de um ator central, ou seja, por uma única autoridade soberana. Em seu lugar, instituir-se-ia uma situação de interdependência entre diferentes atores socioeconômicos e político-administrativos, compartilhando metas, multiplicando-se, assim, as formas de intervenção, ação e controle do espaço territorial.

Etimologicamente, o termo governança é originário dos vocábulos gregos *kybenan* (incitar, estimular) e *kybernetes* (guia, piloto) (CARRION e COSTA, 2010). A maior parte da bibliografia inicial fazia referência à governança no seu sentido geral. Assim, sintetizando contribuições dos principais autores, a concepção de governança refere-se às redes auto-organizadas, envolvendo conjuntos complexos de organizações, instituições e atores provenientes dos setores públicos e privados (ROSENAU e CZEMPIEL, 1992) como representantes do setor empresarial, dos sindicatos de trabalhadores, da sociedade civil, dos movimentos populares e agentes estatais (KAZANCIGIL, 2002), agindo num processo interativo (STOKER, 1998), cujas interações estão enraizadas e reguladas por regras do jogo negociadas e acordadas pelos seus participantes (RHODES, 1996).

Neste porvir, trata-se de processos de tomada de decisão ou de espaços de prestação de conta (WEALE, 2011) relativamente horizontais como um novo modelo de regulação coletiva e de fazer política (BLANCO e COMÀ, 2003; GRAÑA, 2005), ou seja, uma forma de governar mais

---

<sup>72</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Professor da Universidade do Contestado – UNC.

E-mail: [valdir.dallabrida@gmail.com](mailto:valdir.dallabrida@gmail.com).

<sup>73</sup> Conforme defende Lorrain (1998).

cooperativa, diferente do modelo hierárquico em que as autoridades estatais exercem um poder soberano sobre os grupos e cidadãos que constituem a sociedade civil (MAYNTZ, 1998). Estes processos podem ser concebidos também como instrumento para conceber os problemas e as oportunidades em contextos que se posicionam na fronteira entre o social e o político (KOOIMAN, 2003), que, apesar de se tratar de uma relação relativamente horizontal de atores interdependentes, é funcionalmente autônoma (SØRENSEN e TORFING, 2005).

Em geral, tais processos estão focados em áreas setoriais ou funcionais específicas, contribuindo na formulação de políticas públicas (HÉRITIER e LEHMKUHL, 2011)<sup>74</sup>. Mas, segundo Colletis et al. (1999), os processos de governança reproduzem mediações realizadas por atores ancorados no território. Sustentado neste argumento basilar, concorda-se com outro conjunto de autores que propugnam pela resignificação da concepção de governança, propondo-se sua adjetivação como governança territorial, para se fazer referência aos processos de planejamento e gestão de dinâmicas territoriais que transcorrem em contextos de sociedades localizadas, histórica e territorialmente, complexas e conflituosas (DALLABRIDA e BECKER, 2003; DALLABRIDA, 2007, 2015, 2016, 2017).

Sintetizando autores referenciais, conceitua-se governança territorial como um processo de planejamento e gestão de dinâmicas territoriais que prioriza uma óptica inovadora, compartilhada e colaborativa por meio de relações voluntárias e não hierárquicas de associação entre atores públicos, semipúblicos e privados (FERRÃO, 2010/2013), como um novo modo de gestão e decisão dos assuntos públicos num território e uma modalidade de gerir as questões territoriais fundamentada numa concepção mais sofisticada de democracia e num maior protagonismo da sociedade civil (FARINÓS, 2008, 2015; ROMERO e FARINÓS, 2011).

Peters e Pierre (1998) destacam os principais elementos que estão inseridos no debate conceitual sobre governança, com destaque para três deles: (i) a importância das redes, com o argumento de que as redes passaram a dominar a política pública; (ii) a relativização da capacidade de controle do Estado, argumentando que se possa substituir as formas de controle direto pela capacidade de influência na negociação com os membros da rede; (iii) a combinação de recursos públicos e privados com a criação de parcerias mais ou menos formais entre os atores do governo e atores do setor privado no processo de governar.

Igualmente, o tema governança territorial tem sido preocupação pessoal em diferentes publicações. Por exemplo, em Dallabrida (2001), tangenciava-se o tema, fazendo referência à gestão societária do processo de desenvolvimento local/regional. Em outra obra, Dallabrida e Becker (2003), fazia-se, mesmo que ainda de forma introdutória, a referência direta ao termo governança territorial. Em Dallabrida (2003), o tema é relacionado com a prática do planejamento do desenvolvimento regional, na perspectiva da institucionalização de um processo de concertação público-privada.

Nessas abordagens, afirmava-se que a governança poderia ser entendida como o exercício do poder e autoridade para gerenciar um país,

---

<sup>74</sup> Reproduz-se síntese utilizada em diferentes publicações pessoais sobre o tema, em especial em Dallabrida (2015).

território ou região, compreendendo os mecanismos, processos e instituições através das quais os cidadãos e grupos articulam seus interesses públicos, incluindo entre os atores, representações dos agentes estatais (DALLABRIDA e BECKER, 2003; DALLABRIDA, 2003, 2006). Já em Dallabrida (2007) chegou-se à formulação de categorias conceituais constitutivas das práticas de governança territorial, tais como redes de poder socioterritorial, bloco socioterritorial, concertação social e pacto socioterritorial. Partia-se da compreensão que o exercício da governança territorial aconteceria através da atuação dos diferentes atores nas instituições, incluindo o Estado e as organizações da sociedade civil, em redes de poder socioterritorial.

No entanto, só mais recentemente se chegou à formulação de uma concepção pessoal sobre governança territorial, conceituando-a como um processo de planejamento e gestão de dinâmicas territoriais que dá prioridade a uma óptica inovadora, partilhada e colaborativa, por meio de relações horizontais. No entanto, esse processo inclui lutas de poder, discussões, negociações e, quando possível, deliberações entre agentes estatais, representantes dos setores sociais e empresariais, de centros universitários ou de investigação. Processos desta natureza fundamentam-se num papel insubstituível do Estado, numa noção qualificada de democracia e no protagonismo da sociedade civil, objetivando harmonizar uma visão sobre o futuro e sobre determinado padrão de desenvolvimento territorial (DALLABRIDA, 2015, 2016, 2017; 2018)<sup>75</sup>. Por fim, reafirma-se, governar por meio de ações de governança não significa diminuir o papel de governo dos agentes estatais, mas ampliá-lo, incluindo, democraticamente, atores sociais, empresariais e institucionais.

## BIBLIOGRAFIA

BLANCO, I.; COMÀ, R. La crisis del modelo de gobierno tradicional: reflexiones en torno de la governance participativa y de proximidad. *Gestión y Política Pública*, primer semestre, Año/Vol. 12, n. 01, p. 5-42, 2003.

CARRION, R. M.; COSTA, P. A. Governança democrática, participação e solidariedade: entre a retórica e a práxis. *Espacio Abierto*, vol. 19, nº 4, p. 621–640, octubre-diciembre/2010.

COLLETIS, G.; GILLY, J. P.; LEROUX, I.; PECQUEUR, B.; PERRAT, J.; RYCHEN, F.; ZIMMERMANN, J. B. Construction territoriale et dynamiques économiques. *Sciences de la Société*, n. 48, p. 25-47, 1999.

DALLABRIDA, V. R. Governança territorial: uma aproximação ao estado da arte e uma proposta metodológica para análise de sua prática. In: BAGGIO, A. F.; KELM, M. L.; BAGGIO, D. K. (Orgs.). *Governança corporativa*,

---

<sup>75</sup> Em Dallabrida (2018), é feita uma revisão do estado da arte sobre governança e governança territorial, além de abordar temas concernentes à concepção de governança, tais como: as bases teóricas que sustentam a abordagem sobre governança e sua diferenciação com abordagens assemelhadas; uma discussão sobre governança urbana; necessidade e possibilidades de uma governança global; relações e diferenciais entre governo e governança; os riscos da “má” governança; propósitos da governança territorial e a necessária relação entre governança e território; a contextualização dos processos de governança e indicativos metodológicos para avaliar práticas de governança territorial.

- cooperativa e territorial: teorias, experiências nacionais e internacionais.* Porto Alegre: SESCOOP, 2018, p. 117-171.
- DALLABRIDA, V. R. *Teorias do desenvolvimento: aproximações teóricas que tentam explicar as possibilidades e desafios quanto do desenvolvimento de territórios, regiões ou países.* Curitiba: Editora CRV, 2017.
- DALLABRIDA, V. R. *Território, governança e desenvolvimento territorial: indicativos teórico-metodológicos, tendo a Indicação Geográfica como referência.* São Paulo: Editora LiberArs, 2016.
- DALLABRIDA, V. R. Governança Territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática. *Análise Social*, v. L/2º, p. 304-328, 2015.
- DALLABRIDA, V. R. A gestão territorial através do diálogo e da participação. *Scripta Nova* (Barcelona), v. XI, p. 20-35, 2007.
- DALLABRIDA, V. R. Governança Territorial. In: SIEDENBERG, D. R. *Dicionário do desenvolvimento regional.* Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006, p. 99-100.
- DALLABRIDA, V. R. Gobernanza y Planificación Territorial: para la institucionalización de una práctica de concertación público-privada. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, v. 4, ano 3, p. 61-94, 2003.
- DALLABRIDA, V. R. A gestão societária do processo de Desenvolvimento Local/Regional. *REA-Revista de Estudos da Administração*, ano 2, nº 3, Ijuí(RS), p. 43-52, jul./dez. 2001.
- DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. F. Governança territorial um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. *Desenvolvimento em Questão*, ano 1, n. 2, p. 73-97, 2003.
- FARINÓS DASÍ, J. Desarrollo Territorial y Gobernanza: refinando significados desde el debate teórico pensando en la práctica. un intento de aproximación fronética. *Desenvolvimento Regional em debate*, v. 5, n. 2, p. 4-24, jul./dez. 2015.
- FARINÓS DASÍ, J. Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda. *Boletín de la A. G. E.*, n. 46, p. 11-32, 2008.
- FERRÃO, J. Governança, governo e ordenamento do território em contextos metropolitanos. In: FERREIRA, A. et al. (Eds.). *Metropolização do espaço: gestão territorial e relações urbano rurais.* Rio de Janeiro: Consequência, 2013, p. 255-282.
- FERRÃO, J. Governança e Ordenamento do Território. Reflexões para uma governança territorial eficiente, justa e democrática. *Prospectiva e Planeamento*, vol. 17, 2010, p. 129-139.
- GRAÑA, F. Globalización, gobernanza y estado mínimo: pocas luces, muchas sombras. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, ano/vol. 4, Número 012, 2005.
- HÉRITIER, A.; LEHMKUHL, D. New modes of governance and democratic accountability. *Government and Opposition*, v. 46, n. 1, p. 126-144, 2011.

- KAZANCIGIL, A. A regulação social e a governança democrática da mundialização. In: MILANI, A.; ARTURI, C.; SOLINÍS, G. (Orgs.). *Democracia e governança mundial: que regulações para o século XXI?* Porto Alegre: Editora Universidade/UFRGS/UNESCO, 2002, p. 47-62.
- KOOIMAN, J. *Governing as governance*. Londres: Sage, 2003.
- KOOIMAN, J. Social-political governance. In: KOOIMAN J. (ed.). *Modern governance*. Londres: Sage, 1993, p. 35-50.
- LORRAIN, D. Administer, gouverner, réguler. *Annales de la recherche urbaine*, n° 80-81, p. 85-92, 1998.
- MAYNTZ, R. New Challenges to Governance Theory. *Jean Monet Chair Papers*, n° 50, European University Institute, 1998.
- MILANI, A.; SOLINÍS, G. Repensar a democracia na governança mundial: algumas pistas para o futuro. In: MILANI, A.; ARTURI, C.; SOLINÍS, G. (Orgs.). *Democracia e governança mundial: que regulações para o século XXI?* Porto Alegre: Editora Universidade/UFRGS/UNESCO, 2002, p. 266-291.
- PETERS, B. G.; PIERRE, J. Governance without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, v. 8, n. 2, p. 223-243, Apr./1998.
- RHODES, R. A. W. The new governance: governing without government. *Political Studies*, XLIV, 1996, p. 652-667.
- ROMERO, J.; FARINÓS, J. Redescubriendo la gobernanza más allá del buen gobierno. democracia como base, desarrollo territorial como resultado. *Boletín de la A.G.E.*, N.º 56, 2011, p. 295-319.
- ROSENAU, J. N.; CZEMPIEL, E-O. (eds). *Governance without government: order and change in world politic*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- SØRENSEN, E., TORFING, J. The democratic anchorage of governance networks. *Scandinavian Political Studies, Nordic Political Science Association*, v. 28, n. 3, p. 195-218, 2005.
- STOKER, G. *Governance as theory: five prepositions*. Oxford: UNESCO, 1998.
- WEALE, A. New modes of governance: political accountability and public reason. *Government and Opposition*, v. 46, n.1, p. 58-80, 2011.

