

Ano 5, Nº 9 - Jul/Dez 2013
ISSN 1983-0599

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais

 **UniFil**
A sua Universidade em Londrina



**ENTIDADE MANTENEDORA:
INSTITUTO FILADÉLFIA DE LONDRINA**

Diretoria:

Sra. Ana Maria Moraes Gomes.....Presidente
Sr. Getúlio Hideaki Kakitani.....Vice-Presidente
Sra. Edna Virginia Castilho de Monteiro de Mello.....Secretária
Sr. José Severino.....Tesoureiro
Dr. Osni Ferreira (Rev.)Chanceler
Dr. Eleazar Ferreira.....Reitor

Rua Alagoas, nº 2.050 - CEP 86.020-430

Fone: (43) 3375-7401 - Londrina - Paraná

www.unifil.br

COORDENADORA DA REVISTA

Prof.^a Ms. Denise Dias de Santana.

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO EDITORIAL INTERNO (UNIFIL)

- *Prof. Ms. Ébano Bortotti de Oliveira*
 - *Prof. Dr. Edgard J. C. Menezes*
- *Prof. Ms. Edilson Gonçalves Moreira*
 - *Prof. Ms. Jayme Brener*
- *Prof.^a Ms. Maria Eduvirge Marandola*
- *Prof.^a Dra. Suzana Rezende Lemanski*

CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

REITOR

Dr. Eleazar Ferreira

PRÓ-REITOR DE ENSINO DE GRADUAÇÃO

Prof. Ms. Lupércio Fuganti Luppi

PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS

Prof. Dr. Mario Antônio da Silva

PRÓ-REITORA DE PÓS-GRADUAÇÃO E INICIAÇÃO À PESQUISA

Prof.^a Dra. Damares Tomasin Biazin

Coordenadores de Curso de Graduação

<i>Administração.....</i>	<i>Prof. Dr. Edgard José Carbonell Menezes</i>
<i>Agronomia.....</i>	<i>Prof. Dr. Fábio Suano de Souza</i>
<i>Arquitetura e Urbanismo.....</i>	<i>Prof. Ms. Ivan Prado Júnior</i>
<i>Biomedicina.....</i>	<i>Prof.^a Ms. Karina de Almeida Gualtieri</i>
<i>Ciência da Comp./S. de Informação....</i>	<i>Prof. Ms. Sérgio Akio Tanaka</i>
<i>Ciências Contábeis.....</i>	<i>Prof. Ms. Eduardo Nascimento da Costa</i>
<i>Direito.....</i>	<i>Prof. Dr. Osmar Vieira</i>
<i>Educação Física.....</i>	<i>Prof.^a Ms. Joana Elisabete R. Pinto Guedes</i>
<i>Enfermagem.....</i>	<i>Prof.^a Ms. Rosângela Galindo de Campos</i>
<i>Engenharia Civil.....</i>	<i>Prof. Dr. Paulo Adeildo Lopes</i>
<i>Estética e Cosmética.....</i>	<i>Prof.^a Ms. Mylena C. Dornellas da Costa</i>
<i>Farmácia.....</i>	<i>Prof.^a Dra. Gabriela Gonçalves de Oliveira</i>
<i>Fisioterapia.....</i>	<i>Prof. Ms. Luiz Antonio Alves</i>
<i>Gastronomia.....</i>	<i>Prof.^a Esp. Cláudia Diana de Oliveira</i>
<i>Gestão Ambiental.....</i>	<i>Prof. Dr. Tiago Pellini</i>
<i>Logística.....</i>	<i>Prof. Esp. Pedro Antonio Semprebom</i>
<i>Medicina Veterinária.....</i>	<i>Prof.^a Ms. Maria Salomão Fortes</i>
<i>Nutrição.....</i>	<i>Prof.^a Ms. Elis Carolina de Souza Fatel</i>
<i>Pedagogia.....</i>	<i>Prof.^a Ms. Ana Cláudia Cerini Trevisan</i>
<i>Psicologia.....</i>	<i>Prof.^a Dra. Denise Hernandes Tinoco</i>
<i>Teologia.....</i>	<i>Prof. Dr. Mário Antônio da Silva</i>

EDITORIAL:

A edição de novembro da RECE apresenta artigo **“A relação entre estratégia organizacional e internacionalização: estudo de caso da empresa Bonfio”** que ganhou prêmio como trabalho de conclusão de curso da Associação Brasileira da Indústria Têxtil – ABIT. Seus autores **Andréa Galvão da Silva, Fabrício Serrano Peres de Almeida, João Batista Castro de Carvalho Junior, Joice Ribeiro Santana e Roberto Cunha Vidal** são administradores e foram orientados pelo professor **Francisco Américo Cassano** – coordenador do curso de Comercio Exterior da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Segundo eles o processo de internacionalização de empresas no Brasil é recente, porém, no setor têxtil ocorre há muito tempo e necessita ser melhor explorado. Dessa necessidade de ampliação do conhecimento é que se originou o problema de pesquisa do estudo: Como a estratégia organizacional influenciou o processo de internacionalização da empresa Bonfio? O método de pesquisa utilizado foi um ensaio teórico, com levantamento bibliográfico e pesquisa de campo realizada através de questionário. A pesquisa contribuiu para que fosse possível observar a estratégia e os objetivos da empresa como grandes influenciadores que levaram ao processo de internacionalização confirmando assim o escopo do estudo de caso analisado pelo grupo.

Outro artigo **“Avaliação dos resultados da comunicação de marketing: um estudo exploratório”** é dos professores **Fabiano Palhares Galão e Edson Crescitelli**. Seu estudo tem por objetivo compreender os aspectos que cercam a avaliação dos resultados da comunicação de marketing. De forma específica, o estudo põe em relevo questões relacionadas com a avaliação dos resultados das ações de comunicação, desenvolvidas na Internet, a utilização dos pré-testes e pós-testes das campanhas e os fatores que são levados em conta no processo de avaliação. Os dados da pesquisa empírica foram coletados por meio de entrevistas em profundidade realizada com profissionais da área de comunicação de dez empresas pertencentes ao ranking dos 300 maiores anunciantes do Brasil. Como técnica de análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo. Os principais resultados apontaram que as empresas adotam tanto aspectos quantitativos e qualitativos para avaliar os resultados dos investimentos.

O terceiro artigo **“A Importância da Sinergia entre a Logística e a Produção como Diferencial Estratégico das Organizações”** de autoria de **Jose Henrique Roberto** – formado em administração e pós-graduado pela Unifil – é também fruto do trabalho de orientação dada pelo professor **André Rogério Berto**. Apresenta resultado de pesquisa realizada com dez empresas que possuem a área de produção estruturada. Foi aplicado questionário com treze perguntas para avaliar alguns modernos princípios de gestão de operações. A conclusão é que a procura pela sinergia potencial existente entre as áreas da logística e da produção passou a ser um campo de ação para o administrador que pode gerar um diferencial estratégico para a organização devido a maior rapidez na entrega, a redução do nível de estoques e melhor utilização dos recursos utilizados no processo produtivo.

O quarto trabalho é de autoria de grupo de pesquisas constituído pelos professores **Edgard J.C. Menezes, Eduvirge Marandola e Robson Casagrande** - coordenado pela professora **Vilma Pimenta Cirilo Munhê**, que se articulou no Núcleo de Consultoria – NUCON

CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

da Unifil e realizou pesquisa com 30 professores da região em torno do tema **“Empregabilidade em Administração na cidade de Londrina”**. A pesquisa foi sobre três problemas envolvendo o emprego do administrador: a identificação dos cargos mais ocupados, das áreas funcionais onde há demanda e das áreas mais promissoras na região. Concluiu-se pela predominância dos cargos de comando, predominância para a área de administração geral, seguida pela financeira e pela área de OSM, e que há um número expressivo de oportunidades visto que na área de comando há em Londrina mais de 17 mil vagas para diretores/gerentes. Concluiu-se também que os administradores devem ver como oportunidade cargos de gerentes em empresas de menor porte e dar especial atenção à mensagem dos professores entrevistados: empregabilidade há, mas sempre será daqueles mais qualificados, mais preparados ou dispostos a iniciar servindo as empresas de pequeno porte.

Por fim, mais uma boa notícia: a transcrição dos conteúdos apresentados no **“I Painel sobre Consciência Ética e Cidadania”**, organizado pelo colegiado de Administração e realizado na Unifil, em outubro. Os professores **Tiago Tondinelli, Jose Trigueiro, Patrícia Castelo Branco, Osvaldo Paes de Brito e Schirley Heritt** apresentaram suas ideias sobre espiritualidade, religião, ética, moral, psicologia e sua relação com a profissão de administrador.

Boa leitura

Normas para Publicação

A **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais** é uma publicação semestral da UniFil, que tem por finalidade a divulgação de artigos científicos e/ou culturais na área de Ciências Empresariais que possam contribuir para o conhecimento, o desenvolvimento e a discussão na área. Um artigo encaminhado para publicação deve obedecer às seguintes normas:

1- Estar consoante com as finalidades da Revista.

2- Ser escrito em língua portuguesa e digitado em espaço 1 ½, papel A 4, mantendo margens superior e esquerda 3 cm, e inferior e direita, 2 ½. Recomenda-se que o número de páginas não ultrapasse a 15 (quinze).

3- Tabelas e gráficos devem ser numerados consecutivamente e endereçados por seu título, sugerindo-se a não repetição dos mesmos dados em gráficos e tabelas conjuntamente. Fotografias poderão ser publicadas.

4- Serão publicados trabalhos originais que se enquadrem em uma das seguintes categorias:

4.1- Relato de Pesquisa: apresentação de investigação sobre questões direta ou indiretamente relevantes ao conhecimento científico, através de dados analisados com técnicas estatísticas pertinentes.

4.2- Artigo de Revisão Bibliográfica: destinado a englobar os conhecimentos disponíveis sobre determinado tema, mediante análise e interpretação da bibliografia pertinente.

4.3- Análise Crítica: será bem-vinda, sempre que um trabalho dessa natureza possa apresentar especial interesse.

4.4- Atualização: destinada a relatar informações técnicas atuais sobre tema de interesse para determinada especialidade.

4.5- Resenha: não poderá ser mero resumo, pois deverá incluir uma apreciação crítica. 4.6- Atualidades e informações: texto destinado a destacar acontecimentos contemporâneos sobre áreas de interesse científico.

5- Redação - No caso de relato de pesquisa, embora permitindo liberdade de estilos aos autores, recomenda-se que, de um modo geral, sigam à clássica divisão: Introdução - proposição do problema e das hipóteses em seu contexto mais amplo, incluindo uma análise da bibliografia pertinente; Metodologia - descrição dos passos principais de seleção da amostra, escolha ou elaboração dos instrumentos, coleta de dados e procedimentos estatísticos de tratamento de dados; Resultados e Discussão - apresentação dos resultados de maneira clara e concisa, seguidos de interpretação dos resultados e da análise de suas implicações e limitações. Nos casos de Revisão Bibliográfica, Análises Críticas, Atualizações e

CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

Resenhas, recomenda-se que os autores observem às tradicionais etapas: Introdução, Desenvolvimento e Conclusões.

6- O artigo deverá apresentar título, resumo e palavras chave em português em inglês.

6.1– o resumo e o abstract não poderão ultrapassar a trinta linhas;

6.2 – as palavras chave e keywords deverão ser de no mínimo três, e no máximo cinco.

7– Caso haja necessidade de agradecimentos, o mesmo deve estar ao final do artigo, antes das referências.

8- Não serão publicados artigos de caráter propagandísticos ou comerciais;

9- Os artigos deverão ser encaminhados para o e-mail - administracao@unifil.br.

10- As Referências deverão ser listadas por ordem alfabética do último sobrenome do primeiro autor, respeitando a última edição das Normas da ABNT.

11- Indicar, por uma chamada de asterisco, em nota de rodapé, a qualificação técnico profissional do(s) autor(es), assim como sua filiação institucional.

12 – Identificar a ordem das autorias: autor principal e coautores;

13- Informar o e-mail do autor ou dos coautores que deverão ser contatado pelo público leitor.

14 – Será publicado um artigo por autor, em cada edição da revista; A publicação do trabalho nesta Revista dependerá da observância das normas acima sugeridas, da apreciação por parte do Conselho Editorial e dos pareceres emitido pelos Consultores. Serão selecionados os artigos apresentados de acordo com a relevância a atualidade do tema, com o n° de artigos por autor, e com a atualidade do conhecimento dentro da respectiva área. Os artigos encaminhados são de total responsabilidade dos autores, sendo que as opiniões expressas são de sua inteira responsabilidade, e não do corpo editorial. Fica cedido os direitos autorais quando do envio do artigo para publicação.

CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

R349

Ficha Catalográfica.

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais, v.1, n.5, ago.; dez. 2009. -
Londrina: UniFil, 2009.

Revista da UniFil - Centro Universitário Filadélfia. Semestral

ISSN-1983-0599

1. Educação superior - Periódicos. I. UniFil - Centro Universitário Filadélfia

CDD 378.05

Bibliotecária responsável Thais Fauro Scalco CRB 9/1165

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil, Ano 5, Nº 9-Jul/Dez 2013.

ISSN 1983-0599.

SUMÁRIO:

A IMPORTÂNCIA DA SINERGIA ENTRE A LOGÍSTICA E A PRODUÇÃO
COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES11

A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E
INTERNACIONALIZAÇÃO: estudo de caso da empresa Bonfio

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING: um
estudo exploratório

EMPREGABILIDADE EM ADMINISTRAÇÃO NA CIDADE DE LONDRINA

PAINEL SOBRE CONSCIÊNCIA ÉTICA E CIDADANIA EM ADMINISTRAÇÃO
.....

CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

Conteúdo

<i>A IMPORTÂNCIA DA SINERGIA ENTRE A LOGÍSTICA E A PRODUÇÃO COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES.....</i>	<i>2</i>
<i>A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BONFIO.....</i>	<i>21</i>
<i>AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO.....</i>	<i>42</i>
<i>EMPREGABILIDADE EM ADMINISTRAÇÃO NA CIDADE DE LONDRINA.....</i>	<i>59</i>
<i>I PAINEL SOBRE CONSCIÊNCIA ÉTICA E CIDADANIA EM ADMINISTRAÇÃO.....</i>	<i>72</i>

**A IMPORTÂNCIA DA SINERGIA ENTRE A LOGÍSTICA E A PRODUÇÃO COMO
DIFERENCIAL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**
**THE IMPORTANCE OF SYNERGY BETWEEN LOGISTICS AND PRODUCTION AS A DIFFERENTIAL
STRATEGIC OF ORGANIZATIONS**

Jose Henrique Roberto*
André Rogerio Berto**

RESUMO:

A busca por diferenciais estratégicos é um fator importante para a sobrevivência das organizações. Dessa forma, as organizações buscam adotar em seus processos de produção, algo que sirva de diferencial e que possa agregar valor por atender as necessidades dos consumidores ou à empresa pela melhor utilização dos seus recursos. Esse trabalho apresenta resultado de pesquisa realizada com dez empresas que possuem a área de produção estruturada. Foi aplicado questionário com treze perguntas para avaliar alguns modernos princípios de gestão de operações. A conclusão é que a procura pela sinergia potencial existente entre as áreas da logística e da produção passou a ser um campo de ação para o administrador que pode gerar um diferencial estratégico para a organização devido a maior rapidez na entrega, a redução do nível de estoques e melhor utilização dos recursos utilizados no processo produtivo.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Estratégica, Gestão de Operações, Gestão da Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT:

The search for strategic differentials is an important factor for the survival of organizations. Thus, organizations seeking to adopt in their production processes, something that serves as a differential and can add value by meeting the needs of consumers and the company by better use of their resources. This paper presents results of research conducted with ten companies that have structured the production area. A questionnaire with thirteen questions to assess some modern principles of operations management. The conclusion is that the search for the potential synergy between the areas of logistics and production became a field of action for the administrator can generate a strategic advantage for the organization due to faster delivery, reduced inventory levels and better use of the resources used in the production process.

PALAVRAS-CHAVE: Strategic Management, Operations Management, Supply Chain.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente com produtos e serviços que possuem a mesma qualidade os administradores das organizações buscam criar diferenciais para sobreviver em um ambiente cada dia mais globalizado. Uma importante ferramenta administrativa é a construção de um bom planejamento estratégico que busque agregar a logística e a produção da organização, e que esteja vinculada a gestão industrial e a satisfação do cliente final.

Este planejamento estratégico feito de forma adequado tende a trazer retorno positivo a organização, pois todos os materiais, insumos e o próprio maquinário da organização podem ser utilizados de forma adequada, evitando a ociosidade dos mesmos.

Todo processo produtivo de uma organização tem inicio a partir do contato do cliente que emite um pedido, diante disto surge toda a logística da organização envolvendo todos os departamentos antes mesmo que tal pedido entre no processo de produção ou execução no caso de organizações que prestam serviços.

A produção por sua vez quando possui um suporte adequado de todo planejamento tende a possuir maquinários adequados e mão de obra especializada que busca evitar ociosidade no processo e principalmente reprocesso, já que tal

problema é responsável pelo atraso na entrega e por reclamações efetuadas por clientes.