## INCUBADORA DE EMPRESAS

Carlos Oberdan Rolim<sup>76</sup>  
Antônio Vanderlei dos Santos<sup>77</sup>

Segundo RYZHONKOV (2013), o conceito de incubadoras de empresas surgiu no final da década de 1950, quando uma das maiores indústrias do estado de Nova Iorque fechou as portas. A falência desta indústria, que ocupava um galpão de quase 80 mil metros quadrados, contribuiu para elevar em até 20% a taxa de desemprego na região. Com isso, uma rica família da região, liderada por Joseph Mancuso, buscou reverter o caótico quadro econômico da época. Sua intenção era arrendar o espaço deixado por esta indústria a uma outra empresa que pudesse empregar a população e reacender o mercado daquela região.

Já quase no final dessa década, lá pelos idos de 1959, a família de Mancuso desistiu dessa ideia e resolveu dividir o terreno para que várias pequenas empresas pudessem ali utilizar o espaço surgindo o Batavia Industrial Center, considerado a primeira incubadora de empresas da história. No Brasil, a primeira incubadora de empresas brasileira surgiu em São Carlos-SP em 1984 (ANPROTEC, 2012).

Atualmente, existem diferentes conceitos para incubadoras de empresas: (i) São destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios (DORNELAS, 2002); (ii) Têm por objetivo de oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade (ANPROTEC, 2018); (iii) Consistem em um ambiente flexível e encorajador onde são oferecidas facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos (DORNELAS, 2012); (iv) São um ambiente de trabalho controlado, projetado para auxiliar no crescimento de novas empresas emergentes (LALKAKA, 1996); (v) Catalisam o processo de início e desenvolvimento de um novo negócio, provendo os empreendedores com toda a expertise necessária para gerenciar suas empresas, estabelecendo redes de contatos e ferramentas que farão seus empreendimentos atingirem o sucesso (NBIA, 2018); (vi) São ferramentas utilizadas para a criação de empreendimentos de sucesso (BRUNEEL, 2012); (vii) São ambientes híbridos onde as dimensões científica e empresarial se encontram (ARANHA, 2002).

Em resumo, uma incubadora de empresas é um ambiente controlado que auxilia o desenvolvimento de um novo negócio. Ela busca fortalecer novos empreendimentos para que sejam financeiramente viáveis em seus primeiros anos de vida através do apoio técnico e gerencial com vista a fazê-los

---

<sup>76</sup> Doutor em Ciência da Computação pela UFRGS.

Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
E-mail: ober@san.uri.br

<sup>77</sup> Doutor em Ciências pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
E-mail: vandao@san.uri.br

sobreviver no mercado após o período de permanência na incubadora. Além disso, apoiam a transformação de empresários potenciais em empresas crescentes e lucrativas e diminuem os riscos inerentes aos empreendimentos (RIBEIRO, 2005).

Para SCHREIBER (2012), as incubadoras podem ser classificadas conforme seus propósitos: (a) *Incubadoras de Base Tecnológica*: abrigam empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado; (b) *Incubadoras Tradicionais*: abrigam empresas dos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos produtos, processos ou serviços; (c) *Incubadoras Mistas*: organização que abriga tanto empreendimentos de Base Tecnológica como de Setores Tradicionais; (d) *Incubadoras Sociais*: são incubadoras que apoiam empreendimentos oriundos de projetos sociais; (e) *Cooperativas*: abrigam empreendimentos associativos em processo de formação e/ou consolidação. Além disso, existem incubadoras de empresas de Agronegócios, Empresas Culturais, de Design, entre outros, que atendem aos setores específicos dos negócios que a compõem.

Por fim, as incubadoras de empresas são parte substancial dos sistemas locais de inovação tecnológica, pois permitem a transferência de tecnologia entre a universidade e o setor produtivo. Nas localidades onde atuam, desenvolvem políticas de apoio às empresas incubadas na gestão tecnológica e, sobretudo, são o centro mais importante da cultura empreendedora da região.

## BIBLIOGRAFIA

ARANHA, J. A. et al. *Modelo de gestão para incubadora de empresas: implementação do modelo de gestão para incubadora de empresas*. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro. 17 p, 2002.

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil. *Relatório*. Brasília, 24p. 2012.

\_\_\_\_\_. *Ambientes de Inovação*.

Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/>>.

Acesso em: 25 ago. 2018.

BRUNEEL, J. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations, *Technovation*, v. 32, n 2, p. 110-121, 2012.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

\_\_\_\_\_. *Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LALKAKA, R; BISHOP, J. *Business Incubators in Economic Development: an initial assessment in industrialising countries*, United Nations Development Programme, New York, Organisation of American States, Washington DC, United Nations Industrial Development Organisation, Vienna, 1996.

NBIA – National Business Incubation Association. Disponível em: <<http://www.nbia.org>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

RIBEIRO, S. A.; ANDRADE, Raphael Medina Gomes de; ZAMBALDE, André Luiz. Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 3, n. spe, p. 01-14, 2005.

RYZHONKOV, V. The History of Business Incubation. *Entrepreneurship, business incubation, business models & strategy blog*, Mar 2013. Disponível em: <<https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2013/03/21/the-history-of-business-incubation-part-1>>. Acesso em: 25 ago. 2018

SCHREIBER, D. *Inovação e desenvolvimento organizacional*. ed. Feevale. 544p., 2012.

### **Sugestões de leitura para uma introdução ao tema**

BARQUETTE, Stael. Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia. *ERA - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 42, n. 3, p. 1-13, Sept. 2002.

MASIERO, G. Fugindo do Quintal: Empreendedores e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica no Brasil. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, nov./dez., 1995.



# INOVAÇÃO

Carlos Oberdan Rolim<sup>78</sup>  
Antônio Vanderlei dos Santos<sup>79</sup>

O termo inovação está presente em todas as tarefas e organizações (KAHN, 2018) focadas em manchetes de rádios, jornais e televisão. Alguns autores como OORSCHOT (2018) apontam que as organizações estão assumindo esta temática como uma prática de sobrevivência no mercado. Entretanto, boa parte das pessoas ainda desconhece o real significado da palavra inovação ou até mesmo confunde uma invenção com inovação.

Inovação vem do latim *innovationem*, substantivo de *innovare*, que significa incorporar, trazer para dentro, inserir o novo, a novidade. A etimologia dessa palavra é proveniente do latim *innovatus*, que significa “renovado ou modificado” (FRASER, 2018). Dessa forma, inovação significa criar, introduzir, incorporar ou implantar com sucesso alguma novidade em produto, processo, método ou mesmo prática.

Conforme o Manual de Olso (2005), inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Dessa forma, o requisito mínimo para se conceituar uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a organização ou para o mercado. Isso inclui produtos, processos e métodos nos quais as organizações são pioneiras em desenvolver e até mesmo aqueles que foram adotados de outras organizações. Ou seja, a inovação é muito mais do que a invenção, é a necessidade de sucesso ao comercializar ou implementar uma invenção ou uma ideia criativa, de forma resumida, ‘inovação é valor percebido’!

Segundo o manual de Oslo, a inovação é dividida em quatro áreas: produto, processo, organizacional e marketing. Inovação de produto é considerada como a implantação de um produto com características de desempenho aprimoradas; inovação de processo corresponde à introdução de novos métodos de produção ou de entrega de produtos; inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional na empresa, na organização do seu local de trabalho; inovação de marketing diz respeito à implementação de um novo método de marketing com mudanças na concepção do produto, na sua embalagem ou ainda em seu posicionamento frente ao mercado. Ressalta-se que tanto a inovação organizacional quanto a de marketing são realizadas com base na vivência de mercado.

---

<sup>78</sup> Doutor em Ciência da Computação pela UFRGS  
Professor da Universidade Regional Integrada e das Missões – URI.  
E-mail: ober@san.uri.br

<sup>79</sup> Doutor em Ciências pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto  
Uruguai e das Missões – URI.  
E-mail: vandao@san.uri.br

Por fim, MAZZA (2018) define criatividade = ideia + ação e inovação = criatividade + produtividade. Portanto, inovação = ideia + ação + produtividade.

## **BIBLIOGRAFIA**

FRASER, J. *Etymology of Innovation*. 2018. Disponível em:

<<https://www.innovationexcellence.com/blog/2014/04/29/etymology-of-innovation/>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

KAHN, K. B. Understanding innovation. *Business Horizons*, v. 61, n. 3, p. 453–460, 2018.

*Manual de Oslo*. 2005. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf). Acesso em: 02 nov. 2018.

MAZZA, C. L. S. *Afinal, o que é inovação?* 2018. Disponível em:

<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/afinal/56629>> Acesso em: 25 ago. 2018.

VAN OORSCHOT, J. A. W. H.; HOFMAN, E.; HALMAN, J. I. M. A bibliometric review of the innovation adoption literature. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 134, n. April, p. 1-21, 2018.

# LOGÍSTICA

David Lorenzi Junior<sup>80</sup>  
Mariane Beatriz Wittmann<sup>81</sup>

A rápida disseminação das informações e a dinâmica da economia mudaram as características dos fluxos de serviços e produtos das empresas. Sendo assim, a logística deixou de ser considerada uma parte acessória e passou a ter um enfoque estratégico, contribuindo para a competitividade das organizações (SANTOS NETO; SANTANA, 2015). Sua origem remonta ao século XVIII, nas operações militares, no sentido de permitir que as tropas fossem deslocadas na hora certa e com os respectivos equipamentos bélicos e socorros médicos. Com o tempo, essa prática foi disseminada nas empresas para que essas pudessem obter e transportar produtos a seus clientes dentro de uma racionalidade adequada de recursos materiais, de pessoas e de tempo (NOVAES, 2004).

Contudo, a prática da logística ganhou importância nos anos 60 e 70, englobando a satisfação dos clientes. Isso ocorreu em função do aumento da exigência dos consumidores por variedades e melhorias dos produtos e serviços, os quais impuseram um melhor gerenciamento da cadeia suprimento e de produção (CHING, 1999). Bowersox e Closs (2007) também afirmam que a logística valoriza a satisfação do cliente e, nesse sentido, as organizações colocam em prática estratégias no sentido de fidelizar seus clientes através da diminuição dos preços com a utilização de estratégias de planejamento. Igualmente, a logística ganhou força junto com outros atributos de serviços, incorporados ao bojo da tomada de decisão acerca dos transportes, como o cumprimento dos prazos, a transparência de custos e o desenvolvimento de serviços apropriados e integrados com fornecedores e clientes (MARTINS, et al., 2011).

No atual contexto da globalização, a logística passou a englobar toda a cadeia de abastecimento, desde a produção até o consumidor final. Nesse sentido, seu conceito relaciona-se com compras, transporte, gestão de estoques, armazenamento, depósito, informação e comunicação, que se estende a toda cadeia de fornecedores até o cliente, aumentando a importância dos fatores de localização das organizações, no que se refere à distribuição espacial entre fornecedores e clientes (MACHLINE, 2011).

De acordo com Kovács (2016), o conceito de logística possui relação com a cadeia de suprimento, de maneira a fornecer determinados produtos com qualidade e quantidades certas para um destino adequado, através de métodos e equipamentos que possibilitam uma redução de custos, no sentido de fomentar o crescimento econômico e a geração de empregos. Para Ballou (2009), a logística possui relação com quatro atividades básicas, as quais são: aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos. Para que

---

<sup>80</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.  
Professor da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
E-mail: davilorenzi@yahoo.com.br

<sup>81</sup> Mestranda em Gestão de Organizações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.  
E-mail: marianewittmann@gmail.com

essas atividades funcionem de maneira adequada, é necessário que ocorra uma interação entre os processos, com planejamento logístico e uma adequada gestão.

Nesse sentido, a gestão logística deve ter um planejamento de maximização de lucros, adquirindo vantagem competitiva (BERTAGLIA, 2003) que, além de uma adequada gestão, deve levar em consideração a estratégia logística de mercado. Estas práticas ocorrerão através do planejamento transporte, do processamento de pedidos, armazenagem e como os produtos devem ser transportados (KOTHER, 2006).

A importância da logística se tornou um conceito estratégico devido a atual conjuntura de mudanças econômicas e tecnológicas que passaram a constituir as novas exigências competitivas. Nesse contexto, com mudanças tecnológicas rápidas, é necessária uma gestão eficiente e eficaz das funções logísticas cada vez mais complexas para a adequação ao objetivo de cada organização (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

## **BIBLIOGRAFIA**

- BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada*. São Paulo: Atlas, 1999.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOVÁCS, G. Logistics and production processes today and tomorrow. *Acta Logistica - International Scientific Journal about Logistics*. v. 3, n. 4, 2016.
- MACHLINE, C. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*. v. 51, n. 3, São Paulo, 2011.
- MARTINS, R. S. M. et. al. Gestão do transporte orientada para os clientes: nível de serviço desejado e percebido. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 16, 2011.
- NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SANTOS NETO, U. J. dos; SANTANA, L. C. de. Logística e serviço ao cliente como estratégia competitiva. *Revista de Iniciação Científica*, v. 2, n. 2, 2015.