A logística adequada é responsável pela execução do processo no tempo hábil, na economia pela utilização de insumos que estão à disposição no momento adequado, pela entrega ao cliente no prazo acertado e principalmente nos dias atuais pelo retorno do produto após a sua utilização ou de seus resíduos.

A finalidade deste trabalho é demonstrar que organizações que buscam agregar de forma estratégica a logística e a área de operações, tende a obter um maior retorno, pois a gestão industrial adequada tende a reduzir os custos embutidos no processo produtivo, possibilitando uma maior rentabilidade no processo, uma maior satisfação de seus clientes e uma menor necessidade de investimento em insumos e matéria-prima que ficam ociosos no estoque físico da organização.

Com isso o processo de produção ou mesmo o de prestação de serviço tende a ficar menos oneroso, possibilitando que as organizações possam ter maior poder de concorrência frente a um mercado competitivo que nos dias atuais dependendo do tipo de setor em que a mesma está embutida sofre influências fortes de organizações de outros países.

Outro fator importante com esta sinergia é a diminuição de estoques de matéria-prima e de grandes locais para o armazenamento e manuseio de todos esses materiais, e de pessoas que façam todo o gerenciamento dos mesmos. Essa pesquisa visa demonstrar a importância da sinergia entre a logística e a produção como diferencial estratégico das organizações.

1.1

1 A IMPORTÂNCIA DA SINERGIA ENTRE A LOGÍSTICA E A PRODUÇÃO COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

“Estratégia é definida como o caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. (OLIVEIRA, 2007, p.5)

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais. (OLIVEIRA, 2007, p.4).

“Administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado em seu ambiente” (CERTO, 1993, p. 6). Segundo Certo (1993, p. 9) uma organização pode obter diversos benefícios quando colocam em prática estratégias adequadas, entre eles uns dos mais importantes é o retorno financeiro, outro não menos importante é o comprometimento dos membros da organização em projetos de longo prazo. Por outro lado uma administração estratégica mal concebida pode colocar em risco todo o projeto, produtos ou serviços desenvolvidos por uma organização. É cada vez maior o número de organizações que buscam agregar ao processo produtivo um diferencial que possa trazer de alguma forma um retorno principalmente financeiro, e que seja algo que possa durar longo prazo.

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais. (OLIVEIRA, 2007, p.6).

ÁREAS	BENEFÍCIOS
Materiais e Patrimônios	Acerto no layout da organização proporcionando uma economia em relação a funcionários, um melhor aproveitamento das instalações e uma melhor projeção para crescimento devido à flexibilidade, demonstração de preocupação com o meio ambiente.
Rh	Melhores condições de contratar profissionais qualificados, devido à existência de um objetivo específico, e o desenvolvimento dos colaboradores inseridos na organização utilizando para isso cursos internos ou profissionais externos.
Finanças	Maior economia no processo geral da organização devido à existência de uma visão futura, que busca envolver todas as áreas e dessa forma utilizar os recursos em projetos realmente necessários.
Mkt	Desenvolvimento de produtos com qualidade e aceitação no mercado consumidor, utilizando pesquisas como fontes de necessidade da sociedade para o surgimento de novos produtos.
Produção	Menor ociosidade da produção com maior retorno de rentabilidade, menor descarte de produtos utilizando como fonte a qualidade total, utilização da tecnologia como parceria objetivando ganho de competitividade

Quadro 1 - Os Benefícios da Administração Estratégica

1.2

Segundo Oliveira (2007 p. 11) a administração estratégica quando bem implementada e desenvolvida pode proporcionar as organizações diversos benefícios, sendo os mesmos a curto, médio ou longo prazo, de acordo com a situação e a realidade de cada organização. Entre os benefícios que o mesmo autor aborda podem ser destacados:

- Modelo de gestão mais simples, flexível e sustentado o que pode proporcionar a aproximação dos diversos itens do processo, ou seja, os dados, informação, decisão, ação, avaliação e retro alimentação, pois se considera que o indivíduo seja o foco principal do processo decisório.
- Identificação facilitada das capacitações e incapacitações dos profissionais da organização, utilizando para isso análises e debates onde se busca identificar na tarefa e em tempo real as capacitações, conhecimentos, habilidades decisórias e operacionais de cada indivíduo.
- Consolidação de postura da atuação empresarial voltada para as necessidades e expectativas do mercado, utilizando pesquisas de mercado adequadas, visualizando se o cenário externo está vinculado com a realidade interna da organização.

- Melhoria nos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade das organizações, oferecendo dessa forma a cada funcionário visualizar o seu real papel atual e futuro e servindo como referência para novos profissionais.
- Incremento na amplitude de atuação e no resultados das organizações, utilizando a administração estratégica que possui uma maior abrangência,
- Segundo (MEREDITH, 2002, p.18) o setor de produção não é fundamental somente para as organizações, mas também para todas as pessoas envolvidas no processo, seja no lado profissional ou pessoal, independente do cargo ocupado pelo mesmo. Todas as pessoas devem trabalhar de forma a acrescentar valor aos insumos utilizados no processo e principalmente produzir produtos com qualidade, esses valores podem como ser apresentados em forma de relatórios adequados, informações importantes, produtos ou serviços. O sistema de produção está definido em termos de insumos, ambiente, produtos, sistema de transformação e os mecanismos utilizados para monitorar e controlar o processo.

“A função produção, entendida como o conjunto de atividades que levam a transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade, acompanha o homem desde a origem.” (MARTINS, 2005, p.2). Com o surgimento da produção enxuta que trouxe novas técnicas e conceitos, alguns conceitos foram apresentados como a seguir:

- Just-in-time: processo que gerencia a produção, objetivando o maior volume de produção, utilizando o mínimo de matéria-prima, embalagens, estoques intermediários, recursos humanos, ou seja, utilizar os mesmos no momento exato.
- Engenharia simultânea: refere-se à participação de todas as áreas da organização, clientes e fornecedores no desenvolvimento de projetos de novos produtos, buscando como resultado a redução de prazos, custos e problemas de fabricação ou comercialização.
- Tecnologia de grupo: busca-se identificar as similaridades físicas dos componentes, para que possa utilizar os mesmos processos de fabricação.
- Consorcio Modular: Tendo a Volkswagen caminhão como a primeira fábrica no Brasil a utilizar esse conceito, onde diversos parceiros trabalham juntos dentro da planta da organização, em seus respectivos módulos, para a montagem dos veículos, tendo como responsabilidade as operações na linha de montagem.
- Células de produção: Unidade de manufatura ou serviço, que estão dispostas em uma ou mais estações de trabalho, com mecanismos de transporte e de estoques intermediários entre elas. Dispostas em forma de “U” para facilitar a maior velocidade de produção. Tem como vantagem a melhoria da qualidade já que o defeito na maioria das vezes é detectado e corrigido na própria estação.

- Desdobramento da função qualidade: Metodologia que visa durante todo o projeto de um produto, introduzir as principais exigências do consumidor, afim não somente de atendê-las como também suplantá-las.
- Comakership: O mais alto nível de relacionamento entre fornecedor e cliente, traduzidos por conceitos como o de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada.
- Sistemas flexíveis de manufatura: Conjunto de máquinas de controle numérico interligadas por um sistema central de controle e por um sistema automático de transporte (FMS).
- Manufatura integrada por computador: Integração total manufatureira da organização por meio de sistemas de computadores e filosofias gerenciais.
- *Benckmarking*: Comparações de operações de determinados setores da organização em relação a outros setores ou até mesmo a outros setores de concorrentes diretos e indiretos. Pode ocorrer interna ou externamente a organização e tem por objetivo melhorar a criatividade da organização, tendo como exemplo na maioria das vezes as organizações líderes no segmento.

Segundo Fleury (2000, p.127) aborda que um dos principais pilares da logística empresarial nos dias atuais, é o conceito de logística integrada, que busca mudar a visão das funções da logística de forma isolada e busca mostrar que as mesmas fazem parte de um componente operacional da estratégia. O mesmo autor no moderno conceito de logística integrada está o entendimento de que logística deve ser vista como um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial que busca agregar valor por meio de serviços prestados aos seus clientes. Entre os serviços oferecidos pode ser considerada dentro dos padrões de necessidade, a disponibilidade de produtos, prazos de entrega, consistências dos prazos, flexibilidade do serviço, serviço pós-venda entre outros.

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES, 2001, p.36).

Segundo Bertaglia (2009, p.4) o perfeito conhecimento da cadeia de abastecimento integrada pode ser considerado como vantagem competitiva para as organizações que conhecem perfeitamente seu papel estratégico. Toda a administração da cadeia de abastecimento requer um entendimento de todo o impacto

que pode ser causado a organização, aos seus processos e a sociedade. De um modo geral as organizações necessitam saber que o simples fato de saber que a demanda afeta o seu processo não as torna competitivas, mas que devem ser levados em conta toda a satisfação das necessidades dos seus clientes e consumidores.

A cadeia de abastecimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar e para a data que os clientes e consumidores os desejarem. (BERTAGLIA, 2009, p.5).

Segundo Bertaglia (2009, p.7) existem vários modelos de cadeias de abastecimento integrado, porém alguns fatores devem ser levados em consideração e que podem ser considerados como diferencial competitivo, como a quantidade de fornecedores, onde os mesmos estão localizados, qual o volume de compra efetuado pela organização em cada um de seus fornecedores e sua importância nas operações. Em seguida algumas características importantes.

- **Localização das organizações:** O posicionamento geográfico tem reflexos importantes nos custos e fluxos logísticos, dessa forma sempre que houver a necessidade da construção de um novo local deve-se levar em consideração a localização dos clientes, fornecedores e as facilidades de transporte.
- **Distribuição Física:** Algumas organizações movimentam os produtos e materiais vindos dos fornecedores, em seguida utilizando em suas plantas e depois distribuindo em centros de distribuição de maneira simples, ou seja, utilizando para isso um único local, outras fazem todo o processo de uma maneira mais complexa utilizando várias plantas, vários centros de distribuição, intermediários, operadores de logística. Dessa maneira é importante verificar como e por quem esta sendo feito, já que além de impactar nos custos reflete no cumprimento da entrega e na qualidade dos serviços prestados.
- **Administração dos estoques:** Deve receber atenção especial, já que engloba diferentes etapas do processo, matéria-prima, produto semi-acabado, e acabado o que pode refletir na melhor utilização dos recursos financeiros e a redução do nível de capital investido.
- **Modo de transporte:** Levar sempre em conta as vantagens e desvantagens em relação à infraestrutura de transporte existente na cadeia de logística, a confiabilidade e os custos. No país o transporte ferroviário tem apresentado problemas críticos que tendem a ser resolvidos com as privatizações, mas a preferência ainda continua no transporte rodoviário.
- **Fluxo de informação:** Interligado ao movimento físico

Segundo Fleury (2000, p.126) o transporte é considerado uma das principais funções logísticas, pois além de representar cerca de 60% dos custos logísticos, tem função fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço ao cliente. As principais funções do transporte na logística estão ligadas às dimensões de tempo e utilidade de lugar, ou seja, disponibilizar produtos onde exista demanda, dentro do prazo adequado na visão do cliente. Apesar de todo o avanço tecnológico que permite a troca de informação entre fornecedores e clientes em tempo real, o transporte continua sendo fundamental para que sejam atingidos os objetivos logísticos, que consiste em colocar o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível.

O mesmo autor aborda que várias empresas brasileiras buscam atingir tais objetivos em suas operações logísticas, mais especificamente na função do transporte, e com isso criar um diferencial competitivo para a organização. Todo o processo tem início a partir do momento em que a organização busca investir em tecnologia da informação, que permite um melhor planejamento e controle da operação, assim como melhor solução intermodal que permite uma redução significativa nos custos. Podem ser citadas como exemplos deste tipo de projeto, a Souza Cruz, Coca-Cola, Alcoa, Brahma, Martins, etc.

Segundo Russo (2009, p.102) a gestão de estoque que envolve o planejamento, o dimensionamento e o controle de estoque, são funções indispensáveis para uma boa gestão de operações produtivas em qualquer tipo de organização. Todo o estoque existente tem a finalidade de absorver as variações de ritmo de produção, sem dispor de muito recurso financeiro para suprir as necessidades do processo produtivo.

Fleury (2000, p.39) aborda que o período entre 1980 e 2000 foi marcado por grandes transformações, especialmente no que diz respeito à função de operações. Todo o movimento de qualidade total e o conceito de produção enxuta trouxeram um conjunto de técnicas e procedimentos como o JIT (Just in time) CEP (Controle Estatístico de Processo) QFD (Quality Function Deployment – Desdobramento da Função Qualidade), Kanban e engenharia simultânea.

Seguindo as mudanças surgiram mais dois outros conceitos, a logística integrada que veio impulsionada pela revolução da tecnologia da informação e pelas exigências dos serviços de distribuição. O outro conceito foi o Supply Chain

Management (SCM) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos que apareceu no início dos anos 90 e não demonstrava ser uma extensão da logística integrada pois tratava não somente da parte de logística, mas da integração dos processos da cadeia de suprimentos.

Segundo Pires (2010, p.29) o Supply Chain abrange todos os esforços envolvidos na produção e na liberação de um produto final, ou seja, desde os fornecedores até o cliente final da organização. Outro fator importante desde o surgimento da expressão SCM, foi levar em conta os potenciais benefícios da integração das funções de compras, manufatura, vendas e distribuição.

2. 2 METODO

2.1 INSTRUMENTOS

Foi utilizado um questionário com treze questões atendendo aos requisitos da pesquisa de campo. Os questionários continham perguntas relacionadas a:

- Eficácia do processo da empresa de planejamento estratégico na organização como um diferencial
- Participação dos níveis táticos e operacionais no processo de planejamento e implementação estratégica da empresa
- Reversão dos investimentos no processo de planejamento estratégico em benefícios para a empresa
- Existência de um planejamento de produção adequado e benéfico a sua logística de suprimentos
- Obtenção de retorno com o processo de informatização da organização
- Importância dada a qualidade de seus produtos na visão de seus clientes no planejamento estratégico
- Utilização de um sistema de logística próprio para a distribuição de seus produtos ou serviços aos seus clientes
- Existência de uma gestão de estoque na organização, baseado no confrontar o material, insumos, produto final físico com o existente no sistema de informática utilizado.
- Posse de um sistema de armazenamento que possibilite uma melhor gestão, evitando problemas como produtos vencidos, excesso de estoque de produto acabado

- Utilização do sistema ERP para agregar todos os departamentos para um melhor fluxo de informação e com isso um ganho de competitividade
- Posse de uma equipe de venda (comercial) que trabalhe em sinergia com a área de produção e planejamento de produção
- Utilização das informações da área de vendas como fonte para o planejamento de produção
- Gestão adequada da cadeia de suprimentos adequada de acordo com o planejamento estratégico elaborado

2.2 POPULAÇÃO

O universo da pesquisa foi feito através da aplicação de questionário a organizações que possuem áreas de produção ou utiliza de alguma forma a logística para efetuar serviços ou transportar produtos para distribuição.

O questionário foi enviado a dez organizações de grande e médio porte que tem a logística empresarial como fonte de estratégia empresarial. Obteve-se um retorno de 80% das empresas pesquisadas, sendo um elevado índice a ser considerado na região de Londrina.

2.3 PROCEDIMENTO

Constatou-se na pesquisa dificuldade diante da aquisição das informações das organizações, já que algumas informações fazem parte de seu planejamento estratégico. Utilizou-se de um questionário com perguntas fechadas para facilitar a resposta, visto que alguns dos respondentes provavelmente não participariam se fosse um questionário com perguntas abertas.

A coleta de dados ocorreu em quatro etapas, descritas a seguir:

1ª. Etapa: Levantamento das empresas que atuam na região possuem áreas de produção e com operações logísticas como processo importante dentro de sua cadeia de valor.

2ª. Etapa: Envio dos questionários aos responsáveis pelas áreas de produção e/ou logística, seguido de contato pessoal telefônico ou pessoal.

3ª. Etapa: Coleta das respostas enviadas por e-mail ou entregues pessoalmente pelos respondentes ao pesquisador.

4ª. Etapa: Organização dos dados, tabulação e análise dos resultados obtidos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observa-se no Gráfico 1 que 100% das organizações possuem planejamento estratégico, o que demonstra que independente do tipo de ramo de atividade a que pertence as organizações buscam instituir a sua visão, missão, e objetivos de acordo com a teoria administrativa.

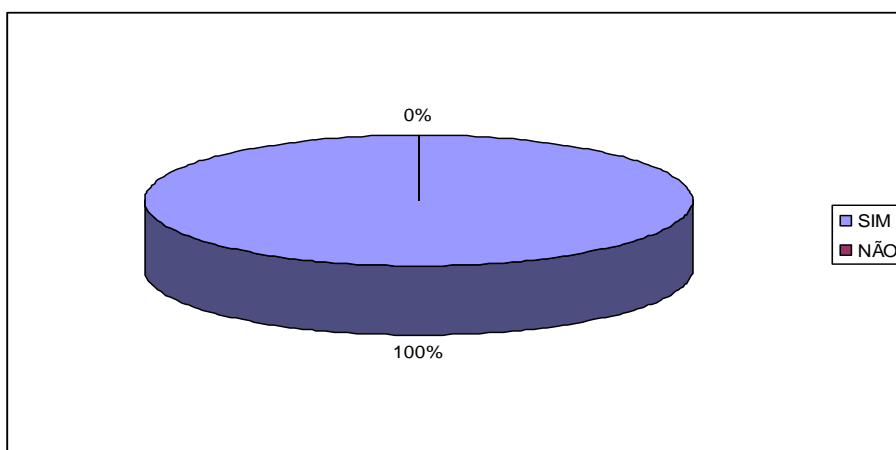


Gráfico 1 - Organizações que possuem Planejamento Estratégico

Já o Gráfico 2 apresenta qual o nível de participação no processo de gestão estratégica.

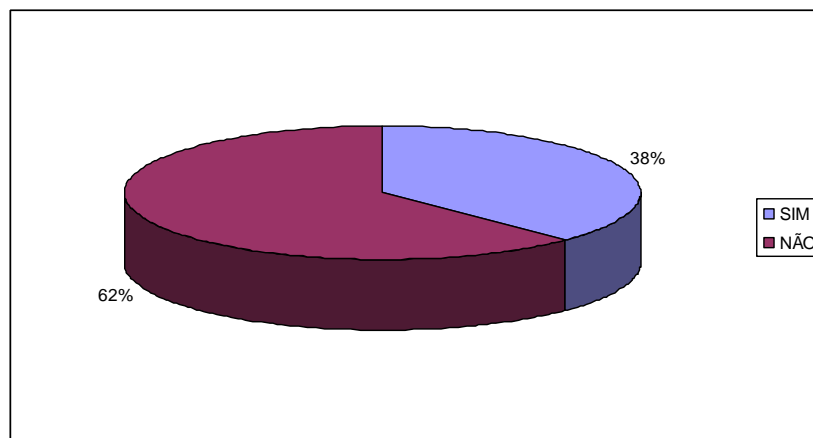


Gráfico 2 – Participação no Planejamento Estratégico

Analisando o resultado apresentado no Gráfico 2 verifica-se que 38% das organizações instituem planejamento estratégico somente com a participação do nível estratégico enquanto que 62% busca a participação de todos os níveis de decisão da organização.

Na visão da organização, **tudo aquilo que se buscou criar no processo de planejamento estratégico está sendo revertido como benefício estratégico à mesma?**

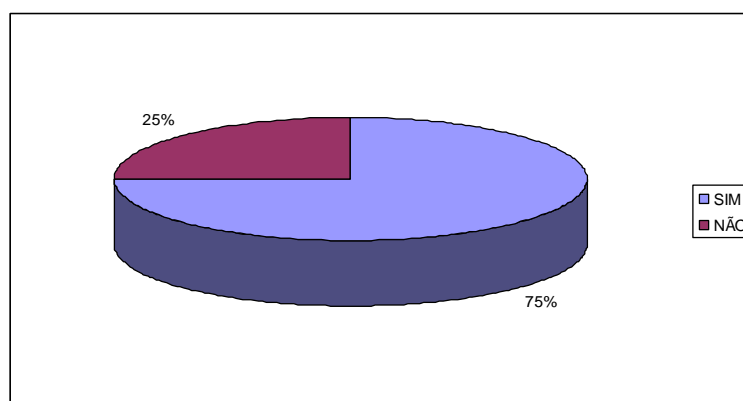


Gráfico 3 – Retorno do Planejamento Estratégico

De acordo com o resultado apresentado no Gráfico 3, 75% das organizações acreditam que todas as decisões acertadas durante as atividades de planejamento estratégico estão sendo totalmente revertidos em diferencial estratégico de mercado, enquanto que 25% ainda não possuem esta certeza.

No Gráfico 4, observa-se que 87% das organizações possuem planejamento de produção adequado a logística de suprimentos, o que de acordo com o abordado em pesquisa bibliográfica possibilita que a mesma necessite de menos capital de investimento em insumos, matéria-prima e conseqüentemente em locais físicos para acondicionamento e que possua melhor rapidez de suprir as necessidades de mercado.

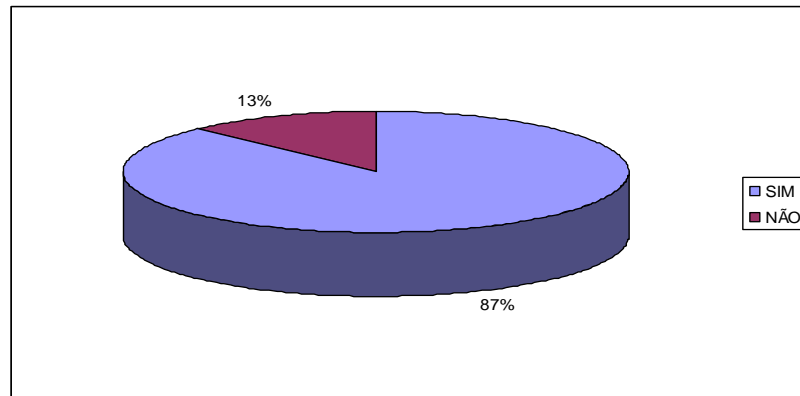


Gráfico 4 – Nível de Planejamento de Produção

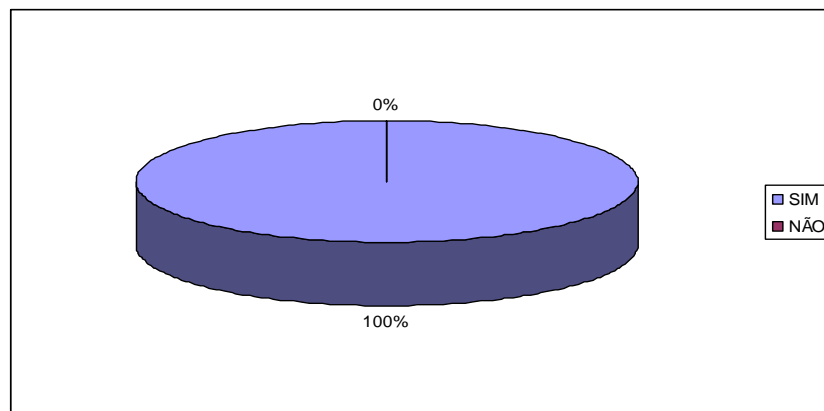


Gráfico 5 – Retorno da Informatização da organização

Verifica-se no Gráfico 5 que 100% das organizações acreditam que o processo de informatização trouxe uma melhor condição de acompanhamento do processo, seja ele de produção ou prestação de serviço. Esta visão está agregada a logística empresarial que possibilita que todos os departamentos tenham acesso a informações do processo de acordo com suas necessidades.

O Gráfico 6 apresenta que 100% das organizações buscam verificar se a qualidade de seus produtos e serviços está de acordo com as necessidades exigidas

pelo mercado, criando meios de relacionamento com os clientes, facilitando correções no processo.

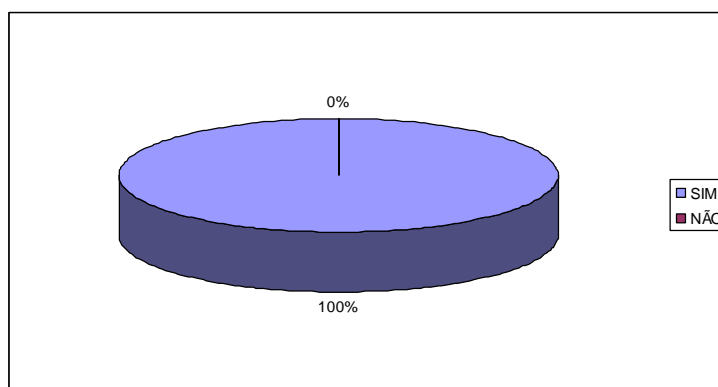


Gráfico 6 – Visão da qualidade dos produtos e serviços

O Gráfico 7 apresenta os resultados sobre o nível de utilização pela **organização de um sistema de logística próprio** para a distribuição de seus produtos ou serviços aos seus clientes.

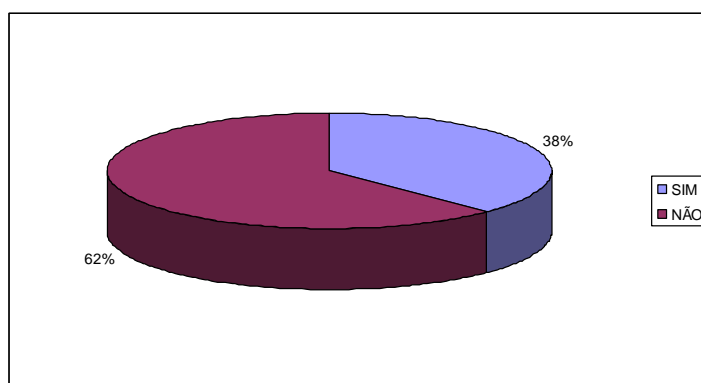


Gráfico 7 – Sistema de logística próprio

Analisando os resultados apresentados no Gráfico 7, verifica-se que somente 38% das organizações possuem um sistema de logística próprio, enquanto que 62% busca efetuar o sistema de logística utilizando um serviço terceirizado de transporte, pois em alguns casos possibilita economia por não requerer uma frota de veículos próprios.

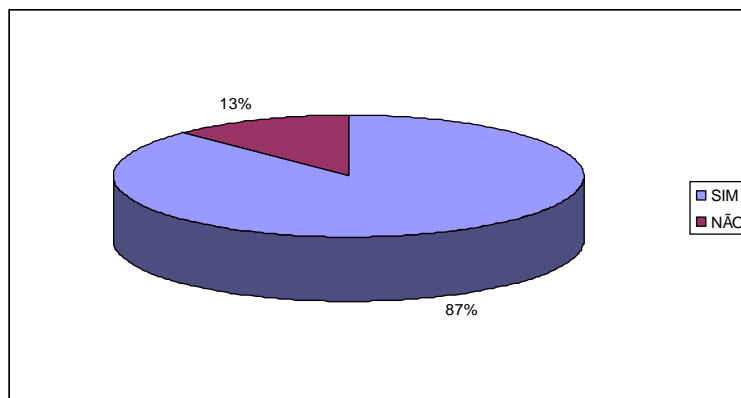


Gráfico 8 – Sistema de Gestão de Estoque

Os resultados no Gráfico 8 demonstram que 87% dos entrevistados fazem o acompanhamento físico e informatizado de seus processos, o que possibilita verificar se o que foi planejado está sendo executado, se não possuem insumos ou produtos ociosos e qual a quantidade utilizada para execução de um determinado produto ou serviço.

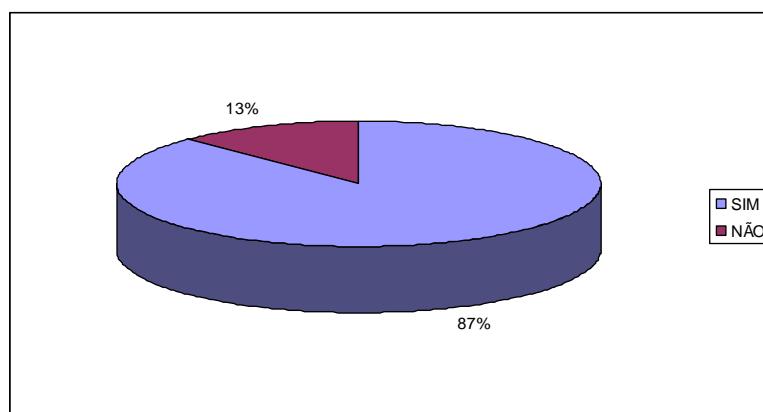


Gráfico 9 – Sistema de armazenamento

O resultado exposto no Gráfico 9 demonstra que 87% das organizações buscam utilizar um sistema de armazenamento que possibilita uma melhor gestão, e dessa forma evita compra excessiva de materiais e insumos relacionados ao processo ou estoques de produtos acabados que fiquem ociosos e percam condições de competição no mercado consumidor.

O nível de envolvimento dos departamentos com o objetivo de obtenção de um melhor fluxo de informação e com isso um ganho de competitividade pode ser observado no Gráfico 10.

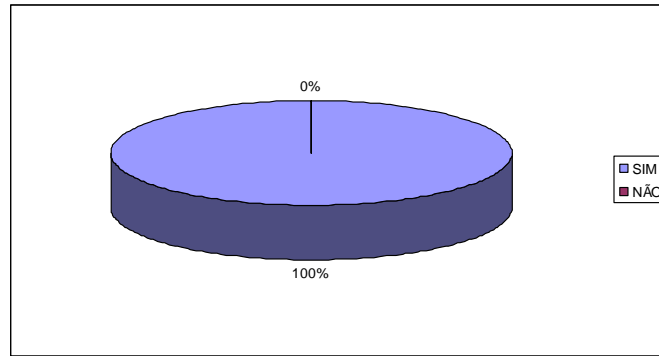


Gráfico 10 – Envolver todos os departamentos

Analisando o resultado apresentado no Gráfico 10, observa-se que 100% das organizações procuram envolver todos os departamentos em seu processo, com isso é possível que desde o departamento comercial até o departamento de expedição possa saber o que esta acontecendo dentro da organização.

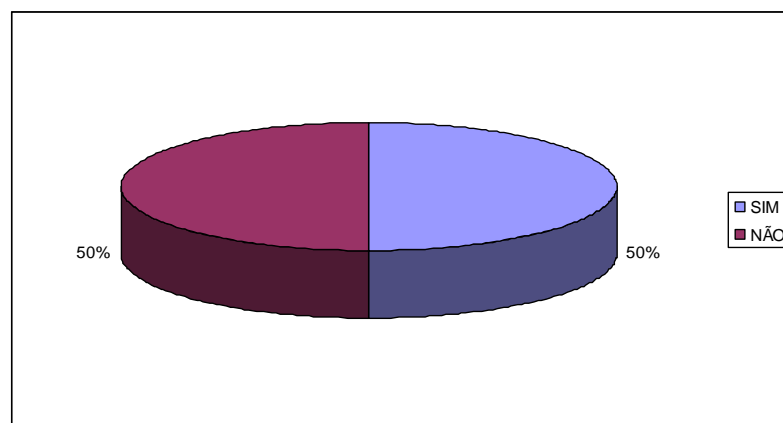


Gráfico 11 – Nível de sinergia entre as áreas Comercial e Produção

O resultado apresentado no Gráfico 11 revela que 50% das organizações possuem um departamento comercial que busca trabalhar em sinergia com o departamento de planejamento de produção e com a produção. Este fator proporciona que a organização busque produzir produtos já vendidos, de fácil demanda ou oferecer serviços que tenham rápida aceitação.

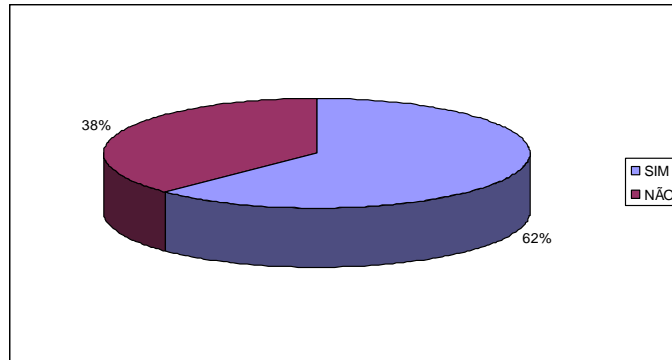


Gráfico 12 – Planejamento de produção

Os resultados apresentados no Gráfico 12 demonstram que 62% das organizações procuram produzir durante seus processos diários produtos que já estão vendidos pelo departamento comercial ou que ficarão em seus estoques por pouco tempo, enquanto que 38% produzem de acordo com uma visão estratégica de vendas. Este fator pode ocorrer dependendo do tipo de ramo de atividade.

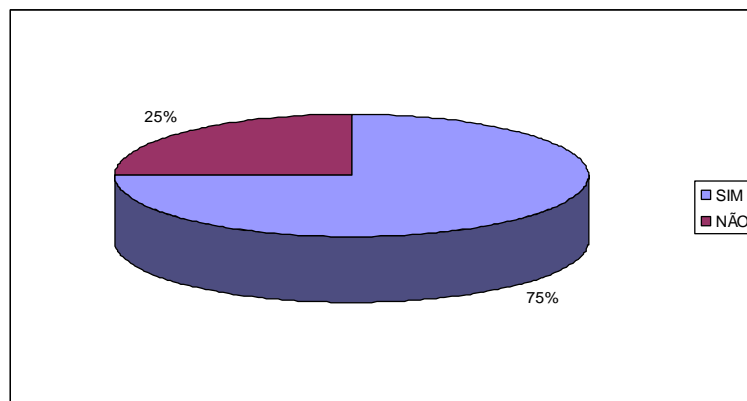


Gráfico 13 – Gestão da Cadeia de Suprimentos

Diante do resultado da pesquisa apresentado no Gráfico 13, observa-se que 75% das organizações possuem uma gestão de cadeia de suprimentos, enquanto que 25% ainda buscam criar este tipo de sistema. De acordo com as referências bibliográficas este sistema de gestão pode ser a principal característica de um diferencial competitivo.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda a pesquisa foi desenvolvida através de questionários aplicados a organizações de médio e grande porte da região de Londrina, onde foram obtidas 80% de retorno dos 10 questionários enviados.