## LOGÍSTICA REVERSA

Fernando Batista Bandeira da Fontoura 1<sup>82</sup>  
Luis Carlos Alves da Silva 2<sup>83</sup>

Usualmente pensa-se a logística como o gerenciamento do fluxo de materiais do ponto de aquisição até o ponto de consumo. Porém com o crescimento contínuo do mercado, suas exigências e processos globalizados, as organizações e a sociedade em geral passaram a buscar novos instrumentos de desenvolvimento econômico e social. Nesse contexto surge a logística reversa, que consiste em procedimentos destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial para que esses sejam reaproveitados em seus ciclos produtivos ou destinados para descartes em local apropriado de forma a preservar o meio ambiente.

Hoje, existem fortes tendências relativas à legislação ambiental que tornam as organizações responsáveis por todo o ciclo de vida de seus produtos. As mesmas passaram a ser responsáveis pelo seu destino após a entrega ao cliente final e pelo impacto que este produto produz no meio ambiente, fazendo com que as organizações trabalhem de forma sistêmica e estratégica o processo de logística reversa de todos os seus processos.

Para Ballou (1999), as organizações precisam entender que, por trás de um conceito de logística reversa, existe um conceito mais amplo, que é o do ciclo de vida. A vida de um produto, do ponto de vista logístico, não chega ao fim com sua entrega ao cliente final. Produtos são bens que se tornam obsoletos com o passar dos anos danificam-se ou simplesmente param de funcionar, dessa forma eles devem retornar para o ponto de origem para serem adequadamente descartados, reparados ou, em alguns casos, serem reaproveitados.

Seguindo essa linha, Stock (1998) conceitua logística reversa como um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de matérias primas, estoques em processo e produtos acabados e seu fluxo de informação, do ponto de consumo até o ponto de origem, com o objetivo de recapturar o valor ou realizar o descarte adequado, gerando menor impacto possível ao meio ambiente. O autor salienta que logística reversa não pode ser tratada como um processo esporádico na organização, mas de forma regular, com os processos mapeados de forma correta, cujos procedimentos precisam estar formalizados para que ocorra um processo eficaz de logística reversa.

A logística reversa alinhada aos novos movimentos de organização empresarial está alinhada ao tripé - social, econômico, e ambiental - defendido na literatura internacional, onde as organizações precisam estar atentas as suas dinâmicas internas e à geração de externalidades. O conceito vai além do simples tratamento de geração de resíduos, caminhando na senda de atividades empresariais focadas na pesquisa e desenvolvimento de boas

---

<sup>82</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional- Organizações e Mercados pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

E-mail: fbfontoura@unisc.br

<sup>83</sup> Mestrando em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC

E-mail: luis@suppry.com.br

práticas de gestão que envolvam a gestão ambiental na competência essencial dos negócios.

## **BIBLIOGRAFIA**

BALLOU, Ronald H. *Business logistics management: planning, organizing and controlling the supply chain*. Instructor's Manual. Prentice Hall, 1999.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José Geraldo. *Administração estratégica da logística*. Vantine Consultoria, 1999.

STOCK, James R. Development and implementation of reverse logistics programs. *Anais...* . In: Annual Conference Proceedings, Council of Logistics Management. 1998.

## MARKETING PÚBLICO

Lurdes Marlene Seide Froemming<sup>84</sup>

Marketing, em sua forma ampla, retrata-se em um conceito que transcende a visão econômica, envolvendo o conjunto de ações de troca desenvolvidas para satisfazer as necessidades sociais. O Marketing Público, neste contexto, para se desenvolver plenamente alia-se a um conjunto de especificidades congruentes com seu escopo que tem o objetivo o bem comum da sociedade. Destaca-se, principalmente, o Marketing Social e Marketing Comunitário voltados para organizações sem fins lucrativos e Marketing Eleitoral, Marketing de Cidades e o Marketing para os Serviços Públicos, sendo estes os que têm merecido um olhar mais atento nos estudos e aplicações do marketing denominado Marketing Público.

A proposição de um novo enfoque de administração pública, na visão de Kotler, Haider e Rein (1994), hoje centrada basicamente na estreita visão político-eleitoreira, requer engajar-se em um conceito de administração mercadológica mais amplo voltado para cidades, regiões e países, com foco em serviços públicos. Este verbete se foca no marketing dos serviços públicos que, na proposta de Moreno e Colina (2012, p. 5), deve levar em conta os elementos que caracterizam o ambiente a que se dirige, ou seja, a busca do interesse geral, o coletivo e a independência frente ao mercado, agregando-se à visão de que o público deve estar atento ao mercado e participar para fazer frente à sua proposta de visar o bem estar público.

Kotler e Lee (2007) afiançam que toda sociedade necessita de um setor público cuja função mais importante é definir os princípios operacionais dessa sociedade. Sua segunda função ou papel é realizar os serviços públicos imprescindíveis ao cidadão, e a terceira função é fornecer serviços públicos necessário que nem o setor privado, nem setores sem fins lucrativos queiram ou possam administrar com os recursos disponíveis. Os mesmos autores chamam a atenção para o alto custo do gerenciamento dos recursos e, assim, há o desejo de que o governo conduza essas funções de maneira eficaz e eficiente, apregoando que o marketing acaba sendo a melhor plataforma de planejamento para uma agência pública que queira atender às necessidades do cidadão e lhe entregar valor real e esperado.

Os estudos e conceitos do marketing tradicional costumam funcionar bem no âmbito público. Grande parte de publicações na área enfatizam essa adequação de conceitos da área privada para o setor público, respeitadas suas especificidades. Para avançar com marketing no setor público, Debarba dimensiona que a gestão pública compreende:

em palavra e ação, que todo o processo de decisão, em todas as esferas do governo, considera como prioridade a identificação e a satisfação de necessidades e expectativas da sociedade. Paralelamente, o marketing tem o papel de função integradora. Este não é um departamento isolado, mas uma filosofia e práxis profissional que continuamente molda todas as ações estratégicas

---

<sup>84</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI e Professora da Universidade de Ijuí \_ UNIJUÍ  
E-mail: lurdesf@unijui.edu.br

governamentais. O marketing moderno reconhece a existência, necessidades e idiossincrasias de cada área pertinente ao setor público, contudo como um fator integrador trabalha para servir e potencializar a eficácia da ação pública visando o objetivo maior: a satisfação contínua do cidadão. Somente através do marketing público integrado é que será possível almejar-se uma sociedade mais justa e digna, capaz de sonhar não somente com a sobrevivência presente, mas também com realização futuras.” (2008, p.9)

Debarba (2008) afiança que, por meio dos gestores públicos, a prática do marketing vem a se tornar pública, pois é exercida por servidores, gestores e legisladores públicos, tendo como principal objetivo a satisfação do interesse público. O foco principal não se encontra nas personalidades do momento (esse é foco para o Marketing Pessoal) e vem transcender a autopromoção pessoal e se focar nos benefícios que as práticas trarão para a sociedade. O mesmo autor reforça que:

somente através de estratégias de marketing público, visando identificar e suprir necessidades e expectativas da sociedade, será possível a real integração viabilizando a prática da sinergia, onde gestão pública e sociedade, políticos e eleitores, empresas públicas e privadas contribuam para uma realidade feliz e satisfeita mediante a essência da verdadeira política: a arte de bem governar. (1008, p.5)

A evolução da adoção de marketing na gestão pública encontra guarida no Instituto Brasileiro de Marketing e Estratégia Pública – IBMEP, que:

desenvolve, em parceria com o setor público em suas diversas esferas, projetos de Planejamento Estratégico de Marketing, capacitação de pessoal, criação, captação e administração de eventos bem como programas para o Fomento das Receitas Tributárias. Através de ações inovadoras considerando a análise, planejamento, implementação e controle de ações da estratégia e do marketing moderno, o IBMEP tem como objetivo maior a identificação das necessidades e expectativas da sociedade, visando supri-las através da gestão pública eficaz, competente e sustentável, promovendo o bem-estar social, a geração de empregos e o desenvolvimento econômico através da transformação pessoal, política e sociocultural, propiciando resultados reais, positivos e duradouros.

Assim, infere-se que a preocupação central do marketing é a produção de resultados que seu mercado-alvo valoriza, contudo no setor privado o mantra tem sido a valorização e satisfação do cliente, enquanto que no setor público é a valorização e satisfação do cidadão, tendo como suporte os preceitos do Marketing Público.

## **BIBLIOGRAFIA**

DEBARBA, Renato, O marketing público como fator de integração e gestão eficaz. Disponível em [www.ibmep.org.br](http://www.ibmep.org.br).

FROEMMING, Lurdes Marlene S. *Marketing público*. Série Livro-Texto, Ijuí: Ed. Unijui, 2008.

IBMEC – Instituto Brasileiro De Marketing e Estratégia Pública.  
[www.ibmep.org.br](http://www.ibmep.org.br).

KOTLER, Philip; HAIDER, Donald; REIN, Irving. *Marketing público*. São Paulo: Makron Books, 1994.



KOTLER, Philip; LEE, Nancy. *Marketing do setor público*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MORENO, R.R.; MOLINA, C.M. *Marketing Público: Investigación, aplicaciones y estrategia*. Buenos Aires: ESIC Editorial, 2012

## NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – NIT

Antônio Vanderlei dos Santos<sup>85</sup>

Carlos Oberdan Rolim<sup>86</sup>

Os núcleos de inovação tecnológica (NIT) podem ser conceituados como órgãos que podem ou não estar associados a uma instituição de Ciência e Tecnologia (ICT) e têm finalidade de gerir políticas de inovação de forma a zelar pela política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia. São responsáveis por avaliar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa para o atendimento das disposições legais e subsidiar a solicitação de inventores independentes para adoção de invenção, patentes na forma da lei vigente. Assim, devem opinar pela conveniência e promover a proteção das criações desenvolvidas nas instituições de ciência e tecnologia, acompanhando o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual das instituições, sendo que propriedade intelectual é um conceito que visa abranger os direitos a respeito de produtos e/ou processos do conhecimento, sejam estes tangíveis ou intangíveis.

O princípio fundamental dos Núcleos de Inovação Tecnológica é disseminar, promover e facilitar o acesso das empresas às tecnologias existentes nas universidades e centros de pesquisa, bem como a legalização de contrato entre as partes envolvidas. A instituição destes núcleos, na criação e modernização de sua metodologia e sua aplicação até o dia de hoje, se deve à constatação de que muitas pesquisas científicas não se transformam em tecnologia, isto é, conhecimentos disponíveis nas universidades e passíveis de serem utilizados na produção de bens e serviços não são efetivados. Ao mesmo tempo, muitas empresas estão precisando de conhecimentos que, por vezes, existem e estão arquivados nas prateleiras das universidades ou mesmo no cérebro de seus ativos intangíveis.

Tem como missão fortalecer o relacionamento da Universidade ou Centro de Pesquisa com a comunidade, envolvendo órgãos públicos, setores privados e demais organizações da sociedade civil para proporcionar a criação de oportunidades de atividades de pesquisa e extensão com o fim de difundir o desenvolvimento tecnológico da região.

O NIT utiliza uma visão de ser referência na articulação através da pesquisa e inovação para desenvolvimento econômico e tecnológico de empresas e comunidade regional. Desse modo, procura alcançar a meta de favorecer os recursos humanos com ênfase em inovação tecnológica multidisciplinar e realizar rodadas de projetos para futura incubação e constância com parques tecnológicos.

---

<sup>85</sup>Doutor em Ciências pela UFRGS. Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.

E-mail: vandao@san.uri.br

<sup>86</sup>Doutor em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Professor da Universidade Regional Integrada e das Missões – URI.

E-mail: ober@san.uri.br

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALEM, F. P.; GRANJA, R. *A nova legislação sobre inovação tecnológica e seus benefícios diretos e indiretos*. 2006. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI26047,51045-A+nova+legislacao+sobre+inovacao+tecnologica+e+seus+beneficios>>. Acesso em: 18 set. 2018.
- ANPROTEC. *Ambientes de inovação*. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 18 set. 2018.
- ANPROTEC. *Parques assinam acordo de cooperação*. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/2016/08/internacionalizacao-cruzada-e-foco-de-acordo-entre-parques/>>. Acesso em: 18 set. 2018.
- BRASIL. *Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016*. Brasília, DF, 2016.
- EM DISCUSSÃO. *Inovação, empresas e universidades: parques tecnológicos no Brasil*. Disponível em: <<https://www.senado.gov.br/NOTICIAS/JORNAL/EMDISCUSSAO/inovacao/parques-tecnologicos-no-brasil.aspx>>. Acesso em: 18 set. 2018.
- EM DISCUSSÃO. *Interação entre empresas de tecnologia nos parques tecnológicos no Brasil*. Disponível em: <<https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/inovacao/parques-tecnologicos-no-brasil/interacao-entre-empresas-de-tecnologia-nos-parques-tecnologicos-no-brasil.aspx>>. Acesso em: 18 set. 2018.
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA. *NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica*. Disponível em: <<http://www.int.gov.br/nucleo-de-inovacao-tecnologica>>. Acesso em: 18 set. 2018.