Analisando o levantamento, verifica-se que os resultados mostram que a maioria das organizações já possui uma visualização que nos dias atuais é de indispensável necessidade uma gestão adequada de seus processos, de suas matérias-primas, de suas vendas, de seus produtos acabados, e principalmente da integração de todos os departamentos da organização.

Porém, ao mesmo tempo, ainda existem organizações com departamentos que não possui acesso facilitado a todas as informações da organização, já que um sistema de ERP necessita disponibilizar valores que podem ser onerosos em determinados seguimentos.

Apesar de existirem algumas dificuldades é cada vez maior a preocupação das organizações com a integração dos processos de negócios desde seus fornecedores até seus usuários finais o que adicionam valor aos produtos e serviços na visão de clientes e stakeholders.

Analisando todo o contexto descrito ao longo da pesquisa e observando os resultados abordados nas respostas feitas pelas organizações, é possível observar que as mesmas adotaram ou estão buscando adotar a partir de seu planejamento estratégico, uma forma de melhorar todo seu processo produtivo ou de serviços desde o contato com o cliente ou com seus fornecedores até a entrega de produtos ou a disponibilidade dos serviços ao mercado consumidor. Atualmente os produtos e serviços possuem facilidades de serem copiadas pelos concorrentes, dessa maneira as organizações buscam criar novas formas de reduzir custos em seus processos, propiciar uma melhor gestão de suas matérias-primas e produtos acabados e criar condições de diferencial no mercado consumidor.

Um planejamento estratégico pode ser considerado como um guia ao qual a organização deve seguir o fato da participação de todos os níveis da organização estratégico, tático e operacional de acordo com a possibilidade nas tomadas de decisões, pode ser fator de sucesso já que é possível expor as principais dificuldades no processo, armazenamento, vendas, compras, entrega.

O processo produtivo de uma organização com a finalidade de obter sucesso deve possuir maquinários que reduzam as perdas e reprocesso, matéria-prima no momento certo e que o layout possibilite uma mudança de produção de maneira rápida. A logística adequada é responsável pela introdução dos insumos ao processo ou serviço, pelo seu acondicionamento e pela disponibilidade ao cliente final.

A tecnologia e a informatização surgiram para propiciar um canal de relacionamento entre as organizações, fornecedores e clientes, além de uma melhor gestão do que pode ser oferecido no mercado consumidor e o que está sendo demandado.

REFERÊNCIAS

- BERTAGLIA, Paulo Roberto; Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BULGACOV, Sergio et al, **Administração Estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007, p.187.
- CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda,1993.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990, p. 367.
- FLEURY, Fernando et al, Logística Empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000, p. 372.
- FÉLIX, J. D. B. O ganho de imagem conquistado após divulgação da responsabilidade social empresarial. Monografia (Marketing Social). Universidade Católica de Brasília (UCB). Brasília, 2009.
- MARTINS, Petrônio Garcia et al, Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 562.
- MEREDITH, Jack R. et al, Administração da Produção Para MBAs. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002, p. 391.
- MAXIMINIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000, p. 530.
- MOREIRA, Daniel Augusto; Administração da produção e operações. São Paulo, Cengage Learning, 2008, p.624.
- NOVAES, Antonio Galvão; Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Administração Estratégica na Prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.
- PIRES, Silvio R. I., Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2010.
- RUSSO, Clovis Pires; Armazenagem, controle e distribuição. Curitiba, 2009, p.231.
- SLACK, Nigel et al; Gerenciamento de Operações e de Processos: princípios e práticas de impacto estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2008, p.552.

A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BONFIO

The Relationship between organizational strategy and internationalization: Case Study of Bonfio Company

Andréa Galvão da Silva¹, Fabrício Serrano Peres de Almeida², Francisco Américo Cassano², João Batista Castro de Carvalho Junior², Joice Ribeiro Santana² e Roberto Cunha Vidal²

RESUMO

Dada a importância do setor têxtil para a economia brasileira, este estudo teve como proposta verificar a relação entre a estratégia organizacional e a internacionalização de empresas do setor. Uma revisão da literatura sobre estratégia organizacional e internacionalização de empresas, reunida com dados relativos ao setor em objeto, permitiu comparar-se a relação existente entre essas variáveis. O processo de internacionalização de empresas no Brasil é recente, porém, no setor têxtil ocorre há muito tempo e necessita ser melhor explorado. Dessa necessidade de ampliação do conhecimento é que se originou o problema de pesquisa do estudo: Como a estratégia organizacional influenciou o processo de internacionalização da empresa Bonfio? O objetivo do estudo foi decorrente do problema de pesquisa, buscando identificar a influência da estratégia organizacional no processo de internacionalização da empresa Bonfio. O método de pesquisa utilizado foi um ensaio teórico, com levantamento bibliográfico e pesquisa de campo realizada através de questionário. A pesquisa contribuiu para que fosse possível observar a estratégia e os objetivos da mesma como grandes influenciadores que levaram ao processo de internacionalização na Bonfio, confirmando assim o escopo do estudo de caso analisado pelo grupo.

Palavras-chave: Internacionalização, Estratégia Organizacional, Setor Têxtil Brasileiro.

ABSTRACT

Due to the importance of the sector textile was attached for the Brazilian economy, this study had like proposal to check the relation between the organizational strategy and the internationalization of these sector enterprises. A revision of the literature on organizational strategy and internationalization of enterprises, joined with relative data to the sector in object, allowed to compare the existent relation between variable those. The internationalization's process of enterprises in Brazil is recent, however, in the sector textile it has been needed to be better explored. It is from this necessity of enlargement of the knowledge that gave rise to the problem of inquiry of the study: How did the organizational strategy influence the process of internationalization of Bonfio Company? The objective of the study was resulting from the problem of inquiry, looking Brazilian textile identifying the influence of the organizational strategy in the internationalization's process of enterprises from Bonfio. The method of inquiry used was a theoretical test, with bibliographical lifting and getting analytical picture able to allow the necessary conclusions to the objective of the study as major influencers that pushed the internalization process in Bonfio, confirming the scope of the inquiry analyzed by the group.

Key words: Internalization, Organizational Enterprises, Brazilian Textile Sector.

4. INTRODUÇÃO

Conforme dados obtidos na Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - ABIT, em relação ao ano de 2009, o faturamento da cadeia têxtil e de confecção no Brasil foi de cerca de US\$ 47 bilhões. O setor é responsável por gerar 1,65 milhão de empregos no país, dos quais 75% são para o sexo feminino, sendo o segundo maior empregador na indústria de transformação e o maior gerador de

¹ Bacharel em Administração com linha de formação em Comércio Internacional

² Professor Doutor

primeiro emprego. Atualmente o país conta com aproximadamente trinta mil empresas, com o Brasil sendo considerado um dos 10 principais mercados mundiais e um dos maiores parques fabris da indústria têxtil mundial. Além disso, é um dos principais países produtores de confecção, fios, filamentos e tecidos, ocupando a sexta posição em produção têxtil do planeta.

Dada a importância do setor têxtil para a economia brasileira e pelo processo de internacionalização que está cada vez mais se inserindo na realidade de muitas empresas no país, este estudo analisa uma internacionalização ocorrida no ano de 2005, entre uma empresa brasileira (Linhas Bonfio S/A) e uma americana (American & Efird – A&E), uma das líderes mundiais na fabricação de linhas. Para a Bonfio, os maiores objetivos desse processo foram o aporte de capital e a vinda de maior tecnologia ao Brasil, já que seu plano para a consolidação no mercado foi tornar-se uma das empresas líderes no mercado de linhas na América Latina.

A necessidade de dispor de informações de qualidade para entender os fatores motivadores para o lançamento da Empresa Bonfio no mercado externo conduziu ao seguinte problema de pesquisa: Como a estratégia organizacional influenciou o processo de internacionalização da empresa Bonfio?

O objetivo geral do estudo foi identificar a influência da estratégia organizacional no processo de internacionalização de empresas.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, o estudo apresenta os diferentes conceitos e análises de diversos autores, ao longo do tempo, sobre a variável independente de pesquisa definida como estratégia organizacional e sobre a variável dependente internacionalização de empresas.

5.1 Estratégia Organizacional

Segundo Porter (2003) a essência da estratégia no nível do negócio é a tomada de decisão para executar as atividades de maneiras diferentes ou executar diferentes atividades. Assim sendo, é possível analisar a competição estratégica como o processo de percepção de novas posições, cativando os atuais clientes e atraindo novos. As origens para a posição estratégica são basicamente divididas em três:

- a) Posicionamento baseado na variedade: baseia-se na escolha de variedades na produção de produtos ou serviços dentro de determinado setor e não em segmento de clientes. Este posicionamento é capaz de atender a uma grande

quantidade de clientes, entretanto corresponderá apenas a um subconjunto de suas necessidades;

- b) Posicionamento baseado nas necessidades: baseia-se em atender a maioria das necessidades de determinado grupo de clientes, através de um conjunto de atividades sob medidas para melhor satisfazer determinado segmento de clientes;
- c) Posicionamento baseado no acesso: baseia-se na segmentação de clientes devido às diferenças na modalidade de acesso. O acesso pode ser definido em função de várias métricas como a localização geográfica e o porte do cliente. Este tipo de posicionamento é mais incomum e de difícil compreensão pelos empresários.

Para Porter (2004) a principal parte da formulação de uma estratégia seria lidar com a competição. Seguindo-se esse raciocínio, normalmente observa-se que a competitividade é vista de forma limitada e pessimista. A competição por participação no mercado não se manifesta somente pela presença de outros concorrentes, é necessário observar outros componentes dessa competição como:

- a) Ameaça de novos entrantes: são consideradas novas entrantes, as empresas que procuram trazer novas capacidades para competição no mercado. Essas empresas podem entrar em um determinado mercado devido à diversificação da estratégia, ou através da aquisição de empresas atuantes no setor. Nesse caso percebe-se que a estratégia deve mudar de acordo com as mudanças das condições;
- b) Fornecedores: estão ligados diretamente ao poder de barganha na negociação de mercadorias ou serviços, podendo aumentar o preço dos produtos ofertados ou diminuir a qualidade dos mesmos. O grupo de fornecedores é considerado forte quando tiver maior concentração que o grupo comprador, ou seja, aquele que é dominado por poucas empresas; quando não existe competição com produtos substitutos no setor; se o produto é diferenciado ou contém custos repassados embutidos, esses custos repassados tornam-se custos fixos para os compradores que são considerados na hora da troca do fornecedor. A escolha do fornecedor deve ser considerada uma decisão estratégica, a posição estratégica de uma empresa pode melhorar de acordo com a escolha dos seus fornecedores;
- c) Compradores: a definição do grupo de compradores deve ser encarada, assim como a definição de fornecedores, como uma decisão estratégica, devido à influência que o grupo comprador pode exercer sobre a empresa, podendo utilizar seu poder de barganha para diminuição dos preços ou aumento da

qualidade do produto oferecido. Um grupo de comprador é considerado forte quando:

- i. O volume de aquisição for grande, ou quando o grupo for mais concentrado que o setor vendedor;
 - ii. O setor obtiver lucros baixos, o que gera uma tendência de incentivo à redução dos custos de compra;
- d) Apresentar uma ameaça de se integrar, e o próprio grupo fabricar o produto do setor;
- e) Produtos Substitutos: os produtos substitutos limitam o potencial de crescimento e lucratividade de um determinado setor, pois podem oferecer uma relação atrativa de custo/benefício. Esse fator pode ser evitado com o estabelecimento de um teto para os preços do setor ou através de uma estratégia de diferenciação ou atualização de qualidade do produto.

Hitt et al (2008) confirmaram que o objetivo da estratégia organizacional seria criar diferenças entre a empresa e os seus concorrentes, bem porque, no complexo cenário competitivo do século XXI, só se conseguirá a utilização bem sucedida de uma estratégia no nível do negócio quando a empresa aprender como integrar as atividades que executa de forma que gerem vantagens competitivas e que agreguem valor. As empresas escolhem entre cinco tipos de estratégias, para definir e defender a posição estratégica desejada perante os concorrentes:

- a) Liderança em custos: define-se como um conjunto integrado de ações, tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes com menor custo em comparação à concorrência. Para tanto, é necessário conhecer-se os concorrentes; obter-se o poder de negociação com os fornecedores; verificar-se a possibilidade de novos entrantes, bem como os custos destes; manter-se uma posição atrativa em termos de produtos substitutos, reduzindo custos e aumentando qualidade;
- b) Lideranças em custos focadas: a liderança de custos focada faz com que a empresa, além de focar na redução de custos, também ofereça algumas características diferenciadas com produtos de baixo custo;
- c) Diferenciação: algumas empresas decidem por optar pela estratégia de diferenciação, que nada mais é do que um conjunto integrado de ações tomadas para a produção de bens e serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebam como diferentes, de maneira que agreguem valor;
- d) Diferenciação focada: a diferenciação focada ocorre quando a empresa opta por concentrar todos os seus esforços em determinado segmento ou produto diferenciado, buscando, assim, rentabilidade acima da média e vantagem

competitiva sustentável, embora o risco inerente a tal decisão seja elevado quando o foco é dado ao segmento ou produto errado ou de modo equivocado;

- e) Integração de liderança em custos/diferenciação: os clientes buscam cada vez mais comprar produtos diferentes a preços baixos, e, por isso, muitas empresas tentam desenvolver esse tipo de atividade utilizando a estratégia integrada de liderança em custos e diferenciação. As empresas que conseguem aprender a utilizar essa estratégia conseguem rapidamente se adaptar a novas tecnologias e a mudanças rápidas no seu ambiente externo, porque se concentram em duas fontes de vantagens competitivas (custos e diferenciação) ao mesmo tempo.

Por não ter sido localizada uma obra mais atual, finalizou-se com Hitt et al (2008) a literatura sobre estratégia organizacional.

5.2 Internacionalização de Empresas

Segundo Bradley (1991), as variadas fontes de informações existentes precisam ser avaliadas para a tomada de decisões estratégicas, sejam internas ou externas. No caso de informações internas elas estão relacionadas aos dados reunidos pela empresa assim como o conhecimento interno que ela possui, ou no caso das informações externas relacionadas com pesquisas em materiais publicados, serviços de apoio e agências governamentais, associações comerciais, consultores e pesquisas de mercado. Essas informações apóiam a tomada de decisão sobre qual mercado atuar.

As decisões estratégicas para entrada em determinado mercado são baseadas, conforme Dougals e Craig em 1995 (apud Lemaire, 1999), para quem os objetivos de gestão da empresa e a estratégia de seleção de mercados se relacionam com o modo de entrada no mercado internacional escolhido. Para isso, é preciso avaliar características do País, como dimensão e crescimento do mercado, infraestrutura de mercado, barreiras de comércio e regulamentações do governo.

Neste pensamento entre diferentes formas de uma empresa se internacionalizar, Lemaire (1999) verificou que através da procura de vantagens competitivas as empresas apoiavam-se em exportações, marketing internacional, comércio internacional e em diversificar as origens geográficas de fornecimento como sendo o diferencial para crescimento da empresa. Para isso as empresas precisariam avaliar as necessidades do mercado, a logística de entrega de produtos e as oportunidades e necessidades que os mercados internacionais possuíam e que poderiam ser supridas pela empresa de forma vantajosa. Para que a empresa ingresse

nesse processo, segue uma lógica de internacionalização onde se tem como referência três sistemas:

- a) Dinâmica setorial, onde estão integrados fatores políticos, regulamentares, socioeconômicos e tecnológicos;
- b) Posicionamento da empresa, que está relacionado a dados tangíveis como quotas de mercado, a situação financeira, avanços tecnológicos ou de produtos e a dados intangíveis relacionados às experiências, competências e à motivação da empresa pelo processo;
- c) Modo de formulação estratégica, que se baseia nas finalidades gerais da empresa em relação à internacionalização, visão global do processo, à prudência da empresa nos procedimentos, e até mesmo à visão empreendedora da companhia.

Lemaire (1999) complementou considerando que o desenvolvimento internacional de uma empresa passa por três fases:

- a) Internacionalização inicial (*first landing*) que integra a primeira orientação voltada para o exterior e é um tipo de abordagem exploratória da empresa avaliando o potencial dos mercados e analisando diversos tipos de abordagens. Essa fase se caracteriza como um baixo grau de envolvimento, as decisões são tomadas no país de origem;
- b) Desenvolvimento local (*go native*), que é a síntese das estruturas internacionais que diferencia as localizações. Tem caráter promissor onde a empresa se empenha para otimizar as condições de comercialização e produção, com decisões tomadas na sede e nas implantações;
- c) Multinacionalização, constituição das zonas de implantação das empresas, entra a imagem da empresa no âmbito global, decisões tomadas em diferentes centros.