## PARQUE TECNOLÓGICO

Antônio Vanderlei dos Santos<sup>87</sup>  
Carlos Oberdan Rolim<sup>88</sup>

Conceitua-se parque tecnológico como uma concentração geofísica de empreendimentos, tanto virtuais como físicos, que acomodam instituições de ensino, incubadoras de empresas, centros de pesquisa e laboratórios com o objetivo de criarem uma sinergia de negócios e desenvolvimento científico e tecnológico que favoreçam a criação de ambientes propícios à inovação (ANPROTEC, 2017). À medida que passam a compartilhar dos mesmos ambientes físicos e virtuais, as empresas, universidades, centros de pesquisa e investidores geram desenvolvimento econômico e científico em comum para a comunidade, tornando-se ambientes, quando consolidados, que oferecem excepcional qualidade de inovação, permitindo a geração de polos de desenvolvimento social e econômico.

Um parque tecnológico compreende uma área física delimitada, convenientemente urbanizada, destinada às empresas intensivas em tecnologia que se estabelecem próximas às universidades com o objetivo de aproveitarem a capacidade científica e técnica dos pesquisadores e seus laboratórios.

Já a lei da inovação de 2004 prevê que parques tecnológicos são empreendimentos complexos planejados de desenvolvimento empresarial e tecnológico, promotores da cultura de inovação, da competitividade industrial, da capacitação empresarial e da promoção de sinergias em atividades de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico e de inovação entre empresas e uma ou mais ICTs, com ou sem vínculo entre si.

Em geral são organizações que possuem estatuto e regimento interno, administradas por profissionais gabaritados em forma de conselhos, que proporcionam à sua comunidade a promoção da cultura de inovação e competitividade de suas empresas e instituições de pesquisa (ANPROTEC, 2016). Para alcançar esses objetivos, um parque deve estimular e gerenciar o fluxo de conhecimento e tecnologia entre as universidades, centros de P&D das empresas e seus mercados, facilitando a criação de empresas de base tecnológicas através da incubação e processo de "spin-off", além de prover outros valores agregados com espaço de qualidade e infraestrutura.

Mas, o primordial dos parques tecnológicos é geração de sinergia entre os diversos autores de forma a identificar vocações locais e regionais que busquem a viabilidade econômica e tecnológica e, mais modernamente, a internacionalização das empresas presentes fisicamente, bem como virtualmente.

---

<sup>87</sup> Doutor em Ciências pela UFRGS. Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.

E-mail: vandao@san.uri.br

<sup>88</sup> Doutor em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.

E-mail: ober@san.uri.br

Parques tecnológicos funcionam disponibilizando, além do local físico para o sucesso do empreendimento, também a captação de recursos e auxílio na realização de projetos de captação de recursos externos às empresas da comunidade. Neste porvir, a identificação de pessoal capacitado, a existência de investimentos públicos e privados, a produtividade científica e tecnológica, estabelecimento de parcerias estratégicas regionais e nacionais são alguns dos fatores que devem ser observados, considerando o alto potencial de geração de empregos (ALEM e GRANJA, 2006).

## **BIBLIOGRAFIA**

ALEM, F. P.; GRANJA, R. *A nova legislação sobre inovação tecnológica e seus benefícios diretos e indiretos*. 2006. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI26047,51045-A+nova+legislacao+sobre+inovacao+tecnologica+e+seus+beneficios>>. Acesso em: 18 set. 2018.

ANPROTEC. *Ambientes de Inovação*. 2017. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 18 set. 2018.

ANPROTEC. *Parques assinam acordo de cooperação*. 2016. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/2016/08/internacionalizacao-cruzada-e-foco-de-acordo-entre-parques/>>. Acesso em: 18 set. 2018.

BRASIL. *Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016*. Brasília, DF, 2016.

EM DISCUSSÃO. *Inovação, empresas e universidades: parques tecnológicos no Brasil*. 2012. Disponível em: <<https://www.senado.gov.br/NOTICIAS/JORNAL/EMDISCUSSAO/inovacao/parques-tecnologicos-no-brasil.aspx>>. Acesso em: 18 set. 2018.

EM DISCUSSÃO. *Interação entre empresas de tecnologia nos parques tecnológicos no Brasil*. Disponível em: <<https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/inovacao/parques-tecnologicos-no-brasil/interacao-entre-empresas-de-tecnologia-nos-parques-tecnologicos-no-brasil.aspx>>. Acesso em: 18 set. 2018.

# POLÍTICAS PÚBLICAS

Berenice B. Rossner Wbatuba<sup>89</sup>

Claudia Tirelli<sup>90</sup>

A importância delegada nas últimas décadas ao campo do conhecimento denominado de políticas públicas vem sendo promovida não só pelos teóricos, mas também posta à vitrina pelos embates em torno dos interesses e preferências dos atores sociais, públicos ou privados, ou até mesmo decorrentes de movimentos sociais.

Estudos remontam que, enquanto área de conhecimento e disciplina acadêmica, a política pública nasce nos EUA sem estabelecer relações com as bases teóricas sobre o papel do Estado, passando direto para a ênfase nos estudos sobre a ação dos governos que, por excelência, eram os maiores produtores de políticas públicas. Já na Europa, a área surgiu como um desdobramento dos trabalhos baseados em teorias explicativas sobre o papel do Estado e de uma das mais importantes instituições do Estado – o governo (SOUZA, 2006).

Dentre os vários conceitos que premeiam a política pública, destaca-se a de H. Laswell, considerado um dos grandes fundadores e pensadores da área, defensor da tese de que “decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por que e que diferença faz”, apresentada em Souza (2006, p. 24).

Em geral e apesar das diferentes abordagens, o conceito de políticas públicas assumem uma visão sistêmica sobre o tema numa perspectiva de que o todo é mais importante do que a soma das partes e que indivíduos, instituições, interações, ideologias e interesses contam, mesmo existindo diferenças sobre a importância relativa destes fatores. Por isso, as políticas públicas conformam um campo multidisciplinar e repercutem na economia e nas sociedades no sentido de que precisam também explicar as inter-relações entre Estado, política, economia e sociedade.

Pode-se, então, resumir política pública, na visão de Souza (2006, p. 26), como:

o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real.

Cabe, ainda, trazer o conceito sintético de termos e conceitos intimamente relacionados com as políticas públicas, quais sejam: i) *Polity* – de dimensão institucional, refere-se à sociedade política, a ordem ou quadro institucional; ii) *Politics* – de dimensão processual, refere-se ao processo

---

<sup>89</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Professora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI. E-mail: bwbatuba@san.uri.br

<sup>90</sup> Doutora em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professora da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. E-mail: ctirelli@unisc.br

político (dinâmicas e conflitos entre atores); iii) *Policy* – na dimensão material, refere-se ao próprio conteúdo da política; iv ) *Policy makers* – relaciona-se diretamente aos decisores públicos; v) *Policy communit* – comunidade de especialistas; vi) *Policy analysis* – consiste na análise de políticas públicas na qual as categorias *policy networks*, *policy arena* e *policy cycle* ganham relevância e significado; vii) *Agenda-setting*– a definição da agenda, parte integrante do ciclo da política (FREY, 2003).

De acordo com Souza (2006, p. 27), o processo de definição de políticas públicas, em sociedades e Estados complexos como os constituídos no mundo moderno, aproxima-se da perspectiva teórica daqueles que defendem que existe uma “autonomia relativa do Estado”, com um espaço próprio de atuação (embora permeável a influências externas e internas) e do reconhecimento de que outros segmentos, que não os governos, estão presentes na formulação das políticas públicas, tais como os grupos de interesse e os movimentos sociais, cada qual com maior ou menor influência a depender do tipo de política formulada e das coalizões que integram o governo.

Conforme Bresser Pereira (2011, p. 3), “a reforma gerencial – a segunda grande reforma administrativa do Estado moderno – começou nos anos 1980 na Europa”. A reforma se dá em resposta às duas grandes forças que definiram o século XX — a globalização e a democracia social – “uma resposta que a administração pública burocrática não lograva dar porque foi produto de um Estado Liberal”. No Brasil, em meados dos anos 1990, a corrente neoliberal de controle fiscal, privatizações e liberação dos mercados se conforma para dar conta de contrapor o modelo *keynesiano* instalado desde os anos 1930 no mundo. A tarefa do desenvolvimento, portanto, deveria passar das mãos do Estado para o mercado (BRESSER PEREIRA, 1997).

Nesse período, as políticas públicas assumem novos formatos, no qual a eficiência (interesses individuais agregados gerariam ação coletiva em democracias), o fator credibilidade (prevalência de regras pré-anunciadas seria mais eficiente do que o poder discricionário de políticos e burocratas) e a delegação das políticas públicas às instituições com independência política (instituições bem desenhadas – nacionais ou internacionais – independentes do jogo político e fora da influência dos ciclos eleitorais) passam a ser foco central do chamado ‘novo gerencialismo público’, guiando o desenho das políticas públicas mais recentes (SOUZA, 2006).

Concorrendo com a influência do “novo gerencialismo público” nas políticas públicas, Souza infere que:

existe uma tentativa, em vários países do mundo em desenvolvimento, de implementar políticas públicas de caráter participativo. Impulsionadas, por um lado, pelas propostas dos organismos multilaterais e, por outro, por mandamentos constitucionais e pelos compromissos assumidos por alguns partidos políticos, várias experiências foram implementadas visando à inserção de grupos sociais e/ou de interesses na formulação e acompanhamento de políticas públicas, principalmente nas políticas sociais.[...] Apesar da aceitação de várias teses do “novo gerencialismo público” e da experimentação de delegação de poder para grupos sociais comunitários e/ou que representam grupos de interesse, os governos continuam tomando decisões sobre situações-problema e desenhando políticas para enfrentá-las, mesmo que delegando parte de sua responsabilidade, principalmente a de implementação, para outras instâncias, inclusive não-governamentais(2006, p. 35-36).

Essa ilação traz o entendimento de que não são só os indivíduos ou grupos que têm força e influenciam as políticas públicas, mas também as regras formais e informais que regem as instituições, ou seja, a luta (mediada por instituições políticas e econômicas) pelo poder e por recursos entre grupos sociais traduzem o cerne na formulação de políticas públicas.

Cabe lembrar que o papel das instituições não é apenas servir à satisfação de necessidades individuais ou sociais. Instituições também determinam posições de poder, eliminam possibilidades de ação, abrem chances sociais de liberdade e erguem barreiras para a liberdade individual. Instituições políticas são padrões regularizados de interação, conhecidos, praticados e, em geral, reconhecidos e aceitos pelos atores sociais, muito embora não necessariamente por eles aprovados (FREY, 2003). Destaca-se que:

as políticas públicas, após desenhadas e formuladas, desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas. Quando postas em ação, são implementadas, ficando daí submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação (SOUZA, 2006, p. 26).

A literatura, sobre a implementação das políticas públicas, tem seu olhar dirigido a uma concepção de que as políticas públicas são divididas em fases:

**Agenda** (quando são decididos os assuntos que serão trazidos e debatidos na esfera pública); a **formulação** (quando são especificadas as alternativas e elaborados os planos de ação); a **implementação** (quando as políticas são colocadas em prática) e a **avaliação** (quando são verificados os resultados das políticas implementadas, comparando-se com as especificações formuladas). (LOTTA, 2008, p. 2).

Há três correntes se apresentam na construção histórico-literária sobre implementação de políticas públicas no contexto contemporâneo:

(i) uma primeira, até os anos 70, que focava nos processos de tomada de decisão, assumindo a implementação como um processo hierárquico, que vinha de cima para baixo; (ii) uma segunda corrente que observava que os planos nem sempre eram colocados em prática da maneira como foram concebidos e, portanto, passaram a analisar as políticas enfatizando a separação entre a política e a administração e focando no controle e na hierarquia[...] (visão *Top Down*); (iii) uma terceira corrente que observa o processo de criação de política como um *continuum*, no qual há modificações em todo o processo de traduzir as intenções em ações. Tem-se como pressuposto que o processo de implementação transforma e adapta as políticas originais, dando importância mínima a objetivos e de planos [...] -Visão *Bottom Up* (LOTTA, 2008).

Arretche (2001) destaca que os estudos sobre a implementação das políticas públicas têm apontado que há uma grande distância entre os objetivos e o desenho concebidos originalmente pelos formuladores das políticas públicas e as intervenções públicas, sendo que essa distância se refere, em grande parte, às contingências da implementação, reflexo das decisões tomadas por uma cadeia de implementadores no contexto político, institucional e econômico em que operam.

Para Lotta (2008, p.3-4), a análise de políticas públicas deveria ampliar o olhar para a cadeia de agentes, ou seja, “as diversas agências, instituições e pessoas envolvidas no processo – e, portanto, as diversas pressões, valores, princípios e objetivos que entram em jogo”. Deveria ainda olhar para as interações existentes no processo de implementação das políticas, buscando



“reconhecer os diversos valores e referências existentes e a forma como são trazidos e colocados em prática”.

Estes valores e preferências, no entanto, segundo Lotta:

não são escolhas individuais dos atores, embora haja um componente relacionado à trajetória individual, mas são influenciados e moldados pelos treinamentos que recebem, pelas instituições onde estão inseridos, pelas relações estabelecidas no momento da implementação, etc. (2008, p.4).

Já para Lima e D’ascenzi (2013, p.101-102), os estudos sobre implementação de políticas públicas atrelam-se a “necessidades de melhorias nos processos político-administrativos, que permitam o incremento das atividades implementadoras”. Assim, estudos aplicados nessa área são desenhados com foco “nos problemas de implementação”, cuja consequência reside, em grande parte desses estudos empíricos, “em torno da definição de variáveis que expliquem o sucesso ou fracasso da implementação de políticas públicas”.

Geralmente a definição do problema da implementação influencia a escolha das variáveis, o foco da análise e as proposições decorrentes. Na visão dos autores, duas abordagens são hegemônicas na análise da implementação de políticas públicas, denominadas comumente de “*Top-Down*”<sup>91</sup> e “*Botton- Up*”<sup>92</sup> que se diferenciam quanto ao foco de análise. A primeira “centra-se nas características da estrutura normativa”, enquanto que a segunda direciona sua análise “nos atores implementadores e em suas ações” (LIMA e D’ASCENZI, 2013, p. 105).

Na busca de apresentar uma proposta de análise de implementação da política pública, os autores partem dos incentivos e constrangimentos materiais à ação dos atores, enfatizando os elementos cognitivos e ideológicos que explicam essa ação. Consideram para tal que se existe uma relação entre o plano e sua execução, é aceitável que a análise da implementação a contemple, ou seja, “analisar *como* algo é feito, inevitavelmente criará a necessidade de entender a *ideia* executada e como ela se conformou” (LIMA e D’ASCENZI, 2013, p.105).

---

<sup>91</sup> A abordagem *top-down* toma como foco de análise o processo de formulação da política, e as variáveis destacadas são referentes às normas que a estruturam. A política pública é vista como uma sequência de etapas distintas e guiadas por lógicas diferentes, em que a implementação corresponde à execução de atividades, pressupondo que, uma vez criada a política, conformar-se-ia um processo técnico de implementação, em que fica clara a distinção entre decisão e sua operacionalização, que possuem arenas e atores distintos. Se a implementação é uma consequência, a explicação para sua trajetória está no processo que lhe deu origem (formulação). A análise é centrada nas normas que estruturam a política e nas suas lacunas correspondem a mudanças que ocorrem na política durante sua execução (LIMA E D’ASCENZI, 2013).

<sup>92</sup> A perspectiva *button-up* enfatiza elementos dos contextos de ação nos quais a política será implementada. Toma como variáveis as condições dos espaços locais e as burocracias implementadoras. Esse modelo questiona sobre a influência decisiva dos formuladores sobre o processo de implementação, o fato de as diretrizes explícitas, a determinação precisa de responsabilidades administrativas e a definição exata de resultados aumentam ou não a probabilidade de as políticas serem implementadas com êxito. Enfatiza, ainda, que a discricionariedade dos implementadores é inevitável e pode ser desejável, já que esses atores detêm conhecimento das situações locais e podem adaptar o plano a elas, sendo tais ajustes possíveis fontes de inovação, dependentes, no entanto, das capacidades do Estado. As análises são centradas nos atores dos níveis organizacionais responsáveis pela implementação (LIMA E D’ASCENZI, 2013).

Destaca-se, igualmente, que a necessidade de se avaliar os efeitos das políticas públicas, de uma forma geral, tem sido defendida nos últimos anos para além dos pesquisadores da comunidade científica brasileira, como integrantes da gestão pública e organizações privadas. Os objetivos pontuais e as metodologias utilizadas para avaliação podem variar, embora se perceba uma preocupação comum dos pesquisadores no sentido de produzir informações que possam subsidiar a tomada de decisão dos *policy makers* quanto à continuidade da política pública ou à necessidade de sua adequação ou extinção (RAMOS e SCHABBACH, 2012).

Sem pretensão de dar por encerrada a possibilidade de novos modelos e abordagens de análise na implementação das políticas públicas, a intenção deste verbete foi a de apresentar o conceito contemporâneo de política pública e enfatizar, especificamente, a fase da implementação e avaliação, visto que estudos teórico-empíricos sobre estas fases ainda se apresentam incipientes em relação aos estudos que abordam as fases de definição e formulação da política pública.

Em termos gerais, pode-se dizer que um conjunto de trabalhos tem buscado construir referenciais teóricos e metodológicos que auxiliem na compreensão dos fenômenos observados empiricamente e forneçam instrumentos de pesquisa que possam vir a colaborar na avaliação e no aprimoramento das políticas públicas implementadas nos diferentes territórios.

## **BIBLIOGRAFIA**

ARRETCHE, Marta. Uma Contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. In: Maria Cecília Roxo Moreira; Maria do Carmo Brant de Carvalho. (Org.). *Tendências e Perspectivas na Avaliação de Políticas e Programas Sociais*. São Paulo: IEE/PUCSP, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília, 47(1) janeiro-abril 1996. Disponível em: <http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>.

\_\_\_\_\_. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. *Revista Gestão & Políticas Públicas (RGPP)*, n.2 (2), 2011.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, n.21, p. 212-259, jun., 2003.

LIMA, Luciana Leite; D'ASCENZI, Luciano. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. Curitiba: *Revista de Sociologia e Política*, v. 21, nº 48: 101-110 dez. 2013.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Estilos de Implementação: ampliando o olhar para análise de políticas públicas. *Anais... ENAPG- ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA*. Salvador/BA: 12 a 14 de novembro, 2008, p. 1-16.

RAMOS, M. P. e SCHABBACH, L. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 46(5):1271-294, set./out. 2012

SOUZA, Celina. *Políticas públicas: uma revisão da literatura*. Porto Alegre: Revista Sociologias, ano 8, nº 16, jul./dez. 2006.

## POSITIVISMO

Paulo Cassanego Jr <sup>93</sup>

O Positivismo é um sistema filosófico criado por Auguste Comte tendo como cerne a teoria dos três estados. Segundo o autor, o entendimento humano passa por três etapas distintas – Teológica - Metafísica – Positivista, sendo que as ciências se desenvolvem quando o conhecimento atinge a última destas etapas, rompendo com as concepções anteriores (MARCONDES, JAPIASSÚ; 1996). Diferente das demais etapas, a positivista preocupa-se em descobrir como as coisas ocorrem na natureza. Comte acreditava que as ciências se ordenavam de forma hierárquica, cada uma fundamentada na anterior, buscando um grau maior de complexidade. As ciências para ele eram: Matemática, Astronomia, Física, Biologia e Sociologia, cuja finalidade última do sistema era organizar a sociedade cientificamente com base nos princípios estabelecidos pelas ciências positivas.

A doutrina positivista se caracteriza pela valorização do método empírico e quantitativo, ela se embasa pela experiência sensível como fonte de conhecimento e pela consideração das ciências empíricas como paradigma de cientificidade para as demais ciências. Em geral, pesquisas apoiadas nesse paradigma preocupam-se em testar teoria, buscar evidências encontradas com o emprego de proposições formais, testar hipóteses e fazer inferências sobre o fenômeno a partir de uma amostra da população (MARCONDES, JAPIASSÚ; 1996).

A administração, ainda nos dias atuais, tem por base de pesquisa características da ideologia positivista. Mesmo possuindo um objeto de pesquisa diferente das ciências naturais e exatas, os mesmos métodos de pesquisa vêm sendo utilizados em ambos os campos e, talvez em virtude da ausência de método próprio, os cientistas das organizações buscaram adaptar a objetividade da pesquisa das ciências naturais aos problemas organizacionais (GOMES e ARAÚJO, 2005). Especula-se que a organização e o ambiente, tanto interno quanto externo, são objetos de estudo da administração, algo que o campo não resolveu a contento, e a falta de definição do conceito do que é uma organização fez com que, ao longo do tempo, utilizassem-se conceitos das ciências naturais (GOMES e ARAÚJO, 2005).

Nascida no campo prático, pode-se dizer que a Administração tem sua origem dentro do paradigma positivista. Assim, a utilização de quantificação e da mensuração como critérios para se atingirem os resultados organizacionais foi, de certa forma, a escolha óbvia para os cientistas deste campo que se encontrava em desenvolvimento. Assim, garantindo o alinhamento da Administração aos métodos empregados pelas ciências naturais e exatas, poderia fazer com que o jovem campo de pesquisa já pudesse gozar da companhia de outras ciências mais antigas e melhor resolvidas metodologicamente (BARBOSA *et al.*, 2013).

Hoje, a teoria sistêmica e a teoria da complexidade se contrapõem ao Positivismo. Segundo Capra (1996) as teorias sistêmica e da complexidade

---

<sup>93</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP  
Professor da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA  
E-mail: paulojr@unipampa.edu.br

entendem que o todo é maior ou menor que a soma das partes e que estas se inter-relacionam entre si, enquanto que o Positivismo, também denominado como cartesianismo (WITTMANN, 2008), afirmava que o todo é a simples soma das partes e previa uma ordem pré-estabelecida. Esta dicotomia entre teorias constitui uma mudança paradigmática (KUHN, 2011) no estudo e entendimento das organizações, pois essas passam a viver um nível de complexidade que foge dos parâmetros cartesianos.

## **BIBLIOGRAFIA**

BARBOSA, Milka Alves Correia et al. "Positivismos" versus "Interpretativismos": o que a Administração tem a ganhar com esta disputa? *Revista Organizações em Contexto*, v. 9, n. 17, p. 1-29, 2013.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. *Seminários em Administração*, v. 8, p. 1-11, 2005.

KUHN, Thomas S. *Estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 2011.

MARCONDES, Danilo; JAPIASSÚ, Hilton. *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

WITTMANN, Milton Luiz. (ORG). *Administração: teoria sistêmica e complexidade*. Santa Maria: UFSM, 2008.

## PRODUTIVIDADE - VERSUS - EFICIÊNCIA PRODUTIVA

João Serafim Tusi da Silveira<sup>94</sup>

Daniel Knebel Baggio<sup>95</sup>

A análise de desempenho de uma unidade produtiva, seja esta um indivíduo, empresa, setor ou região, envolve a mensuração da sua produtividade, sua eficiência e eficácia produtiva.

Primordialmente, a palavra produtividade foi empregada em 1766 pelo economista francês François Quesnay (MARTINS e LAUGENI, 2005). A produtividade expressa a relação entre os *outputs* (saídas/produtos/serviços) e os *inputs* (entradas/insumos/fatores de produção) de uma determinada unidade produtiva. Para uma unidade que processa somente um insumo para obter um único produto, tem-se o índice de produtividade parcial do referido fator, dado pela razão (divisão) da quantidade de produto obtido pela quantidade de fator utilizado na sua produção. Quando na determinação do índice de produtividade, se considerar todos os fatores envolvidos, tem-se a produtividade total dos fatores.

A produtividade total dos fatores, apresentada em 1933 por Frank Hyneman Knight, economista da Universidade de Chicago (LOVELL, 1993), configura a base da maioria das técnicas da análise de eficiência que foram delineadas inicialmente por Debreu (1951) e Koopmans (1951) e, principalmente, Farrell (1957) estritamente em termos de produção e relacionadas à contração ou à expansão dos insumos.

Por seu turno, a eficiência produtiva trata das habilidades do gestor em aumentar o(s) produto(s) e/ou poupar o(s) insumo(s) – eficiência técnica; e em combinar insumos e produtos em proporções ótimas, dados os seus preços – eficiência alocativa (LOVELL, 1993). Na análise da eficiência produtiva, além da produtividade observada (efetivamente ocorrida), considera-se a produtividade ótima, máxima, quando a unidade produtora for 100% eficiente, ou seja, estiver operando em sua fronteira de produção ou de custo. Enquanto a produtividade é um índice agregado que pode assumir qualquer valor real, a eficiência produtiva é sempre um valor adimensional entre 0 e 1 (0% a 100%). Sua interpretação literal é bem simples. Por exemplo, se o escore de eficiência técnica obtido por uma determinada unidade produtiva é 86,32%, indica que a mesma produziu 86,32% do montante (100%) que produziria, se estivesse operando na fronteira de eficiência de produção.

Os dois enfoques metodológicos mais utilizados para a determinação de fronteiras de eficiência são a Análise por Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis* – DEA), que é não paramétrica e determinística, com fronteira de eficiência determinada por programação matemática; e a Análise de Fronteira Estocástica (*Stochastic Frontier Analysis* – SFA), que é

---

<sup>94</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI. E-mail: joaotusi@hotmail.com

<sup>95</sup> Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza/Espanha. Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI. Professor da Universidade de Ijuí – UNIJUI. E-mail: danibaggio@gmail.com

paramétrica e não determinística, com fronteira de eficiência determinada por métodos econométricos. A análise DEA considera como ineficiência do gestor toda a ineficiência registrada pela unidade produtiva, ou seja, o quanto faltou para a mesma ser totalmente eficiente. Já, na análise SFA, a ineficiência do gestor é deduzida da ineficiência total da unidade produtiva, subtraindo-se desta a parte que foge ao seu controle, ou seja, decorrente de eventos como falta de insumos básicos, greves e crises econômicas (TUSI DA SILVEIRA, 2000).