Lorga (2003) considerou que a internacionalização necessitaria de alguns conceitos básicos para ser compreendida e, além disso, é necessário ter conhecimento do ambiente internacional onde a empresa pretende atuar, os motivos que levam a empresa a atuar no mercado externo e as principais decisões estratégicas que a empresa necessita tomar. Foi através de Welford e Prescott, em 1994 (apud Lorga, 2003) que os conceitos básicos foram determinados e são estes conceitos os determinantes para que a internacionalização seja uma estratégia de crescimento decorrente das seguintes análises:

- a) Penetração no Mercado: na qual a expansão da empresa se dá pelos mercados atuais e produtos;

- b) Desenvolvimento do Produto: a criação de novos produtos para o mercado atual;
- c) Desenvolvimento de Mercado: relacionada tanto a mercados nacionais quanto a mercados internacionais, seja na oferta de novos produtos ou de produtos atuais;
- d) Diversificação: novos produtos e novos mercados nacionais ou internacionais;
- e) Integração vertical: baseado no controle de meios de escoamento de produtos ou formas de abastecimento no mercado nacional ou internacional.

As empresas brasileiras têm como pontos fracos sua pequena capacidade competitiva e a pequena experiência de seus gestores em atuação nos ambientes aos quais não estão familiarizados. Isso é reflexo de sua economia fechada e protetora até o início dos anos 1990 (TRAVERSSO NETO, 2007).

Ainda segundo Travesso Neto (2007), a maior parte das empresas brasileiras utilizou a estratégia de internacionalização chamada “Estratégia Global”, que significa maior padronização de produtos, maior centralização, controle e poder da empresa matriz. Isso remete em menor aproveitamento das oportunidades e menor aprendizado e aproveitamento do conhecimento.

Algumas empresas de países de primeiro mundo se internacionalizam por conta de terem adaptado e desenvolvido algum tipo de tecnologia e/ou produto que seja mais pertinente à utilização em outros países (CRETOIU, 2007).

Para Hitt et al (2008), as empresas podem estruturar suas estratégias internacionais em dois tipos:

- a) Estratégia no nível de negócios, na qual as empresas optam pela utilização das estratégias genéricas (liderança em custos, diferenciação, liderança focada em custos, diferenciação focada ou liderança ou diferenciação integrada de custos);
- b) Estratégias internacionais corporativas, sendo possível a escolha entre:
 - i) Multilocal: essa estratégia permite que as decisões sejam descentralizadas da central, ou seja, as unidades de cada localidade podem criar produtos desenhados especificamente para o mercado local. Essa estratégia defende a concorrência dentro de cada país, exergando os mercados separados por limites territoriais;
 - ii) Global: neste caso ocorre praticamente o contrário da estratégia multilocal, ou seja, as decisões normalmente são centralizadas na central que encara o mercado como global, rompendo assim com os limites territoriais, o que leva a uma maior padronização dos produtos;
 - iii) Transnacional: partindo de uma mistura das estratégias multilocal e global, o que leva a empresa a ter uma eficiência global, porém considerando as

peculiaridades locais. Essa estratégia exige uma coordenação global juntamente com a adaptação local o que é chamado de “coordenação flexível”.

Estratégias internacionais no nível de negócios têm como maior e mais importante fonte de vantagem competitiva a operação do país de origem. Por outro lado as estratégias internacionais no nível corporativo focam-se na diversificação, de produtos e geográfica, através do escopo de operações da empresa (HITT et al, 2008).

5.2.1 Teoria da Firma

Para Rocha (2002), o estudo sobre o processo de internacionalização de empresas passou a ser mais direcionado para o lado da pesquisa do que propriamente da análise econômica, a partir da ação de Penrose, Cyert, March e Aharoni, e, mediante esses movimentos, os pesquisadores da Universidade de Uppsala (Suécia) começaram a desenvolver pesquisas voltadas para uma diferente linha de raciocínio da citada anteriormente. Passaram a estudar o processo de internacionalização das empresas locais do ponto de vista da teoria econômica combinado com a Teoria do Comportamento Organizacional e esse modelo de estudo, devido a suas raízes, passou a ser chamado de Escola Nórdica, desenvolvendo um novo conceito para os estudos sobre a Firma Internacional.

Rocha (2002) também afirmou que Penrose considerava a experiência coletiva dentro da organização como estreita para o seu potencial de crescimento e, dessa afirmação, a Escola de Uppsala derivou que essa experiência seria adquirida naturalmente, o que levaria a empresa a passar por um processo de evolução baseado no amadurecimento coletivo.

Cyert e March (apud Rocha, 2002) observaram que, para a firma encontrar o crescimento e o amadurecimento, a base do processo de aprendizado deveria estar no relacionamento entre as firmas e não na forma de hierarquia com as informações sendo dadas, mas sim encontradas, através de lições recebidas ou então do aprendizado experimental.

Cyrino e Penido (2007) afirmam que foi Penrose, em 1959, através da teoria da Firma, que considera serem as questões econômicas a maior motivação para a internacionalização, destacando que podem ser resultado de estratégia para o crescimento das empresas ou de suas necessidades.

Como os riscos que envolvem o processo de internacionalização de empresas são maiores em relação à expansão dentro do território nacional, antes de atravessar

as fronteiras, na maior parte dos casos esgotam as possibilidades de crescimento dentro de seu território. (CYRINO e PENIDO, 2007).

5.2.2 Teoria de Dunning

Dunning apud Cretoiu (2007) listou motivações para que as pequenas e médias empresas decidam se internacionalizar:

- a) *Trade and distribution* (Comércio e distribuição): objetivo de proporcionar condições para que as empresas comercializem através da importação de produtos originários e que foram exportados por sua matriz. Os empreendimentos são do ramo comercial. Este tipo de investimento tem três impulsores: ambição de aumentar a lucratividade das operações; algumas dificuldades em relação ao andamento do mercado; busca de diferenciação em seus serviços;
- b) *Market seeking* (Busca de mercado): objetivo de envolver a produção e / ou a prestação dos serviços do país que esteja recebendo investimento. Estes investimentos fazem com que sejam estabelecidas fábricas para atender localmente. Podem utilizar, como vantagem para si, a redução ou eliminação de custos de transporte, alguns benefícios governamentais para produção em seu território;
- c) *Resource seeking* (Busca de recurso): onde o objetivo principal da empresa é tornar-se a dona de fontes de recursos naturais para que tenha acesso a matérias – primas e insumos;
- d) *Rationalized specialization* (*Especialização racionalizada*): mais comum para empresas de grande porte, são investimentos em países em que as economias são de especialização de produto e a escala de processos que andam em conjunto com custos de mão-de-obra baixo.

A teoria eclética de Dunning, segundo Guedes (2007), é representada pela sigla OLI que tem por intuito a representação dos três elementos da teoria:

- i. O = *ownership* (*vantagem de propriedade*): segue a idéia de que os custos adicionais que surgem devido à competição exterior, podem ser minimizados por alguma vantagem possuída pela empresa;
- ii. L = *location* (*locação*): demonstra que as empresas localizam suas atividades com o intuito de ter acesso a mão-de-obra, capital, matéria-prima entre outros insumos baratos. A localização também é importante no caso da venda perto do consumidor, eliminando assim custos de transporte e tarifas;
- iii. I = *internalization* (*internalização*): que explica o fato da empresa explorar sua vantagem no exterior através da propriedade de uma outra empresa, deste

modo, não escolhendo por franquear o seu negócio, assinar um acordo de vendas, ou realizar uma *joint-venture*.

Segundo Dunning (apud Guedes 2007), a teoria eclética OLI, busca analisar economicamente a tendência de uma empresa em internacionalizar seu negócio, com seu valor agregado, para além do seu país de origem. Uma empresa ao expandir o seu negócio em escala global, tem o seu padrão de produção determinado pela força e interação de três conjuntos de variáveis:

- i. Primeiro grupo: são considerados os recursos e capacidades detidas pela empresa que pretende se expandir, encaixando esse grupo na teoria eclética como *ownership*;
- ii. Segundo grupo: posicionamento em outros países, que possuam vantagens alternativas para a criação de recursos e desenvolvimento de capacidades, esse grupo encaixa-se na teoria eclética como *location*;
- iii. Terceiro grupo: quantidade e extensão pela qual as empresas acabam se internalizando no mercado, permitindo assim a criação de vantagens específicas para a empresa, podendo ainda utilizar-se dos mercados próximos ou acordos com outras empresas, esse grupo encaixa-se na teoria eclética como *location*.

De acordo com Kogut (apud Guedes, 2007), a teoria eclética foi muito importante e útil nas décadas de 1970 e 1980, porém a aceleração da globalização diminuiu o seu valor conceitual.

5.2.3 Modelo de Upssala

De acordo com Guedes (2007), o modelo de internacionalização de Upssala, abordou vários meios de entrada no mercado internacional:

- a) Exportação: Segundo Bradley (1991) a exportação é considerada a maneira mais simples de ingressar no mercado externo, pois possui um risco e recursos financeiros menores, tornando-se uma forma atraente de se internacionalizar quando a empresa é pequena e quando existir baixa atratividade de mercado, riscos e instabilidade política;
- b) Licenciamento: Kotabe e Elsen (2000) apontam que a internacionalização por licenciamento, na qual uma empresa (licenciadora) oferta ativos a uma empresa estrangeira (licenciada) em troca de *royalties* pela utilização destes ativos, esta forma de internacionalização é considerada uma forma mais rentável de se fixar estabelecimentos em mercados estrangeiros;
- c) Joint-Ventures: Bradley (1991) conceituou Joint-Venture como a união de duas empresas formando uma outra, com o intuito de gerar uma nova atividade econômica produtiva. O envolvimento destas duas empresas pode ser a união

de duas empresas estrangeiras diferentes, que pretendem atuar em um mesmo país, ou, a união de uma empresa estrangeira e uma nacional, a fim de superar restrições ou conseguir vantagens competitivas em seus mercados;

- d) Investimento Direto: Bradley (1991) citou que esse tipo de internacionalização se dá com a implementação de algum tipo de operação produtiva em um outro país, onde geralmente existe a transferência de habilidades, tecnologias, conhecimentos e processos.

5.2.4 Teoria dos Custos de Transação

Para Rocha (2002), além do modelo de internacionalização apresentado pelos teóricos de Uppsala, existia a abordagem baseada na Teoria dos Custos de Transação, que foi um modelo mais voltado para a visão empresarial com a abertura de subsidiárias no exterior do que propriamente no processo de internacionalização desta.

Segundo Williamson, em 1975 (apud Rocha, 2002), a Teoria de Custos de Transação foi uma alternativa para questões microeconômicas que envolvem a empresa e segundo essa teoria a empresa organizaria suas atividades baseadas em duas alternativas: Mercados (contratação externa para as atividades) ou Hierarquia (uso da própria estrutura da empresa para o exercício). A análise do menor custo de transação auxiliaria na escolha do tipo de atuação que a empresa iria realizar nesse âmbito da internacionalização. Os pontos focais envolvidos nos custos de transação seriam ligados a variáveis do ambiente e do comportamento humano.

As variáveis do ambiente são ligadas à incerteza e à complexidade no novo mercado enquanto as comportamentais são relacionadas à racionalidade limitada (fatores limitados dentro de um escopo que são os únicos pontos para consideração em uma tomada de decisão) e ao oportunismo, possibilidade de um indivíduo se utilizar da situação para satisfazer a seus próprios interesses, podendo usar de recursos da organização para isso ou então distorcer a informação de modo que esconda algo ou lhe favoreça de alguma maneira (ROCHA, 2002).

Apesar de levar em conta as variáveis do ambiente, Rocha (2002) frisou que as falhas de mercado é que levam uma multinacional a optar pela entrada no mercado externo através do investimento direto ao invés do licenciamento, isso por utilizar duas vantagens diferenciais em relação à outra organização e isso se motivaria quando os benefícios do investimento direto superassem os custos que isso geraria.

Investimento direto seria mais apropriado como forma de internacionalização para uma empresa do que a estratégia de exportações, por esse método ser utilizado como início do processo de internacionalização e o licenciamento, que colocaria em

risco o know-how de tecnologia ou marketing da empresa. Já o paradigma eclético da produção internacional é voltado a explicar a amplitude, forma e padrão na produção internacional baseado em três grupos de vantagens: vantagem de propriedade, vantagem de internacionalização e vantagem locacionais, este último que determina onde a produção aconteceria (ROCHA, 2002).

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1 Problema de Pesquisa

Segundo Cervo e Bervian (2004), o problema é uma questão que engloba um obstáculo prático ou teórico na qual se deve encontrar uma forma de ser resolvido. Ao pesquisador cabe a função de questionar o tema a ponto de achar os problemas que ele envolve, e, a partir disso, buscar uma reflexão para tal a partir de perguntas e hipóteses para entrar no ambiente científico da pesquisa.

As questões devem ser precisas, apresentarem a relação entre duas ou mais variáveis e serem elaboradas de forma que possibilitem as respostas a partir da pesquisa científica (CERVO; BERVIAN, 2004).

Assim, decidiu-se pelo seguinte problema de pesquisa: Como a estratégia organizacional influenciou o processo de internacionalização da empresa Bonfio?

6.2 Objetivos de Pesquisa

6.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral de qualquer pesquisa para Thiollent (2003) consiste em encontrar uma solução ou uma forma de esclarecer os problemas da situação que será observada, sabendo que para nem todas as problemáticas necessariamente há uma solução plausível, Sampieri et al (2006) complementam que o objetivo geral serve para mostrar ao leitor o que a pesquisa pretende ou onde quer chegar.

O objetivo geral deste estudo foi identificar a influência da estratégia organizacional no processo de internacionalização de empresas.

6.2.2 Objetivos Específicos

Conforme Filho e Santos (1999), o objetivo específico é definido por apresentar o ponto central do trabalho, ou seja, nele devem estar expressas as idéias específicas a serem desenvolvidas na pesquisa. Afirmam também que é nesta parte da pesquisa que é focada a problemática do trabalho.

Para Cerro e Bervian (2004), definir os objetivos específicos deve ser entendido como uma forma de estudar as questões expressas nos objetivos gerais. O pesquisador deve identificar um assunto específico dentro de um tema com o propósito de levantar novas relações para o mesmo problema, identificar novos aspectos ou utilizar conhecimentos adquiridos com a pesquisa para ter base em sua prática profissional ou intervir no ambiente onde ocorre o problema.

Baseando-se nessas definições, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de internacionalização da empresa Bonfio;
- b) Analisar a estratégia de internacionalização da empresa;
- c) Descobrir os principais interesses da empresa ao realizar a internacionalização;
- d) Apresentar a relevância da internacionalização da Bonfio na busca da liderança na América Latina.

6.3 Variáveis de Pesquisa

6.3.1 Variável Independente

De acordo Cerro e Bervian (2004) variável independente é aquela que não é afetada pela ação de outras variáveis.

Segundo Köche (2006) funciona muitas vezes como um estímulo que condiciona uma resposta, ou seja, determina a ocorrência de um resultado por uma causa ou condição que geram efeitos e conseqüências influenciando outras variáveis.

Por sua vez Lakatos e Marconi (2007) acreditam que a variável independente influencia, determina, ou afeta outra variável, ou seja, é o fator determinante para a ocorrência ou não de um efeito. Na maioria dos casos pode ser manipulada para justificar a sua relação com um fenômeno que será descoberto ou observado, verificando assim sua influência sobre um possível resultado.

Segundo os conceitos apresentados, a variável independente definida foi a estratégia organizacional.

6.3.2 Variável Dependente

Para Cerro e Bervian (2004) é o componente que determina o acontecimento de uma outra conseqüência, efeito ou fenômeno.

Köche (2006) complementa que é o produto representado como efeito, conseqüência, resultado ou resposta a um estímulo. A variável dependente é o

resultado da manipulação da variável independente, portanto não consiste na manipulação da variável dependente em si.

Lakatos e Marconi (2007) afirmam que os fatos ou fenômenos descobertos ou explicados, por serem afetados pela variável independente caracterizam a variável dependente. Essa variável pode aparecer desaparecer ou variar em virtude da presença da variável independente. É o resultado ou resposta a manipulação de algum fator.

Diante dessas afirmações definiu-se como variável dependente a internacionalização de empresas.

6.4 Método de pesquisa

O método qualitativo segundo Richardson (1999) difere do quantitativo devido ao não emprego de instrumentos estatísticos como base do processo de análises do problema, sendo aconselhado para se entender a natureza de um fenômeno social. A escolha do método a ser utilizado deve ser de acordo com o enfoque do problema de pesquisa.

Cervo e Bervian (2004) afirmaram que os métodos qualitativo e quantitativo podem ser utilizados através de vários meios de estudo, destacando-se o exploratório, onde não são elaboradas hipóteses e restringindo-se apenas à definição de objetivos e à busca por mais informações sobre determinado assunto; descritivo, pesquisa para se observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou variáveis sem manipulá-los.

Sampieri et al (2006) alertam para que a escolha do método e instrumentos de pesquisas esteja relacionada ao sentido que o pesquisador dá ao estudo e ao problema de pesquisa, uma vez que todos os métodos são igualmente válidos e importantes.

6.4.1 Estudo de caso

Cervo e Bervian (2004) entendem o estudo de caso como uma forma de pesquisa descritiva, visando examinar aspectos variados de determinado indivíduo ou grupo, e em contrapartida, Yin (2006) menciona o estudo de caso como outro método de pesquisa, podendo ou não incluir as evidências quantitativas. Como estratégia de estudo, permite uma investigação empírica para se preservar as características gerais e significativas da vida real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais, entre outros, recomenda-se esse método ao se examinar acontecimentos contemporâneos. A investigação de estudo de caso enfrenta alguma situação

tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, resultante de uma ou várias fontes de evidências, beneficiando o desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

A metodologia proposta para a pesquisa será qualitativa com estudo de caso, face ao caráter social e ao problema de pesquisa. Para complementar o estudo, será utilizada a análise de conteúdo, como recomenda Bardin (2004) com cruzamento de dados.

7. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

7.1 Características da Amostra

Foi aplicado um questionário com doze perguntas sobre a empresa Bonfio S.A para sua rede de valores, que foram os fornecedores, clientes, colaboradores da empresa, o vice presidente da empresa americana American & Efird e o próprio presidente da Bonfio. Foram enviados cinco questionários aos fornecedores, porém apenas foi obtida uma resposta, os outros alegaram que não tinham informações suficientes para responder aos questionamentos. Para os clientes, assim como os fornecedores foram enviados cinco questionários, porém nenhum deles respondeu.

7.1.1 Bonfio

O Sr. Alfredo Bonduki é o atual presidente da Bonfio S.A., filho do fundador Sr. Emilio Bonduki, e esteve inserido diretamente no processo da internacionalização da empresa. O Sr. Severino Lopes da Silva é representante comercial de vendas da Bonfio há mais de 20 anos e tem contato diariamente com seus clientes. Não esteve diretamente ligado ao processo da internacionalização da empresa, mas está inserido no contexto e pôde perceber algumas mudanças com o processo.

7.1.2 American & Efird

O Sr. Les Miller é diretor da empresa American & Efird de vendas e operações. Foi um dos responsáveis pela parceria entre ambas as empresas, pois teve a visão de que teriam vantagens como: conhecimento global, expertise técnica, aumento de fornecedores de matérias.

7.2 Tratamento dos Dados

Categoria 1 - Estratégia Organizacional				
Questões	Entrevistado			
	A	B	C	D

Qual era a estratégia organizacional da empresa Bonfio em 2005?	Diversificação de portfólio de produtos	Redução de custo	Adquirir conhecimento e experiência técnica.	Diversificação de portfólio de produtos
Quais dos fatores mais influenciaram a decisão de internacionalizar a empresa Bonfio?	Ameaça de novos entrantes, poder de barganha na compra de matéria-prima, foco na força de compra e inovação no setor	Ameaça de novos entrantes, poder de barganha na compra de matéria-prima	Necessidade de inserção no mercado brasileiro e ter um parceiro local.	Ameaça de novos entrantes
Qual foi o principal objetivo da Bonfio ao se internacionalizar?	Pressão da concorrência	Pressão da concorrência	Conquistar mercado brasileiro e ser líder na América do Sul.	Vantagem Competitiva

Nesta primeira categoria, os entrevistados responderam a questões ligadas diretamente à estratégia organizacional da empresa Bonfio.

Verifica-se que metade dos entrevistados afirmou que a estratégia organizacional da empresa em 2005 foi de diversificação de portfólio de produtos, outros afirmaram que estava ligada à redução de custos e outros para adquirir conhecimento e experiência técnica. Logo, a estratégia organizacional da empresa se baseia basicamente na aquisição de conhecimento e tendências, criação de produtos diferenciais e diminuição de custo.

Os fatores que mais influenciaram a empresa a se internacionalizar conta com a maior parte dos entrevistados concordando que seria a ameaça de novos entrantes e poucos sobre a necessidade de inserção no mercado brasileiro e ter um parceiro internacional, e, metade da amostra complementa que o poder de barganha na compra de matéria prima e o foco na inovação também foi essencial para a decisão da internacionalização devido à estratégia organizacional da empresa.

O objetivo principal da internacionalização conforme a estratégia organizacional da empresa se dá parte por pressão da concorrência, parte na busca de vantagem competitiva e parte na conquista de liderança na América Latina.

Categoria 2 - Internacionalização				
Questões	Entrevistado			
	A	B	C	D
Qual foi a maior dificuldade no processo de internacionalização da Bonfio?	Adaptar a organização para nova realidade (criar cultura de prestação de contas); Encontrar recursos financeiros/	Não tenho informação	Outra: Não houve grandes dificuldades porque a Bonfio é um excelente parceiro	Encontrar recursos financeiros/humanos.

	humanos.			
Qual o tipo de internacionalização ocorreu na Bonfio?	Joint-venture	Joint-venture	Joint-venture	Joint-venture
Quais tipos de fontes de informações foram utilizadas para a internacionalização da Bonfio?	Banco de dados coletado pela empresa	Outra	Banco de dados coletado pela empresa	Banco de dados coletado pela empresa
Em qual fase da internacionalização a Bonfio se encontra atualmente?	Zonas de implantação em âmbito global	Implantação com otimização de produção e comercialização	Zonas de implantação em âmbito global	Zonas de implantação em âmbito global

A segunda categoria é a variável dependente "internacionalização de empresas". Quando questionado sobre as principais dificuldades do processo, destaca-se a capacidade de captar recursos financeiros e humanos, devido à dificuldade de empresas de pequeno e médio porte conseguirem crédito.

A Bonfio se internacionalizou através de *joint venture*, todos os respondentes responderam esta alternativa. Vale ressaltar que foi realizada uma relação contratual através de contrato de licenciamento.

Exceto o cliente da Bonfio que não tinha conhecimento sobre este tema, os demais respondentes consensualizaram que o principal instrumento de dados utilizado foram informações internas coletadas pela própria empresa e que a empresa está atualmente na fase de zonas de implantação em âmbito global.

Categoria 3 - Influência da estratégia no processo de internacionalização				
Questões	Entrevistado			
	A	B	C	D
Como a Bonfio se encaixa no mercado têxtil mundial atualmente?	Organização em crescimento	Organização em crescimento	Organização em crescimento	Organização em crescimento
Com a internacionalização a empresa conseguiu atingir seus objetivos?	Sim	Sim	Outra - O crescimento foi grande, mas o objetivo é de longo prazo e não podemos afirmar que atingimos ainda.	Sim
Como ficou a imagem da Bonfio perante o mercado após a internacionalização?	Melhorou significativamente	Melhorou significativamente	Melhorou significativamente	Melhorou significativamente

Como a estrutura organizacional da Bonfio se alterou após o processo de internacionalização?	Aumento da colaboração dos gestores na tomada de decisão	Outra	Não houve alteração significativa na estrutura organizacional	Aumento da colaboração dos gestores na tomada de decisão
Com a internacionalização da Bonfio, o que mudou em relação à sua participação no mercado nacional e internacional?	Aumentou o market share nacional e internacional	Manteve a participação no mercado nacional.	Aumentou o market share nacional e internacional	Aumentou o market share nacional e internacional

A terceira categoria foi criada com o intuito de verificar se houve e qual a influência da estratégia organizacional no processo de internacionalização.

Considerando-se a estratégia apresentada pela empresa no ano de 2005, pode-se verificar, através das respostas das perguntas que fazem parte desta última categoria, que a estratégia influenciou de fato a internacionalização e que, com a mesma, os objetivos estratégicos da empresa foram alcançados.

A imagem da Bonfio em relação ao mercado melhorou significativamente, alavancando o crescimento da empresa resultando assim na melhora da sua posição tanto no mercado nacional como no mercado internacional.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da revisão teórica apresentada no trabalho, verificou-se a marcante influência do problema de pesquisa e das variáveis dependente e independente do mesmo nos estudos sobre internacionalização de empresas em geral, ou seja, a pesquisa buscou verificar de que modo a estratégia organizacional é capaz de influenciar a decisão de uma empresa ao se internacionalizar.

Quando a empresa era conhecida como Bonduki Bonfio, tinha seu posicionamento baseado na variedade de produtos. A decisão de se internacionalizar foi tomada com base no planejamento estratégico da empresa levando a uma decisão tomada de cima pra baixo.

O estudo contribuiu para verificar o quanto à internacionalização pode auxiliar no alcance dos objetivos gerais da Bonfio, como o crescimento de participação no mercado e a diversificação de portfólio de produtos. Para isso, a empresa recorreu a seu banco de dados, que havia sido coletado pela mesma, no qual há informações tanto internas quanto externas que influenciaram no processo.

Ao se internacionalizar, por meio de uma Joint-Venture com a empresa americana American & Efird, constituiu uma parceria com a 2ª maior líder no ramo de linhas e fios mundialmente reconhecida, e, assim, passou de Bonduki Bonfio a Bonfio S/A. Atualmente a empresa tem contrato de licenciamento da marca A&E.

Em meio à aplicação prática, verificou-se que a internacionalização pode ser utilizada para que a empresa adquirisse vantagem competitiva, permitindo assim a sua diferenciação diante do padrão de concorrência do seu setor, aumentando as barreiras de entrada aos novos concorrentes. Foi observado que os principais motivos que levaram à internacionalização foram: ameaça de novos concorrentes, poder de barganha, foco na força de compras e inovação no setor. Atualmente a empresa é considerada uma organização em crescimento dentro do contexto do mercado têxtil mundial.

Deste modo, a pesquisa contribuiu para que fosse possível observar a estratégia e os objetivos da mesma como grandes influenciadores que levaram ao processo de internacionalização na Bonfio, confirmando assim o escopo do estudo de caso analisado pelo grupo.

9. REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRADLEY, Frank. **International Marketing Strategy**. Londres: Prentice Hall, 1991.

CERTO, Samuel C; PETER, J. P; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana M. R. **Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. 3º ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRETOIU, Sherban L. **Internacionalização de pequenas e médias empresas**. In: ALMEIDA, André. (organizadores) **Internacionalização de Empresas Brasileiras – Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CRUZ, Carla. **Metodologia científica teoria e prática**. São Paulo: Axcel Books, 2004.

CYRINO, Álvaro B; PENIDO, Erika. **Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras**. In: ALMEIDA, André. (organizadores) **Internacionalização de Empresas Brasileiras – Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DONNELLEY, R.G. **A empresa familiar**. Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, v, 7, n.23 Junho, 1967.

FILHO, Domingos P; SANTOS, João A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Futura, 1999.

GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. **As Melhores Maneiras de Formular Estratégias**, In: PORTER, Michael; MONTGOMERY Cynthia (organizadores). **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. 10ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

GUEDES, Ana Lúcia. **Negócios Internacionais**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 7ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Cristina. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

LEMAIRE, Jean-Paul. **Estratégias de internacionalização**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

LORGA, Susana Costa e Silva. **Internacionalização e Redes de Empresas**. Lisboa: Verbo, 2003.

NETO, David Travesso. **Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização**. In: ALMEIDA, André (organizadores). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PINHEIRO, Armando Castelar. **O desafio das exportações**. BNDES – Rio de Janeiro: 2002.

PORTER, Michael. **Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia** In: PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia (organizadores). **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. 6ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROCHA, Ângela da. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Coleção Estudos Coppead, UFRJ, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos, Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2003.
YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Consultas Online

Disponível em:

<http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT>.

Acesso em: 17 jun.2010, 9:06: 15.

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Evaluation of the results of marketing communication: an exploratory study

Fabiano Palhares Galão³ Edson Crescitelli⁴

Resumo

O estudo tem por objetivo compreender os aspectos que cercam a avaliação dos resultados da comunicação de marketing. De forma específica, o estudo põe em relevo questões relacionadas com a avaliação dos resultados das ações de comunicação desenvolvidas na Internet, a utilização dos pré-testes e pós-testes das campanhas e os fatores que são levados em conta no processo de avaliação. Os dados da pesquisa empírica foram coletados por meio de entrevistas em profundidade realizada com profissionais da área de comunicação de dez empresas pertencentes ao *ranking* dos 300 maiores anunciantes do Brasil. Como técnica de análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo. Os principais resultados apontaram que as empresas adotam tanto aspectos quantitativos e qualitativos para avaliar os resultados dos investimentos.

Palavras-chave: marketing, comunicação de marketing, avaliação dos resultados.

Abstract

The study aims to understand the issues surrounding the evaluation of the results of marketing communication. Specifically, the study highlights issues related to evaluating the results of actions developed on the Internet, the use of pre-tests and post-tests of the campaigns and the factors that are taken into account in the evaluation process. The data collection involved in-depth interviews conducted with communications professionals from ten companies belonging to the ranking of the 300 largest advertisers in Brazil. As data analysis technique, we have chosen content analysis. The main results showed that companies adopt both quantitative and qualitative aspects for evaluation.

Keywords: marketing, marketing communication, evaluation of the results.

1. Introdução

A comunicação de marketing se desenvolve por meio de um processo de análise, planejamento e implementação de um conjunto de conceitos, elementos de decisão e técnicas específicas, sendo capaz de transmitir aos diferentes públicos de interesse os diferenciais competitivos de uma organização, valorizar os benefícios e os atributos dos seus produtos, contribuir para a criação de uma imagem de marca consistente e distinta da dos concorrentes, bem como auxiliar na construção e manutenção do relacionamento com os clientes. Belch e Belch (2008, p. 5) evidenciam o papel desempenhado pela comunicação de marketing nas empresas afirmando que grandes corporações multinacionais ou pequenos varejistas dependem cada vez mais da propaganda e da promoção para ajudá-las a comercializar seus produtos e serviços. Na perspectiva de Cravens e Piercy (2007, p. 338), as iniciativas de comunicação desempenham um papel fundamental na obtenção de crescimento e resultados financeiros de grandes marcas.

Sendo um recurso de considerável importância e indissociável da realidade das organizações, independente do seu porte ou área de atuação, a comunicação de

³ Doutor em Administração pela FEA-USP. Docente da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal de Grande Dourados (UFGD). E-mail: fabianogalao@udfgd.edu.br

⁴ Doutor em Administração pela FEA-USP. Docente do Departamento de Administração da FEA-USP.

marketing é uma prática disseminada. Nesse sentido, Shimp (2009, p. 26) esclarece que todas as organizações, sejam elas do mercado de consumo ou empresarial, prestadoras de serviço, privadas ou sem fins lucrativos, usam várias formas de comunicação de *marketing* para promover suas ofertas e alcançar metas financeiras e outros objetivos.

No processo de desenvolvimento da comunicação de marketing são várias decisões que são tomadas, como por exemplo, a escolha das formas e meios de comunicação, a seleção do público-alvo das mensagens, a determinação dos critérios de avaliação dos resultados e a definição da verba que será utilizada para a realização dos esforços.

Dentre essas decisões, destaca-se a avaliação dos resultados da comunicação de marketing, que é um aspecto complexo e de fundamental importância para os principais agentes envolvidos no processo: profissionais de marketing, organizações anunciantes e agências de comunicação. A complexidade se revela a partir da análise das decisões fundamentais que cercam a atividade, especialmente aquelas relacionadas com a definição do que avaliar dentro do sistema amplo de comunicação e como avaliar. A importância da avaliação dos resultados recai sobre os benefícios advindos da atividade. Nessa perspectiva, Fill (2002, p.732) argumenta que o processo pode assegurar que os objetivos da comunicação foram cumpridos, que as estratégias foram eficientes e bem executadas, que o potencial de cada ferramenta promocional foi utilizado, e que os recursos foram bem alocados.

A discussão envolvendo a avaliação dos resultados da comunicação de marketing torna-se ainda mais relevante a partir do ponto que são analisados o volume de recursos aplicados nessa atividade, especialmente na propaganda, uma das formas da comunicação de *marketing* mais difundidas e desenvolvidas. Como exemplo, podem-se citar os dados do Projeto Inter-Meios, iniciativa conjunta do jornal *Meio & Mensagem* e dos principais meios de comunicação do Brasil, que tem por objetivo levantar o volume de investimento publicitário em mídia no país. As informações referentes ao ano de 2011 mostram que o mercado publicitário brasileiro atingiu um faturamento de R\$ 39,032 bilhões, contra R\$ 35,961 bilhões de 2010, alcançando um crescimento da ordem de 8,5% e representando 0,94% do produto interno bruto (PIB). O faturamento apurado representa o somatório entre a compra de mídia por parte dos anunciantes e a produção das peças (anúncios e filmes comerciais) (PEREIRA, 2012, p.3). Deve-se considerar que os números apurados pelo projeto representam apenas

os investimentos de propaganda em mídias tradicionais, como o rádio, TV, jornal e revistas, e não incluem os valores investidos em outras ações de comunicação, como promoção de vendas, *marketing* direto, *merchandising* etc. A partir dessa constatação, verifica-se que os investimentos na área de comunicação são significativamente maiores do que os calculados pelo Inter-Meios.

Diante da importância do tema e da constatação da carência de estudos que tenham como foco esse elemento de decisão nas empresas brasileiras, o presente artigo tem por objetivo principal compreender os aspectos que cercam a avaliação dos resultados da comunicação de marketing. De forma específica, o estudo põe em relevo questões relacionadas com a avaliação dos resultados das ações de comunicação desenvolvidas na Internet, a utilização dos pré-testes e pós-testes das campanhas e os fatores que são levados em conta no processo de avaliação.

O trabalho é de caráter exploratório e de abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista em profundidade utilizando um roteiro de questões. As entrevistas foram aplicadas em dez empresas, onde, em cada uma delas, um gestor da área de comunicação foi entrevistado. As empresas foram selecionadas a partir do *ranking* dos maiores anunciantes do Brasil referente ao ano de 2011, publicado pelo jornal Meio & Mensagem. A análise de dados foi conduzida segundo os postulados da análise de conteúdo.