Tanto a produtividade quanto a eficiência produtiva são indicadores de desempenho, por meio dos quais as empresas são avaliadas. Os ganhos em produtividade e em eficiência produtiva são deveras importantes e intensamente mensurados, especialmente em ambientes competitivos, pois quanto maior a produtividade de uma unidade produtiva tanto mais eficiente ela será.

A estimativa da eficiência com que uma empresa opera é muito útil para a tomada de decisão sobre como melhorar o curso do seu desempenho, tanto para introduzir novas tecnologias de otimização da produção como para evitar *gaps* entre a produção potencial de uma tecnologia e o nível de produção obtido e, para fins estratégicos (*benchmarking*) táticos (gestão dos resultados obtidos), planejamento e controle da produção (combinações de insumos), etc.

## **BIBLIOGRAFIA**

DEBREU, G. The coefficient of resource utilization. *Econometrica*, v.19, n.3, p.273-292, 1951.

FARRELL, M.J. The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, v.120, parte III, p.253-281, 1957.

KOOPMANS, T.C. *Activity analysis of production and allocation*. USA: John Wiley & Sons, 1951, Cowles Commission for Research in Economics, Monograph n.13: An analysis of production as an efficient combination of activities.

LOVELL, C.A.K. *The measurement of productive efficiency: techniques and applications*. USA: Oxford University Press, 1993. 426 p. Cap. 11, p.3-67: Production frontiers and productive efficiency.

MARTINS, P.G.; LAUGENI, F.P. *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva, 2005.

TUSI DA SILVEIRA, J.S. *Análise econométrica de eficiência técnica usando regressão canônica na estimação da fronteira estocástica de produção*. 2000. 136 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

## REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Dalva Maria Righi Dotto<sup>96</sup>

Redes de cooperação empresarial são consideradas como uma dentre as muitas formas de estabelecer parcerias entre empresas para potencializar os negócios. As empresas se utilizam desta estratégia quando têm consciência de que isoladamente seus recursos são limitados para desenvolver capacidades diferentes e necessárias para atuar num mercado competitivo, de forma a proporcionar elementos novos que suprem as fragilidades do isolamento.

Nesta perspectiva, relacionamentos entre empresas, que atuam em mercados dinâmicos e com algum grau de concorrência, advêm da procura por fortalecer os laços econômicos, técnicos e sociais entre os membros das partes envolvidas. Criam-se, neste sentido, relacionamentos duradouros, produtivos e lucrativos com os quais obtêm-se redução de tempo e custos através de negociações rotineiras com clientes, fornecedores, distribuidores e outras organizações que impactam em sua atividade produtiva (DOTTO, 2006; KOTLER E ARMSTRONG, 2000; CASTELLS, 1999).

Com ênfase no enfoque coletivo e solidário, as redes de cooperação são estruturas resultantes do relacionamento cooperado entre empresas, sendo consideradas entidades complexas, com uma configuração particular de organização em que seus membros têm sua autonomia respeitada e estão ligados por objetivos comuns (CARRÃO, 2003). Para Doz e Hamel (2000), o gerenciamento das alianças empresariais deve pautar-se sob a lógica de criação de valor que inclui: (a) avaliação da contribuição de cada parceiro para a aliança; (b) acordo sobre o escopo da aliança; (c) acordo sobre tarefas críticas para o sucesso da aliança; (d) avaliação do sucesso; (e) progresso e duração da aliança; e (f) pontos de tensão.

Configurando-se como uma aliança estratégica de negócios, as redes de cooperação empresarial podem estabelecer-se de forma horizontal, vertical ou multilateral. Quando há associação de empresas do mesmo nível de uma cadeia produtiva, surge o vínculo horizontal e nesta formatação a cooperação envolve, principalmente, práticas de estratégias de marketing, aquisição e/ou negociação coletiva de insumos, compartilhamento de grandes volumes de encomendas e/ou divisão de níveis de produção, utilização comum de máquinas, equipamentos, instalações e ferramentas, disseminação de informações sobre o mercado e desenvolvimento conjunto de processos e produtos. As redes verticais de empresas envolvem ligações anteriores (fornecedores e subcontratados) e posteriores (consumidores e clientes), cujas relações abrangem a organização, o fluxo produtivo, gestão de estoques, desenvolvimento de produtos e processos, controle de qualidade, *design*, *marketing*, entre outras. Os vínculos multilaterais pressupõem a inclusão de participação de instituições de apoio à atividade empresarial na rede de cooperação, sendo que o apoio pode ser através da concepção, instalação e administração de estruturas para fomento do negócio, acesso a informações e

---

<sup>96</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC  
Professora da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
E-mail: dalvadotto@gmail.com



parcerias com centros de pesquisa e prestadores de serviço (SCHIMITZ, 1992 e NADVI, 1997), *apud* CANDIDO, 2002; DOTTO, 2006).

Uma particularidade nas redes de cooperação empresarial é o equilíbrio entre a cooperação e a competição. Loebbecke e Van Fenema (1998) consideram que é necessário que os participantes tenham capacidade de atuar adequadamente sobre os fatores intervenientes: sinergia, nivelamento e impacto reverso-negativo. Complementarmente, Dotto (2006) defende que neste processo a confiança e a habilidade dos líderes são importantes para, inicialmente, ocorrer a conscientização sobre as vantagens e a necessidade da cooperação e do envolvimento de todos os associados e, numa fase seguinte, quando acontece a troca de experiências entre os participantes, ocorrer a predisposição para compartilhar os recursos e os benefícios.

A opção por desenvolver atividades em parceria com outras empresas deve ser precedida por uma avaliação dos objetivos e da importância que essa cooperação proporciona para os envolvidos e, neste contexto, Doz e Hamel (2000) afirmam que os principais objetivos a serem almejados na formação de alianças entre empresas são:

- a) *Cooptação*: possibilita transformar concorrentes potenciais em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares para que novos negócios se desenvolvam;
- b) *Co-especialização*: cria valor sinérgico resultante da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento, anteriormente isolados, em ambientes nos quais os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados – habilidades, marcas, relacionamentos, posições e ativos tangíveis – para o sucesso e criação de valor de suas alianças, quando esses recursos são co-especializados, ou seja, tornam-se substancialmente mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto do que quando mantidos isolados; e
- c) *aprendizagem e internalização*: originam-se de ambientes propícios nos quais os parceiros participam com a proposição de dar e receber, pois, além de preencher suas próprias lacunas de habilidades, um parceiro deve contribuir com suas competências singulares.

Considerando o comprometimento e o capital social como elementos importantes na formação de redes de cooperação empresarial (PUTNAM, 2000) e o escopo de atuação das empresas de pequeno porte em redes horizontais, Dotto e Wittmann (2004) afirmam que a competência em somar esforços e criar parcerias dentro do mesmo segmento de atuação torna-se um dos fatores que leva à condição de excelência ou de sobrevivência, sendo que esta soma de esforços deve ter como premissas a democratização que busca a participação de todos, a sinergia participativa para um comprometimento efetivo e a capacidade de inovação, oriunda da competitividade crescente, para fazer frente à necessidade de modernização.

As empresas que se associam em redes de cooperação podem obter ganhos relevantes que, segundo Balestrin e Verschoore (2008), são:

- a) maior escala e poder de mercado (poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade e força de mercado);
- b) geração de soluções coletivas como: capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital e estruturas de comercialização;

- c) redução de custos e riscos obtidas em por atividades compartilhadas, pela confiança em novos investimentos, complementariedades, facilidades transacionais e produtividade. Igualmente, há ganhos pelo acúmulo de capital social, limitação ao oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade e coesão interna;
- d) aprendizagem coletiva pela socialização de aprendizagem e experiências, acesso a novos conhecimentos externos e benchmarking interno e externo;
- e
- e) inovação colaborativa no desenvolvimento de novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

## **BIBLIOGRAFIA**

BALESTRIN, ALSONES. VERSCHOORE. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. São Paulo: Bookman, 2008.

CANDIDO, G. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *Revista REAd*. Porto Alegre, edição 28, vol. 8, nº 4, jul. 2002

CARRÃO, A. M. R. *A cooperação empresarial como fator de fortalecimento das empresas de pequeno porte*. UNIMEP, 2003.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura*. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DOTTO, D.M.R. *Redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul: a cooperação empresarial e reflexos no mercado consumidor*. Tese. Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, 2006.

DOTTO, M.R.D.; WITTMANN, M. Redes de pequena e médias empresas: uma análise regional. In: VERSCHOORE, J. (Org.) *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Editora FEE, 2004.

DOZ, Y.; HAMEL, G. *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Introdução ao marketing*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

LOEBBECKE, C.; VAN FENEMA, P. Towards a theory of inter-organizational knowledge sharing during co-opetition. Proceedings of European Conference on IS, Aix-em-provence. 1998. In: TÁLAMO, J.R.; CARVALHO, M.M. Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. *Gestão & Produção*. São Carlos, v.11, n.2, p. 1-20, maio/ago. 2004.

PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

## REDES INTERORGANIZACIONAIS

Vilmar Antônio Boff<sup>97</sup>

Nas últimas décadas, o aumento nos níveis de competição nos mercados mundiais e no desenvolvimento tecnológico impulsionou a formação de novos arranjos interorganizacionais. Assim, a importância do desenvolvimento de relacionamentos produtivos configura-se como um imperativo para otimizar recursos e aumento da competitividade nas organizações.

No campo teórico, tem-se que as relações interorganizacionais são reciprocamente influenciadas pelas relações sociais estabelecidas pelos atores participantes da rede, o que caracteriza o fenômeno da imersão social. Resultante dessa interação, a frequência no estabelecimento das transações entre os atores da rede condiciona o fenômeno da imersão estrutural, em que a posição de cada ator na rede requer o acesso e o fluxo de transações estabelecido entre os participantes (GRANOVETTER, 1985).

Os estudos disponibilizados por RedeSist (2003) estabelecem uma diferenciação entre três configurações interorganizacionais: *de empresas em rede*, *de indústrias* e *de firmas*. A primeira, *empresas em rede*, refere-se a mudanças na organização interna, decorrentes da evolução da estrutura em múltiplas divisões independentes entre si (multidivisional), para um novo padrão de articulação entre as distintas alçadas produtivas e organizacionais, possibilitado pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e de telecomunicação. A segunda configuração, *de indústrias* (ou setor industrial) em rede, faz referência, de modo comum, a setores de infraestrutura (telecomunicações, energia, saneamento etc.), baseando-se no estabelecimento de um padrão de interconexão e compatibilidade entre tecnologias e características técnicas de processos produtivos realizados nas diferentes unidades produtoras daquela atividade. A terceira configuração de rede refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos entre *firmas* formalmente independentes, originando um padrão particular de governança capaz de promover uma coordenação mais eficaz de atividades complementares realizadas por essas diversas empresas. Tais redes podem, ainda, estar vinculadas tanto a diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva (conformando redes de fornecedor-produtor-usuário) como a diferentes dimensões espaciais (a partir das quais se conformam redes locais, regionais, nacionais ou supranacionais).

As pesquisas apresentadas por (Rabellotti; Schmitz, 1999; Hoffmann; Molina-Morales; Martínez- Fernández, 2011) têm mostrado que as redes se apresentam como uma alternativa para as pequenas empresas, considerando que elas não têm poder de mercado para comprar e/ou vender de maneira vantajosa nem possuem escala suficiente que proporcione economias. As redes apresentam-se, então, como uma solução para ampliarem o poder de barganha no mercado das organizações de menor porte, as quais não

---

<sup>97</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Professor da Universidade Regional Integrada e das Missões – URI. E-mail: vboff@san.uri.br

conseguem usufruir dessa vantagem individualmente. Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que quanto maior o número de empresas, tanto maior é a capacidade de a rede obter ganhos de escala e poder de mercado para seus membros. Os ganhos de escala e de poder de mercado também permitem às redes ampliarem o potencial de barganha nas distintas relações econômicas e possibilitam a realização de acordos comerciais em condições exclusivas (WAARDEN, 1992).

Portanto, as configurações em redes interorganizacionais estabelecem interações ou relacionamentos entre colaboradores interdependentes que cooperam para o alcance de seus objetivos. Uma rede pode ser vista como possuidora de nós (ocupados por indivíduos ou grupos) e ligações ou laços (manifestados por interações por posições). Nem todos os pares de nós estão diretamente ligados, alguns estão reunidos por relacionamentos múltiplos, nódulos e ligações que se alteram com o tempo (OLIVARES, 2003).

## **BIBLIOGRAFIA**

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GRANOVETTER M. Economic Action and Social Structure. The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, 1985.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F.X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. Teresa. Evaluation of competitiveness in ceramic industrial districts in Brazil. *European Business Review*, v. 23, p. 87-105, 2011.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVARES, José. E. L. *Análise da estrutura organizacional em rede e suas negociações em um contexto de alianças estratégicas*. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2003.

RABELLOTTI, Roberta; SCHMITZ, Hubert. The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico. *Regional Studies*, v. 33, n. 2, april, 1999.

REDESIST. Rede de pesquisas em sistemas produtivos e inovativos locais. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Rio de Janeiro: RedeSist – IE/UFRJ, 2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 6 set. 2018.

WAARDEN, F. V. Emergence and development of business interest associations: na example from the Netherlands. *Organization Studies*, v. 13, n. 4, p. 521-562.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Rosane Maria Seibert<sup>98</sup>  
Clea Beatriz Macagnan<sup>99</sup>

A responsabilidade social está alicerçada no princípio de que as organizações precisam tomar decisões e agir de forma socialmente sustentável. A falta de consenso e de clareza sobre o significado de responsabilidade social tem levado a discussões frequentes (CARROLL, 1979; 1999; DUSUKI; YUSOF, 2008; KAKABADSE; ROZUEL; LEE-DAVIES, 2005; O'DWYER, 2003; WOOD, 1991). Responsabilidade social tornou-se uma palavra-chave possivelmente porque assume diferentes significados para públicos diversos (GONZALEZ-PEREZ, 2013). Assim que, desprovido de uma estrutura interna e conteúdo, o termo responsabilidade passou a significar tudo para todas as pessoas (SETHI, 1975). Os conceitos encontrados na literatura transitam desde uma visão puramente econômica, com vista a gerar retorno econômico para os detentores do capital, até uma visão estratégica associando este à filantropia, como forma de redistribuição da riqueza e de servir aos públicos envolvidos com as organizações e a sociedade em geral (CARROLL, 1979; GARRIGA; MELÉ, 2004; GONZALEZ-PEREZ, 2013; MOURA-LEITE; PADGETT, 2011).

Bowen (1953) questiona quais seriam as responsabilidades organizacionais que os gestores poderiam e deveriam assumir, afirmando que eles teriam a obrigação de perseguir os objetivos e valores sociais na formulação de políticas e na tomada de decisão da organização, além dos interesses dos proprietários. Hay e Gray (1974) afirmam que no mundo dos negócios sempre houve um conceito de responsabilidade social. Os mesmos autores (1974) apresentam três fases conceituais, e Marrewijk (2003), refletindo sobre as mesmas, entende que elas transcendem e agregam complexidade entre si. A primeira fase consistia na gestão da maximização da riqueza dos proprietários e teria iniciado por volta dos anos 1770, com a publicação do livro Riqueza das Nações por Adam Smith. Essa sucumbiu com a grande depressão dos anos de 1920 e 1930, dando novo sentido ao conceito de responsabilidade social que caracteriza a fase seguinte (FREDERICK, 1960). Nessa fase, os gestores das corporações norte-americanas eram tidos como responsáveis não apenas por maximizar a riqueza dos proprietários, mas também por manter o equilíbrio entre os interesses dos proprietários e dos demais públicos relacionados à organização, nomeadamente os empregados, consumidores, fornecedores, credores e comunidade.

A terceira fase seria a de gestão da qualidade de vida e teria iniciado por volta de 1960. O conceito teria emergido de uma mudança nos objetivos da sociedade pela percepção de que os resultados econômicos não reduziam

---

<sup>98</sup> Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Professora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI  
E-mail: rseibert@san.uri.br.

<sup>99</sup> Doutora em Creación, estrategia y gestión de empresas pela Universidad Autónoma de Barcelona – UAB) e visiting professor no MIT.  
Professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.  
E-mail: cleabeatrizm@gmail.com

o declínio social (ao contrário, geravam nichos de pobreza); pela deterioração de cidades; pela poluição e destruição do meio ambiente e outros problemas sociais indesejáveis. Nessa fase, as responsabilidades sociais e o sucesso econômico estariam entrelaçados e seriam interdependentes (DAVIS, 1960, 1967) e dois princípios teriam se consolidado: o da caridade e o de *stewardship*, que significa reconhecer que os interesses de todos os públicos relacionados às organizações são importantes na tomada de decisões. Caso não houvesse esse entrelaçamento e interdependência, as organizações não seriam consideradas socialmente responsáveis e perderiam sua posição na sociedade para outras que assumiriam essas responsabilidades (DAVIS, 1973).

De outra parte, Gonzalez-Perez (2013) aborda três correntes teóricas de conceituação da responsabilidade social. Elas são semelhantes às fases apresentadas por Hay e Gray (1974) e Marrewijk (2003). Para Gonzalez-Perez (2013), Milton Friedman seria o proponente da corrente teórica que preconiza que a responsabilidade dos gestores é econômica, porém, antes dele, Levitt (1958) já criticava o envolvimento social das organizações e entendia que ele seria de responsabilidade do Estado. Friedman (1970) afirma que as organizações são organismos artificiais e, portanto, não poderiam ter responsabilidades, sendo que apenas os gestores podem. Os gestores têm um contrato com os proprietários das organizações que precisam cumprir. Por meio desse contrato, os gestores utilizariam os recursos das organizações com a obrigação de gerar retornos econômicos e financeiros, única e exclusivamente aos seus contratantes, os detentores do capital. Para Friedman (1970), esses seriam os argumentos que suportariam essa corrente teórica de responsabilidade social.

Outra corrente teórica teria como premissa a obrigação de as organizações se envolverem com a sociedade em geral (GONZALEZ-PEREZ, 2013). Carroll (1991; 1999) afirma que as organizações precisam balancear os seus compromissos com os proprietários e com os demais públicos relevantes como a comunidade, os empregados e os consumidores que têm direitos legais, éticos e morais reconhecidos na formulação de políticas públicas. Jones (1980) afirma que responsabilidade social é a noção de que as organizações têm obrigações, não prescritas por lei, com os grupos constituintes da sociedade, além dos acionistas. Preston e Post (1981) e Wood (1991) também entendem que as organizações têm responsabilidades públicas e não apenas em relação a alguns grupos, corroborando com o preconizado nessa corrente teórica da responsabilidade social.

Essas responsabilidades mostram a organização como um local de ação que tem consequências para os públicos, para a sociedade e para ela mesma, demonstrando o entrelaçamento entre as partes (WOOD, 1991; 2010). Igualmente, Dusuki; Yusof (2008) e McWilliams; Siegel (2001) demonstram também que as expectativas dos públicos sobre o apropriado comportamento da organização são fundamentadas. Portanto, a responsabilidade social é um comportamento que os públicos alegam ser esperado pela sociedade, moralmente necessário e justificadamente exigido das organizações (CARROLL, 1979; 1999; GONZALEZ-PEREZ, 2013). Ou seja, a responsabilidade social está associada aos impactos do comportamento das organizações na sociedade (MOURA-LEITE; PADGETT, 2011; SETHI, 1975).

De acordo com Gonzalez-Perez (2013), outra corrente teórica desenvolveu-se definindo os públicos interessados nas organizações (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; WADDOCK; BODWELL; GRAVES, 2002). A importância do envolvimento dos públicos com as organizações tem sido discutida com veemência pelo menos desde 1984, com Freeman no livro *Strategic management: a stakeholder approach* (MOURA-LEITE; PADGETT, 2011). Essa abordagem tem sido utilizada como base para definir quem são os públicos com os quais as organizações precisam se preocupar e ter responsabilidades (MOIR, 2001).

A responsabilidade social tornou-se uma questão estratégica para as organizações, em meados dos anos 1990 (ACKERS; ECCLES, 2015; CARROLL; SHABANA, 2010; MOURA-LEITE; PADGETT, 2011). Os avanços mostram que responsabilidade social é um novo e distinto fenômeno e um desafio para os gestores (MARREWIK, 2003). Para Waddock (2008), a capacidade de comunicação global, por meio da Internet e tecnologias relacionadas, a evolução de iniciativas como o GRI (2013), os movimentos por investimentos sociais, os esforços para enfatizar a responsabilidade organizacional, a necessidade de prestação de contas, de transparência e de sustentabilidade estão contribuindo para que as organizações sejam socialmente responsáveis. As novas práticas e comportamentos organizacionais vão além de maximizar o valor dos proprietários e da preocupação em relação às questões ambientais, sociais e de governança (WADDOCK, 2008). Eles devem produzir sustentabilidade e engajar os diversos públicos de interesse nos diálogos da organização, tendo-os como parceiros (LEE, 2008; WADDOCK, 2008). Portanto, o entendimento do valor estratégico da responsabilidade social torna-a essencial para as operações das organizações e exige inovações constantes. Está crescendo a importância da responsabilidade social das organizações para o seu sucesso de longo prazo (MAHMOUD; BLANKSON; HINSON, 2017; MICHAELS; GRÜNING, 2018).

Por fim, o que se percebe não são apenas correntes de pensamento sobre a responsabilidade social, mas sim uma constante evolução e ampliação do conceito para incluir componentes adicionais. Ao longo do tempo, não se descartaram compromissos organizacionais que indicam responsabilidade, apenas foram agregados. Por outro lado, o conceito pode assumir diferentes significados para públicos diversos, considerando o estágio de evolução do conceito vivenciado por esses públicos, que pode depender de uma série de fatores ambientais, culturais, políticos, econômicos e sociais, como apresentado por Sethi (1975) e Gonzalez-Perez (2013). Sob outra perspectiva, a responsabilidade social, além de agregar compromissos, evoluiu para a categorização deles. Assim, responsabilidade social contemplaria as responsabilidades ambientais, sociais, econômicas e financeiras de produtos e serviços, além das estratégias de governança, legais e éticas com os *stakeholders*.

Os debates acadêmicos sobre responsabilidade econômica das organizações tiveram início por volta do ano de 1770, com Adam Smith (HAY; GRAY, 1974) e os impactos social e ambiental das organizações têm sido tema de discussões na literatura pelo menos desde meados da década de 1970 (BOWMAN; HAIRE, 1976; DIERKES; PRESTON, 1977; SETHI, 1975). A partir de então, outras categorias têm sido agregadas: a ética e a legal foram

introduzidas como parte da responsabilidade social das organizações com os estudos de Carroll (1979) e Jones (1980). Carroll (1979) entende que as organizações teriam quatro dimensões de responsabilidades: econômica, legal, ética e filantrópica, que deveriam ser atendidas de forma piramidal. Em primeiro lugar, as organizações, como entidades econômicas, deveriam buscar a sustentabilidade econômica, formando a base da pirâmide. Na sequência, deveriam atender às demais dimensões: legal, porque as organizações devem operar dentro do que regem as leis; ética, porque elas devem operar dentro do que espera a sociedade; e filantrópica, embarcando em programas sociais preocupados com o bem-estar geral (CARROLL, 1979; 1991; DUSUKI; YUSOF, 2008; MAHMOUD; BLANKSON; HINSON, 2017).

A categoria relativa aos públicos de interesse foi introduzida como dimensão da responsabilidade social em 1980 (Jones, 1980), porém mais veementemente a partir da década de 1990 (DAHLERUD, 2008; HACKSTON; MILNE, 1996). Na década de 1980, os produtos e serviços prestados também foram introduzidos como sendo uma categoria da responsabilidade social das organizações (COWEN; FERRERI; PARKER, 1987; GUTHRIE; PARKER, 1989). As demais categorias – estratégica e de governança – passaram a fazer parte da responsabilidade social a partir dos anos 2000 (WANG; O; CLAIBORNE, 2008).

Portanto, a responsabilidade social agrega todas as responsabilidades e compromissos relativos a essas categorias, pois entende-se que, ao longo do tempo, essas responsabilidades e compromissos foram sendo ampliados sem a extinção de nenhum deles. Também se entende que essas responsabilidades e compromissos estão relacionados à sustentabilidade das organizações, da sociedade e do ambiente natural agora e para as gerações futuras.

## **BIBLIOGRAFIA**

ACKERS, B.; ECCLES, N. Mandatory corporate social responsibility assurance practices: The case of King III in South Africa. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(4), p. 515-550, 2015.

BOWEN, H. *Social responsibilities of the businessman*. New York, USA: Harper & Row, 1953.

BOWMAN, E.; HAIRE, M. Social Impact Disclosure and Corporate Annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), p. 11-21, 1976.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility – Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), p. 39-48, 1991.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), p. 268-295, 1999.

CARROLL, A.; SHABANA, K. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105, 2010.



- COWEN, S. S.; FERRERI, L.; PARKER, L. D. The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis. *Accounting Organizations and Society*, 12(2), p. 111-122, 1987.
- DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), p. 1-13, 2008.
- DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibility? *California Management Review*, 2(3), p. 70-76, 1960.
- DAVIS, K. Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessmen owe to society? *Business Horizons*, 10(4), p. 45-50, 1967.
- DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), p. 312-322, 1973.
- DIERKES, M.; PRESTON, L. Corporate social accounting reporting for the physical environment: A critical review and implementation proposal. *Accounting, Organizations and Society*, 2(1), 3-22, 1977.
- DUSIKI, A. W.; YUSOF, T. F. The pyramid of corporate social responsibility model: Empirical evidence from Malaysian stakeholder perspective. *Malaysian Accounting Review*, 7(2), p. 29-54, 2008.
- FREDERICK, W. The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 52-61, 1960.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, p. 1-6, 13 set. 1970.
- GARRIGA, E.; MELÉ, D. corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, p. 51-71, 2004.
- GONZALEZ-PEREZ, M. Corporate social responsibility and international business: A conceptual overview. *Advances in sustainability and environmental Justice*, v.11, p. 1-35, 2013.
- GRI, G. R. (2013). *Sustainability disclosure database*. Acessado em 25 de julho de 2013, disponível em <https://www.globalreporting.org>
- GUTHRIE, J.; PARKER, L. D. Corporate social reporting: a rebutal of legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 19(76), p. 343-352, 1989.
- HACKSTON, D.; MILNE, M. J. Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(1), p. 77-108, 1996.
- HAY, R.; GRAY, E. Social Responsibilities of Business Managers. *The Academy of Management Journal*, 17(1), p. 135-143, 1974.
- JONES, T. M. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(2), p. 59-67, 1980.
- KAKABADSE, N. K.; ROZUEL, C.; LEE-DAVIES, L. Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal Business Governance and Ethics*, 1(4), p. 277-302, 2005.