O artigo está organizado em quatro partes, além desta introdução. A primeira parte contempla a revisão bibliográfica sobre o tema central. Em seguida o método do estudo é detalhado e posteriormente os resultados são analisados. Por fim, as conclusões da pesquisa são apresentadas.

2. Fundamentação teórica

De maneira geral a decisão sobre a avaliação dos resultados da comunicação de marketing é discutida sob duas abordagens. A primeira tem como foco de análise a mensuração do retorno do investimento realizado na comunicação de marketing e a identificação da sua efetiva contribuição na geração de vendas e no desempenho global da organização. Esse assunto é um dos mais debatidos da área de marketing ao longo dos últimos anos, sendo tema de incontáveis conferências, livros, palestras, artigos e trabalhos acadêmicos (EWING, 2009, p.103), apresentando-se também como o mais desafiador e de difícil operacionalização. Crescitelli e Ikeda (2006, p.11) resumem essa situação ao afirmarem que “Avaliar com precisão o retorno do

investimento em comunicação é tarefa árdua para qualquer gestor de marketing”. Um dos motivos que dificultam a mensuração é a constatação de que os outros elementos do composto de marketing e os fatores do ambiente de mercado também influenciam nos resultados de vendas, sendo, portanto, muito difícil isolar os efeitos exclusivos da comunicação. Necessário considerar também que a maioria das marcas utiliza múltiplos canais de comunicação, os quais agem de forma simultânea (muitas vezes transmitindo mensagens diferentes). Nesse contexto, segundo defendem Hayman e Schultz (1999, p.26), pode ser extremamente desafiador gerenciar a comunicação de modo a identificar qual canal ou mensagem gerou determinado efeito. Esses motivos, segundo Crescitelli e Ikeda (2006, p.11), fazem com que a relação entre investimentos em comunicação e resultados de vendas ou de lucratividade fique pouco confiável.

Apesar do reconhecimento da importância de se avaliar os resultados da comunicação no desempenho da organização, são poucos os avanços feitos nesse sentido, tanto por pesquisadores como pelas organizações (LOW, 2000; EWING, 2009; HAYMAN; SCHULTZ, 1999), e dessa forma, a segunda abordagem sobre o que avaliar acaba por ser a mais difundida (EWING, 2009, p.103; HAYMAN; SCHULTZ, 1999, p.26). Nesse caso, a análise tem um caráter qualitativo e é focada nos efeitos causados pelas ações de comunicação no público-alvo, englobando a avaliação sobre a conscientização, reconhecimento e lembrança da marca, o entendimento da mensagem, a atitude para com a marca e as intenções de compra.

Ewing (2009, p.104) considera que o debate a cerca de qual abordagem de avaliação é a mais indicada (mensuração do retorno e avaliação dos resultados da comunicação) deverá permanecer na pauta de discussão dos acadêmicos e profissionais por muito tempo, e um dos principais desafios que se coloca nesse horizonte será o de buscar a integração dessas abordagens, combinando os processos que avaliem tanto atitudes comportamentais como os resultados financeiros, bem como os efeitos gerados no curto e médio prazo. Ou seja, no argumento de Ewing (2009, p.104), não é uma ou outra medida que precisa ser levada em conta, mas todas que são possíveis de se aplicar.

Nesse contexto, Dahlen, Lange e Smith (2010, p.476) ampliam o foco da avaliação dos resultados, sugerindo que as organizações não se limitem em realizar medidas de curto prazo, mas que adotem uma perspectiva mais ampla, buscando, dessa forma, avaliar os impactos e a efetividade da comunicação em um processo que se inicia antes mesmo da implementação das ações, passando pela verificação de

como a transmissão e a recepção da comunicação foram realizados, dos efeitos gerados no consumidor e dos resultados acumulados no longo prazo. O quadro a seguir (quadro 1) apresenta o resumo da proposta de Dahlen, Lange e Smith (2010, p.476).

Quadro 1 – Matriz de mensuração dos esforços totais de comunicação

Estágio de avaliação	Descrição	Foco da avaliação
Avaliação formativa	É a avaliação que ocorre antes do início da campanha de comunicação e é baseada nas informações como as condições do mercado, concorrência e os requisitos do público-alvo. Essas informações são úteis para auxiliar a determinar os resultados pretendidos dos esforços de comunicação.	Intenções da comunicação
Avaliação de processo	Avalia a implementação da comunicação, envolvendo a sua transmissão (avaliação da mídia, exposição), recebimento (percepções da audiência), bem como a efetividade das formas de comunicação.	Esforços da comunicação
Avaliação dos resultados	Avaliação dos efeitos no público-alvo em termos de atitude ou mudança de comportamento e intenções de compra.	Efeitos da comunicação no curto e médio prazo (conhecimento, lembrança, proeminência, identificação, imagem).
Avaliação somativa	Avaliação dos impactos de longo prazo da lealdade à marca e relacionamento nas vendas e lucratividade.	Impactos da comunicação no longo prazo nas atitudes e no comportamento de compra.

Fonte: adaptado de Dahlen, Lange e Smith (2010, p.476)

Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994, p.125) também colaboram com a discussão sobre a avaliação dos esforços de comunicação e vão ao encontro da proposta da avaliação formativa apresentada por Dahlen, Lange e Smith (2010, p.476) quando argumentam sobre a necessidade de se determinar os objetivos comportamentais esperados antes que as ações de comunicação sejam implementadas. Portanto, para Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994, p.125) a mensuração dos resultados não pode ser vista como uma reflexão posterior ou um simples acréscimo às etapas que formam o processo de comunicação de marketing, mas sim como um elemento que deve ser fixado anteriormente. Dando continuidade às

suas considerações, Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994, p.135) ensinam que, durante o planejamento do programa de comunicação duas medidas devem ser tomadas: incluir nas ações de comunicação instrumentos de resposta aos estímulos das mensagens e projetar programas de comunicação que sejam capazes de provocar uma resposta de caráter mensurável do consumidor. Para Burnett e Moriarty (1998, p.117) as respostas mensuráveis são importantes para que se possa comparar os resultados da comunicação com os objetivos determinados, além de servir de parâmetro para indicar aos envolvidos no processo o que a comunicação deveria alcançar.

Rossiter e Percy (1997, p. 585) desenvolvem uma proposta de avaliação da comunicação inspirada na hierarquia dos efeitos e centrada na avaliação de campanhas de propaganda, a qual recebe a maior atenção quando se discute esse tema. A intenção básica dessa proposta é apresentar alguns métodos de mensuração dos resultados que indiquem a efetividade da comunicação nos diferentes estágios da hierarquia dos efeitos, desde a capacidade das mídias em alcançar o público potencial, aspecto essencial para iniciar o processo de exposição da marca, até a medição dos possíveis resultados financeiros advindos de uma campanha. No quadro 2, é possível identificar os estágios de avaliação, os métodos e também de onde as informações podem ser coletadas.

Quadro 2 - Avaliação de campanha de propaganda

Estágio	Métodos	Fonte
Exposição	A avaliação é baseada em indicadores tradicionais de mídia, como o alcance, cobertura e frequência.	Auditoria de mídia
Processamento da mensagem	<p>Refere-se à resposta do consumidor (atenção, conhecimento, reconhecimento) a um anúncio. As principais medidas, obtidas por meio de pesquisa junto ao público, são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento do anúncio. Refere-se ao nível de reconhecimento obtido a partir da exposição do anúncio veiculado aos respondentes. Avalia a atenção e a retenção da marca na memória. Uma variação dessa medida é a frequência do reconhecimento. Nesse caso, os respondentes devem declarar quantas vezes eles viram, ouviram ou leram o anúncio. • Lembrança do anúncio com a marca induzida. Identifica se determinado anúncio é associado corretamente com a marca. • Lembrança do dia seguinte (<i>Day-after recall</i>). Identifica o percentual de respondentes que se recordam do anúncio veiculado. 	Pesquisa de mercado

	<ul style="list-style-type: none"> • Lembrança do anúncio com a indução da categoria do produto anunciado. Os respondentes devem estabelecer uma associação entre uma determinada marca e uma categoria específica de produto que é apresentada a eles no momento pesquisa. 	
Efeitos da comunicação	<p>Nesse caso, os métodos de avaliação se relacionam com os cinco objetivos de comunicação propostos por Rossiter e Percy (1997, p. 109). Assim, para cada objetivo, os autores indicam o que pode ser avaliado.</p> <p>Em primeiro lugar, se o objetivo da campanha é despertar a necessidade da categoria do produto, a avaliação recai sobre a real intenção de compra dessa categoria por parte do público.</p> <p>Caso o objetivo seja o de criar consciência de marca, a avaliação pode identificar o quanto o consumidor reconhece a marca e a associa com determinada categoria de produto. Os testes de <i>recall</i> de marca e <i>top of mind</i> são dois exemplos citados por Rossiter e Percy (1997, p. 570).</p> <p>Em casos onde o objetivo da comunicação seja o de gerar atitudes positivas para com a marca, deve-se avaliar o quanto o consumidor em potencial é favorável à marca em relação a outras.</p> <p>Supondo que o objetivo esteja relacionado com a criação de intenções de compra, a avaliação deve-se pautar em levantamentos que indiquem claramente se o consumidor considera determinada marca em uma compra futura.</p> <p>Por fim, se o objetivo da comunicação é gerar a confiança de que os outros elementos de <i>marketing</i> não irão impedir a compra, a avaliação deve ser realizada buscando averiguar, por exemplo, como o consumidor avalia a facilidade de encontrar o produto, os aspectos de preço e seus benefícios.</p>	Pesquisa de mercado
Ações do público	<p>As ações são medidas a partir dos objetivos esperados relacionadas à ação do público. Basicamente Rossiter e Percy (1997, p. 570) classificam as ações em dois tipos: experimentação e recompra.</p>	Pesquisa de mercado
Vendas, participação de mercado e lucro	<p>Avaliação da evolução e comportamento desses indicadores ao longo do tempo.</p>	Registros internos

Fonte: Adaptado de Rossiter e Percy (1997, p. 585).

3. Material e Métodos

A pesquisa é de caráter exploratório e de abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista em profundidade baseada em um roteiro de

questões, considerada por Daymon e Holloway (2011, p. 220) como a principal fonte de dados em pesquisas qualitativas. Duarte (2005, p.62) destaca a flexibilidade na aplicação do método e diz que a entrevista em profundidade permite ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas que são feitas. Para o autor, esse tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, e não a quantificação ou representação estatística das informações, aspectos condizentes com os propósitos deste trabalho. O roteiro da entrevista teve por objetivos compreender se as empresas adotam a avaliação dos resultados da comunicação de marketing, qual o foco da avaliação, bem como questões envolvendo os testes de campanhas e ações na Internet.

As entrevistas foram aplicadas em 10 empresas, onde, em cada uma delas, um gestor da área de comunicação foi entrevistado. As empresas foram selecionadas a partir do *ranking* dos 300 maiores anunciantes do Brasil referente ao ano de 2011 publicado pelo jornal Meio & Mensagem. Para tornar o processo de seleção mais objetivo diante da grande quantidade de empresas, determinou-se em um primeiro momento que as empresas que fariam parte do estudo deveriam figurar na lista dos dez maiores anunciantes de cada um dos cinco principais setores econômicos que compõem o *ranking*, a saber: i) comércio varejo, ii) serviços ao consumidor, iii) veículos, peças e acessórios, iv) mercado financeiro e seguros, e v) higiene pessoal e limpeza. Além de contribuir para a objetividade do processo de seleção, a existência de empresas de diferentes setores também torna mais rica a discussão dos resultados.

Os contatos foram feitos pela ordem de classificação das empresas em cada um dos cinco setores e diante das condições para a realização da pesquisa e da já esperada dificuldade de acesso às empresas, adotou-se durante o processo de seleção uma postura mais flexível com o objetivo de: i) abarcar outros setores, além dos cinco principais, e ii) incluir empresas que ocupassem outras posições a partir da 10ª colocação. Como resultado final desse processo, 35 empresas foram contatadas por *e-mail* e telefone, das quais, 15 não aceitaram em participar por motivos diversos (falta de interesse, indisponibilidade de horário do entrevistado, restrições internas) e 10 não retornaram as ligações e/ou *e-mail*. Com isso, chegou-se a um total de 10 empresas pesquisadas de sete setores econômicos, sendo que os dois setores incluídos foram o de informática e eletro-eletrônicos.

Quatro entrevistados solicitaram que o nome da empresa não fosse revelado no estudo e para padronizar a apresentação dos resultados, ficou estabelecido que

nenhum nome seria informado. Todas as entrevistas foram gravadas e feitas pessoalmente. Tomou-se o cuidado de que o agendamento da pesquisa fosse feito com pessoas que ocupassem cargos relacionados diretamente com a área de comunicação de marketing, ou que pelo menos tivessem um envolvimento com as principais decisões da área.

O quadro 3 lista o setor econômico das empresas pesquisadas de acordo com a nomenclatura utilizada no *ranking* e também o cargo dos entrevistados.

Quadro 3- Setor das empresas pesquisadas e cargo dos entrevistados

	Setor econômico	Top 10?	Cargo do entrevistado
E 1	Veículos, peças e acessórios	Sim	Diretor de Publicidade e <i>Marketing</i>
E 2	Serviços ao consumidor	Sim	Gerente de Inteligência de Mercado
E 3	Eletroeletrônicos	n.d.	Gerente de <i>Marketing</i>
E 4	Mercado financeiro e seguros	Sim	Coordenadora de <i>Marketing Digital</i>
E 5	Comércio varejo	Sim	Gerente de Propaganda
E 6	Informática	n.d.	Gerente de Comunicação
E 7	Eletroeletrônicos	n.d.	Gerente de Inteligência de Mercado
E 8	Mercado financeiro e seguros	Sim	Vice-Presidente Executivo de <i>Marketing</i>
E 9	Comércio varejo	Não	Gerente de <i>Marketing</i>
E 10	Higiene pessoal e beleza	Sim	Coordenador de <i>Brand Building</i>

Fonte: elaborado pelos autores

Para sistematizar e interpretar os resultados das entrevistas de maneira clara e objetiva o método de análise adotado neste estudo foi a análise de conteúdo, instrumento de análise interpretativa cada vez mais utilizado nos estudos organizacionais (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p.97; MOZZATO, 2010, p.1), que busca, por meio de um conjunto de técnicas, sistematizar o conteúdo das mensagens e o significado desse conteúdo, tendo como referência o emissor da mensagem, o contexto ou os seus efeitos (OLIVEIRA *et al.*, 2003, p.3). Os dados foram analisados de acordo com os procedimentos estabelecidos por Bardin (2011), a qual determina que o processo seja feito em três etapas: i) pré-análise, ii) exploração do material, iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise tem por objetivo organizar o material coletado e sistematizar as idéias iniciais, de modo a compor um esquema preciso de desenvolvimento de todo o processo de análise. Nesta etapa foram feitas as transcrições das entrevistas, a leitura cuidadosa dos textos e a eliminação de trechos que não tratavam do assunto principal.

Em seguida foram identificadas as proposições que representam a única categoria de análise, que neste estudo compreende o tema avaliação dos resultados. As proposições que emergiram nas entrevistas estão no quadro 4.

Quadro 4 – Categoria: Avaliação dos resultados

Proposições	Referências
AV1- A avaliação dos resultados depende do objetivo pretendido com a ação de comunicação	Ewing (2009) Hayman e Schultz (1999) Low (2000) Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994)
AV2- Indicadores relacionados ao valor de marca, reconhecimento, lembrança são utilizados para avaliar a comunicação.	
AV3- Indicadores de vendas são utilizados para avaliar a comunicação	
AV4- A empresa tem uma área que coordena e/ou executa as pesquisas de avaliação de resultados	
AV5- A empresa realiza pré-teste de campanhas	
AV6- A empresa realiza pós-testes de campanhas	
AV7- As ações de comunicação baseadas na Internet se destacam por conta da maior capacidade de mensuração dos resultados	

Uma vez definidas as proposições, a etapa seguinte foi a classificação dos elementos de acordo com as proposições, de modo a organizar os trechos das entrevistas. Posteriormente as proposições foram codificadas e foi feita a verificação da frequência com que cada uma surgiu nas entrevistas. Por fim, partiu-se para a elaboração das tabelas de resultado que sintetiza e destaca as informações fornecidas pela análise.

4. Resultados e discussão

A tabela 1 apresenta as contagens relativas a cada proposição que representa a categoria em análise.

Tabela 1 – Categoria: Avaliação dos resultados

Empresa	AV1	AV2	AV3	AV4	AV5	AV6	AV7
1	3	2	2	1	2	0	0
2	1	1	1	1	0	0	0
3	0	0	1	0	0	0	3
4	1	1	1	1	1	0	4
5	0	1	0	1	2	0	0
6	1	0	0	0	1	1	1
7	0	1	0	1	2	2	1
8	0	0	0	0	0	0	1
9	0	0	2	0	0	0	0
10	1	2	2	1	2	1	2
Total	7	8	9	6	10	4	12

Um dos pontos mais discutidos pelos entrevistados foi com relação às facilidades de avaliar os resultados das ações de comunicação desenvolvidas na Internet (AV7, 12 citações), sendo este um dos motivos que tem levado as empresas a cada vez mais investir neste meio de comunicação.