- LEE, M.-D. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), p. 53-73, 2008.
- LEVITT, A. The importance of high quality accounting standards. *Accounting Horizons*, 12(1), 79-82, 1998.
- MAHMOUD, M.; BLANKSON, C.; HINSON, R. Market orientation and corporate social responsibility: towards an integrated conceptual framework. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(9), p. 2-15, 2017.
- MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105, 2003.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), p. 117-127, 2001.
- MICHAELS, A.; GRÜNING, M. The impact of corporate identity on corporate social responsibility disclosure. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(3), p. 1-13, 2018.
- MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), p. 853-886, 1997.
- MOIR, L. What do we mean by corporate social responsibility? Corporate Governance. *The international journal of business in society*, 1(2), p. 16-22, 2001.
- MOURA-LEITE, R.; PADGETT, R. Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), p. 528-539, 2011.
- O'DWYER, B. Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), p. 523-557, 2003.
- PRESTON, L.; POST, J. Private management and public policy. *California Management Review*, 23(3), p. 56-62, 1981.
- SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17(3), p. 58-64, 1975.
- WADDOCK, S. Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), p. 87-108, 2008.
- WADDOCK, S.; BODWELL, C.; GRAVES, S. Responsibility: the new business imperative. *The Academy of Management Executive*, 16(2), p. 132-148, 2002.
- WANG, K.; O, S.; CLAIBORNE, M. C. Determinants and consequences of voluntary disclosure in an emerging market: evidence from China. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 17(1), p. 14-30, 2008.
- WOOD, D. Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management Reviews*, 12, p. 51-84, 2010.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), p. 691-718, 1991.

# SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Tatiana Fernanda Mousquer dos Santos<sup>100</sup>

Carlos Oberdan Rolim<sup>101</sup>

A necessidade de atender a demandas cada vez mais exigentes e competitivas fez com que a área de tecnologia da informação (TI) se tornasse um fator estratégico para geração de valor e sucesso nos negócios de qualquer organização. Desse modo, os sistemas de informação assumiram um papel de destaque na elaboração das estratégias das organizações que, segundo Oliveira (2008), estes definem formas de processos utilizados para transformar dados em informações que auxiliem na tomada de decisões.

Hoje os sistemas de informações se tornam indispensáveis, pois a grande maioria das organizações utilizam sistemas informatizados, gerando muitos dados. Contudo os dados gerados não são passíveis de tomada de decisão se não houver um processo que os transforme em informações capazes de auxiliar nas decisões organizacionais. De acordo com Turban (2007), dados se referem a uma descrição elementar de coisas, eventos, atividades e transações que são registrados, classificados e armazenados, mas não são organizados para transmitir qualquer significado específico. É por isso que os sistemas de informações se tornam essenciais, selecionando dados e transformando-os em informações úteis.

Com o mercado cada vez mais competitivo, torna-se necessário que as organizações venham a desenvolver o seu planejamento estratégico e tomar ações para chegar aos resultados almejados. Para isso, é necessário que as organizações tomem medidas a fim de haver uma melhoria nos processos internos, obtendo dados mensuráveis para análises de riscos e uma melhor tomada de decisão, facilitando as formas de gerenciar, como também avaliar e monitorar os retornos de investimentos.

No entanto, um problema que atinge muitas organizações é que a maioria dos processos são informais, carentes de uma padronização, os quais geram dados inconsistentes para uma possível tomada de decisão. De acordo com Freitas and Guareschi (2012), quando se padroniza um processo, reduzem-se efetivamente as perdas, pois a padronização almeja o máximo no desempenho das atividades, ao contrário, a falta de padrões nos processos leva ao desperdício e falhas.

Por isso hoje sistemas de informação são tão importantes, pois transformam dados em informações tangíveis e mensuráveis, fazendo com que a organização tenha metas e métricas definidas como apoios para tomada de decisão. Neste contexto, Laudon e Laudon (2004) afirmam que sistemas de informação podem ser definidos tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena

---

<sup>100</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
E-mail: taty.nanda@gmail.com

<sup>101</sup> Doutor em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Professor pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI.  
E-mail: ober@san.uri.br

e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões de uma organização.

Dessa maneira, a utilização de sistemas de informação implica uma maior eficiência, uma vez que, através das informações geradas, a organização pode encontrar os gargalos relacionados, por exemplo, a sua produção ou até mesmo a fornecedores e assim trabalhar de forma proativa, evitando desperdícios e gerando lucros.

Dentre as principais vantagens dos sistemas de informação, estão a redução de custos operacionais e administrativos, ganhos de produtividade, maior confiabilidade nas informações e otimização dos processos internos e externos, que permitem uma maior agilidade diante de possíveis problemas e soluções, além de permitirem informações que contribuem para a tomada de decisão.

Pode-se afirmar que os sistemas de informação são mais do que simples dados, pois são informações capazes de auxiliar as pessoas envolvidas em um determinado processo a identificar e analisar problemas que possam impactar nos resultados da organização, bem como auxiliar na criação e desenvolvimento de novos serviços e produtos, sempre visando diminuir prejuízos e aumentar o lucro.

## **BIBLIOGRAFIA**

FREITAS, S. D. L.; GUARESCHI, H. M. A Padronização de processos no serviço público através do uso de manuais: a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Campus de Francisco Beltrão. *Revista Organização Sistêmica*, v. 2, n. 1, p. 57-69. 2012.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais*. 5. ed. São Paulo: Prentice hall, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégias táticas operacionais*. 12 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

TURBAN, E.; RAINER, R.K.; POTTER, R. E. *Introdução a sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

## SISTEMAS LOCAIS DE PRODUÇÃO

Vilmar Antônio Boff<sup>102</sup>

O fenômeno de aglomerados de pequenas e médias empresas não é recente. Esse foi identificado inicialmente por Alfred Marshall (1842-1924) na penúltima década do século XIX, cujas características são explicadas em capítulos destinadas ao estudo da organização industrial em sua obra *Principles of economics (Princípios de Economia)*, publicada em 1890. Ele chamou atenção para o que denominou de Distritos Industriais Ingleses – Lancashire e Sheffield – por possuírem uma forma de organização e produção com base em distritos industriais formados por pequenas empresas.

Os estudos sobre modelos de desenvolvimento socioeconômico local e regional, com foco em Sistemas Locais de Produção (SPLs), situam-se na análise dos modelos de aglomerações produtivas de pequenas e médias empresas, os distritos industriais e os *clusters*. Com essa abordagem, também se une o conceito de Arranjo Produtivo Local (APL) e pode ser conceituado como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que apresentam vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros agentes locais, tais como governo, entidades de classe, instituições de crédito, de ensino e pesquisa (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Como se pode observar, o APL inclui não apenas empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes e suas variadas formas de representação e associação, mas também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

A caracterização, portanto, dos APLs envolve um referencial de análise mais amplo. Ao invés da firma individual nele existem as aglomerações e ações conjuntas de empresas, que incluem aspectos relativos aos elementos institucionais e históricos que integram sistemas territoriais. A região, caracterizado como APL é percebida como um espaço cognitivo onde valores comuns e outros ativos intangíveis contribuem para o sucesso dos processos de aprendizado interativo e tendem a minimizar os custos de transação entre firmas (SEBRAE, 2003).

Entre os agentes participantes dos SPLs, observam-se empresas produtoras, empresas fornecedoras de insumos, empresas prestadoras de serviços, associações de classe, associações comerciais, instituições de suporte, instituições de serviços, instituições de ensino e pesquisa, instituições de fomento, instituições financeiras e o Estado nos três níveis de governo. Para Suzigan (2004), sistemas locais de produção podem ter variadas caracterizações conforme sua história, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais, os quais se inserem em estruturas produtivas, organizações industriais, formas de governança, logística, associativismo, cooperação entre agentes, formas de aprendizado e grau de disseminação do conhecimento especializado local.

---

<sup>102</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI. E-mail: vboff@san.uri.br

## **BIBLIOGRAFIA**

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M.M.; MACIEL, M.L. *Pequena empresa. Cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

MARSHALL, Alfred (1890). *Princípios de economia*. São Paulo: Nova Cultural, 1996, Coleção Os Economistas.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE/AL). *Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais*. Brasília: SEBRAE, 2003.

SUZIGAN, Wilson et al. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. *Revista Economia Política*. São Paulo, v. 24, n. 3, julho 2004.

# TURISMO

Guilherme Bridi <sup>103</sup>

O turismo é atualmente um dos principais vetores capazes de gerar valor e desenvolvimento na sociedade contemporânea. Nessa perspectiva de compreensão da importância que o turismo tem para a sociedade global, autores como Trigo (2003) o definem como sendo uma das forças transformadoras do contexto pós-industrial.

Nesta equivalência, considerando os efeitos multiplicadores da globalização, proliferam-se, cada vez mais, estratégias de gestão, visando identificar, desenvolver e comercializar o turismo sob a forma de clusters e redes corporativas de empresas, tais como: operadoras turísticas, companhias aéreas, redes hoteleiras e uma diversidade de pequenas e médias empresas subjacentes relacionadas à cadeia produtiva do turismo (BENI, 2003)

Em virtude dessa condição complexa e multifacetada, o fenômeno turístico demanda a necessidade em se planejá-lo e organizá-lo através de sua subdivisão em segmentos turísticos, os quais têm por intuito trabalhar diversos e distintos pontos de atratividade como elementos de desenvolvimento (PANOSSO NETTO; ANSARAH, 2009).

Dentre os segmentos turísticos considerados tradicionais, pode-se destacar Turismo Sol e Praia, Ecoturismo, Enoturismo, Turismo Histórico-Cultural, Turismo de Eventos, Turismo Religioso, entre outros. Existem igualmente segmentos emergentes do turismo, os quais vêm ganhando cada vez mais espaço na preferência dos turistas, tais como Turismo de Base Comunitária, Turismo Industrial, Turismo LGBT, Turismo de Bem-estar, *Dark Tourism* e Turismo Gastronômico.

Em se tratando de indicadores relacionados à sua relevância econômica, segundo dados da WTTC, em 2017, o turismo foi responsável por 9,9% do total dos postos de trabalho e 10,4% do total do PIB mundial (WTTC, 2018). Apesar do potencial de geração de trabalho e renda, no turismo ainda existem questões a serem superadas, tal como a omissão e a falta de iniciativas de governantes e de lideranças do setor privado em investir na expansão do turismo enquanto fonte geradora de receitas e de novas oportunidades. Entretanto, recentemente, percebe-se uma maior difusão e assimilação do conceito do turismo como um dos setores que possui melhor relação custo x benefício, em termos de exigência de investimentos e retorno financeiro (TOMAZZONI, 2007).

Em linhas gerais, esse cenário dá indícios acerca da essencialidade em considerar a atividade turística como uma importante fonte geradora de emprego e renda na atualidade. Para tanto, repensar constantemente as ferramentas de gestão das organizações turísticas constitui-se como uma das principais estratégias para o desenvolvimento do setor, tanto por parte da esfera pública quanto da esfera privada, em escalas municipais, regionais e federais.

---

<sup>103</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Professor do Centro Universitário Metodista – IPA. E-mail: guime70@gmail.com



Sob essa óptica, a compreensão do turismo ganhou maior significado histórico, o que se manifestou não somente no crescimento do setor de serviços como vetor econômico de sociedades, mas também na maior preocupação na definição de políticas e estratégias de gestão pública comprometidas com o seu desenvolvimento. Dentre a contribuição das atividades turísticas nas sociedades contemporâneas, destaque-se a sua capacidade de se constituir num agente propulsor de geração de bem-estar, de renda e de inclusão socioeconômica nas comunidades receptoras, caracterizando-se como ferramenta indutora de desenvolvimento local regional sustentável.

## **BIBLIOGRAFIA**

BENI, Mario Carlos. *Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2003 (Série Turismo).

PANOSSO NETTO, Alexandre; ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. *Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas*. Barueri: Manole, 2009.

TOMAZZONI, Edegar Luís. *Turismo e desenvolvimento regional: modelo APL TUR aplicado à região das hortênsias (Rio Grande do Sul – Brasil)*. 2007. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2007.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. *A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo*. 7. ed. Campinas, SP: Papirus, 2003.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (WTTC). *Travel & Tourism Economic Impact 2018 Brazil*, 2018. Disponível em:

<<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/brazil2018.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2018.