Os relatos dos entrevistados das empresas 3, 4 e 10 oferecem um panorama interessante sobre o tema em análise. Por meio da entrevista realizada na empresa, foi possível constatar que essa organização investe de maneira considerável na Internet, e o entrevistado declarou que se dedica em avaliar os investimentos feitos neste meio de comunicação. Nesse processo ele busca sistematicamente analisar o tráfego de visitas no *site* e o número de acessos, verificar a quantidade de vezes que os *banners* publicados nos portais e blogs foram acessados e mapear a origem dos acessos dentro dos diferentes canais onde os anúncios são feitos.

A possibilidade de mapear a origem dos acessos também foi um fator comentado pela entrevistada da empresa 4, que foi responsável pelo maior número de menções ao tema. Segundo ela, na Internet é possível analisar com mais detalhes e objetividade o desempenho das mais variadas formas de comunicação, pois, de acordo com suas palavras, “Eu consigo saber se ele (consumidor) veio do *site*, se ele veio de um portal externo, consigo saber se ele veio de uma palavra que coloquei no Google, eu consigo mapear todas as origens para saber qual foi o canal, qual foi a minha peça que teve mais efetividade na campanha”.

O entrevistado da empresa 10 levantou outro ponto que favorece a avaliação dos resultados na Internet ao lembrar que este meio possibilita respostas mais rápidas das ações veiculadas, fazendo com que o anunciante consiga adaptar a mensagem praticamente em tempo real. Em uma de suas falas o entrevistado pontuou que “[...] eu vejo no dia se o visitante está gostando ou não, se eu quiser mudar eu mudo, eu tenho a resposta no momento”.

Por meio dos relatos foi possível constatar que a aplicação de pré-testes das campanhas tem maior representatividade do que as avaliações de pós-testes, pois, enquanto seis entrevistados declararam que suas empresas utilizam o primeiro tipo de avaliação (AV5, 10 citações), apenas três mencionaram o uso do segundo (AV6, 4 citações). Além da preferência pelo uso dos pré-testes, a pesquisa revelou algumas semelhanças entre as empresas com relação aos métodos e objetivos dessas avaliações e diferenças entre elas no que se refere à frequência de uso desta ferramenta. De forma geral, a análise das entrevistas mostrou que os pré-testes são

baseados em metodologias qualitativas, utilizam principalmente os grupos de discussão como técnica de coleta das informações e têm por objetivos avaliar a clareza dos anúncios, o entendimento da mensagem pelos consumidores, identificar se o conteúdo e a linguagem estão adequados ao público, etc.

No que tange à frequência de uso, na empresa 1, por exemplo, o entrevistado citou que os pré-testes são feitos em 80% das campanhas, mas não indicou em que situações elas são empregadas. Já a entrevistada da empresa 5 especificou que os pré-testes são feitos nas grandes campanhas de varejo (como Dia das Mães e Natal) e com um grupo chamado de “conselho de clientes”. A falta de uma sistemática no uso dos pré-testes também foi constatada na empresa 7. Segundo o entrevistado, “Em algumas vezes nós queremos testar um comercial específico, e neste caso a gente faz o pré-teste”. Apenas o entrevistado da empresa 10 afirmou que todas as campanhas são pré-testadas. Os relatos apresentados por ele demonstraram que sua empresa tem uma boa estrutura de pesquisa para a realização dos testes (pré e pós) e uma metodologia mais sistemática em relação a isso, o que vem permitindo, segundo suas palavras, identificar o “[..] resultado exclusivo de cada campanha”.

As respostas dos entrevistados sobre quais outros aspectos são levados em consideração para avaliar a comunicação revelaram que existem empresas que são mais orientadas para identificar os resultados no reconhecimento, lembrança e valor de marca (AV2, 8 citações).

As empresas 5 e 7 foram as que mais se aproximaram dessa abordagem. Essas empresas parecem evitar estabelecer uma relação direta entre os investimentos em comunicação e os resultados de vendas, mesmo que seus entrevistados tenham afirmado que seus esforços têm por objetivo a geração de vendas. Essa atitude indica certa coerência em virtude da dificuldade de se estabelecer a relação entre comunicação e vendas.

Por outro lado, os entrevistados das empresas 3 e 9 declararam que a avaliação dos resultados da comunicação é feita de acordo com os resultados de vendas e não fizeram menções a respeito da contribuição da comunicação em alguma dimensão da marca (AV3, 9 citações). A fala da entrevistada da empresa 9 retrata essa orientação: “não existe uma maneira mais segura para você mensurar o resultado numa rede de supermercado do que a venda”. A busca por resultados objetivos trazidos pela comunicação também pode ser compreendida pela fala do entrevistado da empresa 3. Segundo ele, “[...] existe uma preocupação minha em saber se o investimento está

sendo eficiente”. Essa abordagem, embora alinhada com a declaração dos dois entrevistados de que o objetivo final da comunicação está atrelado diretamente a resultados de vendas, é arriscada e pode distorcer sua função, considerando que são inúmeros fatores que influenciam esses resultados.

Já as empresas 1, 2, 4, 6 e 10 sinalizam que buscam equilíbrio sobre o que avaliar, considerando que os entrevistados dessas empresas declararam que dependendo do objetivo proposto, a avaliação recai sobre o resultado nas vendas e em outros a análise busca avaliar os impactos da comunicação na construção da marca (AV1, 7 citações).

O caso da empresa 1 é ilustrativo. Segundo o entrevistado, a empresa tem um sistema de análise dos resultados no longo prazo, médio prazo e curto prazo (este último também chamado por ele de indicadores de operação). Os indicadores de longo prazo são relacionados com a construção do valor da marca ao longo do tempo e por isso a avaliação é realizada uma vez ao ano. Os indicadores de médio prazo buscam, segundo o entrevistado, identificar como está a saúde da marca, isto é, como os atributos definidos para a marca estão se preservando ao longo do tempo. Nesse caso, as avaliações ocorrem entre duas a quatro vezes ao ano. Já os indicadores de curto prazo são aqueles ligados ao retorno de investimento, são todos os indicadores de resultados e a medição é feita em cada campanha. A declaração a seguir resume o processo: “Eu tenho que ter indicadores macro que olhem como é que a marca se desenvolve ao longo do ano, eu tenho que olhar como os atributos da marca evoluem durante o ano, e como é que eu tenho retorno em cada uma das campanhas”.

Já na empresa 2 a avaliação dos resultados da comunicação ocorre de forma fragmentada, ou seja, várias áreas subordinadas ao marketing realizam suas análises, como por exemplo, a área de mídia on line, que verifica os indicadores de performance do *site* de vendas, a área de varejo, a qual se dedica em avaliar os resultados das ações na Internet (anúncios em portais, buscadores), e a área que cuida das estratégias nas redes sociais, que faz o monitoramento das menções positivas neste ambiente. De acordo com a entrevistada, a área de Inteligência de Mercado está iniciando um processo para consolidar essas informações, de modo a permitir análises mais integradas dos resultados, comparações, etc. A avaliação dos resultados das vendas é compartilhada com outra área da empresa, que é responsável por determinar o preço cobrado pelos serviços em épocas normais e em promoções, cálculos de rentabilidade, etc. A declaração a seguir feita pela entrevistada revela que as vendas

correspondem a um importante indicador de sucesso da comunicação: “[...] a gente sabe que a campanha foi bem sucedida ou não pelos resultados de vendas, taxa de utilização dos serviços [...]”. A entrevistada revelou ainda que ao longo do ano a empresa investe em pesquisas para avaliar alguns aspectos da marca, como lembrança espontânea, lembrança estimulada, imagem da marca e aceitação da comunicação.

A última proposição relacionada à avaliação dos resultados representa a existência de áreas dentro das empresas que coordenam e/ou executam os processos de avaliação (AV4, 6 citações). Seis entrevistados fizeram menções sobre a existência desses departamentos, os quais também contam com o apoio de institutos de pesquisa para a realização dessas atividades, considerando a complexidade envolvida e o tempo necessário para o seu desenvolvimento, especialmente os levantamentos que têm como foco a avaliação das dimensões da marca.

5. Conclusões

A presente pesquisa teve por objetivo compreender os aspectos que cercam a avaliação dos resultados da comunicação de marketing. O estudo revelou a importância e o uso da avaliação dos resultados das ações de comunicação executadas na Internet, destacou algumas semelhanças e diferenças no que se refere ao uso dos pré-testes e pós-testes das campanhas, bem como evidenciou os fatores que são levados em conta no processo de avaliação. A esse respeito, foi possível identificar que existem empresas que se dedicam em avaliar os resultados da comunicação em aspectos qualitativos, como no reconhecimento, lembrança e valor de marca. Por outro lado, a pesquisa revelou que algumas empresas optam por avaliar os resultados da comunicação tendo como base os resultados de vendas. Por fim, o estudo identificou que algumas empresas estipulam os critérios de avaliação dependendo do objetivo proposto, sendo que nesse caso, a avaliação em alguns momentos pode recair sobre o resultado nas vendas e em outros a análise busca avaliar os impactos da comunicação na construção da marca.

As limitações do estudo fazem com que os resultados não possam ser generalizados. Dessa forma, é necessário mencionar que os achados da pesquisa são restritos às empresas que participaram do estudo. Deve-se fazer menção ao fato de que os dados coletados e analisados foram extraídos de apenas um profissional de cada empresa. Acredita-se que se as entrevistas envolvessem múltiplos respondentes as informações poderiam ser mais ricas e baseadas em outras experiências. Outra

consideração que deve ser feita reside no método adotado para a análise dos dados (análise de conteúdo), que, por sua natureza, é subjetivo e dependente da interpretação do pesquisador durante todo processo de análise.

6. REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BURNETT, John; MORIARTY, Sandra. **Introduction to marketing communications**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel. F. **Marketing estratégico**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- CRESCITELLI, Edson; IKEDA, Ana A. Planejamento de comunicação de marketing: um estudo exploratório. **Revista UNICSUL**, v. 11, p. 149-162, 2006.
- DAHLÉN, Micael; LANGE, Fredrik; SMITH, Terry. **Marketing communications: a brand narrative approach**. Chichester: John Wiley & Sons, 2010.
- DAYMON, Christine; HOLLOWAY, Immy. **Qualitative research methods in public relations and marketing communications**. London: Routledge, 2011.
- DELLAGNELO, Eloise H.L.; SILVA, Rosimeri C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: _____; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- EWING, Michael T. *Integrated marketing communications measurement and evaluation*. **Journal of Marketing Communications**, v. 15, n. 2, p. 103-117, 2009.
- FILL, Chris. **Marketing communications: contexts, strategies, and applications**. Harlow: Prentice Hall, 2002.
- HAYMAN, Dana; SCHULTZ, Don E. *Measuring returns on marketing and communications investments*. **Strategy & Leadership**, v. 27, n. 3, p. 26-33, 1999.
- LOW, George S. *Correlates of integrated marketing communications*. **Journal of Advertising Research**, v. 40, n. 3, p. 27-39, 2000.
- MOZZATO, Anelise R. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. In: ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2010, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- OLIVEIRA, Eliana; ENS, Romilda T.; ANDRADE, Daniela B.S.F.; DE MUSIS, Carlo R. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista Diálogo Educacional**, v. 4, n. 9, p. 11-28, 2003.
- PEREIRA, Eliane. Editorial. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 28 maio 2012. Caderno Especial Agências e Anunciantes, p. 3.

ROSSITER, John R.; PERCY, Larry. ***Advertising communications and promotion management***. New York: McGraw-Hill, 1997.

SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert F. **O novo paradigma do marketing**: como obter resultados mensuráveis através do uso de database e das comunicações integradas de marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHIMP, Terence A. **Comunicação integrada de marketing**: propaganda e promoção. Porto Alegre: Bookman, 2009.

EMPREGABILIDADE EM ADMINISTRAÇÃO NA CIDADE DE LONDRINA

EMPLOYABILITY IN BUSINESS ADMINISTRATION IN LONDRINA

Edgard J. C. Menezes^{*}, Vilma Pimenta Munhê^{**}, Robson Casagrande e Maria Eduvirge Marandola^{***}

Edgard J.C. Menezes – edgard.menezes@unifil.br

Vilma Pimenta Munhê –

Robson Casagrande

Maria Eduvirge Marandola –

Resumo

Há três problemas quando o assunto em questão é o emprego do administrador. A identificação do seu perfil, em qual das áreas funcionais de uma empresa há mais demanda e estimar quantos empregos e quais as áreas mais promissoras existem em uma determinada região. O objetivo principal da pesquisa foi estimar o nível de empregabilidade para administradores na cidade de Londrina. Concluiu-se que pela predominância dos cargos de comando, predominância para a área de administração geral, seguida pela financeira e pela área de OSM e que há um número expressivo de oportunidades visto que na área de comando há em Londrina mais de 17 mil vagas para diretores/gerentes. Concluiu-se também que os administradores teriam que aceitar cargos de gerentes em empresas de menor porte e dar especial atenção a mensagem dos professores da região: empregabilidade há, mas sempre será daqueles mais qualificados, mais preparados ou dispostos a iniciar servindo as empresas de pequeno porte.

Palavras chave: administração, empregabilidade e perfil dos administradores.

Abstract

There are three problems when the subject matter is the job of the administrator. The identification of the profile, in which the functional areas of a company is more demand and estimate how many jobs and what are the most promising areas in a particular region. The main objective of the research was to estimate the level of employability for administrators in the city of Londrina. It was concluded that there is a predominance in offering management positions, predominantly in the area of general administration, followed by financial and by OSM area and that there is a significant number of opportunities since the command area is in Londrina more than 17 000 vacancies for directors / managers. It was also concluded that managers should accept office managers in smaller companies and give special attention to the message of the teachers in the region: there are employability, but will always be those more skilled, more prepared or willing to start serving small businesses.

Introdução

Há três problemas quando o assunto em questão é o emprego do administrador. O primeiro é a identificação do seu perfil: é emprego de comando de pessoas, especialista funcional ou conselheiro de líderes? O segundo problema é avaliar em qual das áreas funcionais de uma empresa há mais demanda: financeira, mercadológica, operacional ou pessoal? O terceiro problema é estimar quantos empregos existem em uma determinada região e avaliar quais as áreas mais promissoras para essa profissão.

Conhecer as perspectivas de empregabilidade em uma profissão é essencial. A própria existência da profissão depende de existir demanda por ela. As escolas de administração, portanto, devem formar administradores para atender a demanda principalmente da região onde atuam.

As escolas de administração para justificar a oferta de cursos para uma cidade utilizam como argumento que ela é um polo político e econômico, com sua área de

influência estendendo-se até uma determinada região, alcançando, assim, um total populacional significativo. A proposta de Plano Pedagógico de Curso (PPC) mostra o perfil da economia local consolidada como centro comercial e industrial, descreve os diferentes estabelecimentos e também áreas de cultura e lazer da região. Essas características exigem profissionais aptos para compreender a economia e o comércio internacionais e o funcionamento das empresas, das cadeias produtivas e seus múltiplos elos. A formação de bacharéis em Administração, portanto, com conhecimentos, habilidades e atitudes que lhes permitam desempenhar com eficiência e eficácia atividades profissionais junto a esse mercado de trabalho garantiria o acompanhamento da evolução das organizações públicas e privadas nas quais intervirão, num ambiente complexo e competitivo.

O objetivo principal dessa pesquisa, portanto, é estimar o nível de empregabilidade para administradores na cidade de Londrina. Especificamente, outros objetivos seriam:

- qual o perfil dos cargos mais frequentes e quantos existem na cidade de Londrina
- quais as áreas funcionais de atuação mais frequentes e quantas existem na cidade de Londrina
- quais os setores da economia mais promissores dentro da profissão.

Metodologia

Foi realizada a pesquisa seguindo os seguintes passos:

1ª. Etapa - Avaliação de pesquisas existentes sobre a profissão do administrador: a principal fonte escolhida foram pesquisas realizadas pelos Conselhos Federal e Regional de Administração (CFA-CRA).

2ª. Etapa - Realização de entrevistas com professores de curso de administração atuantes na cidade de Londrina: Pesquisa foi realizada em 2012 em uma IES envolvendo trinta professores atuantes na cidade e na região. Reuniram-se dados primários e secundários de modo exploratório com a finalidade de esclarecer as possibilidades de empregabilidade em administração.

3ª. Etapa - Consulta a banco de dados sobre empregos em nível regional e nacional: Utilizaram-se informações de banco de dados como os do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), RAIS e Secretaria do Planejamento da Prefeitura Municipal de Londrina.

4ª. Etapa: Realização de encontros envolvendo professores e alunos para apresentar os dados coletados e avaliar os progressos.

Desenvolvimento

A pesquisa do CFA que entrevistou administradores, professores/coordenadores de curso e empresários de todo o Brasil, revela dados interessantes que são apresentados a seguir. Ela apresenta o perfil dos cargos ocupados pelos administradores, a área de atuação e as áreas promissoras.

Perfil dos cargos ocupados pelos administradores

Pesquisa do CFA apresentada na Tabela 1 mostra que quase metade (49,27%) dos administradores, no Brasil, ocupa cargos de comando em suas diferentes denominações: proprietário, empresário, presidente, vice-presidente, diretoria, gerencia, coordenação e supervisão, ou seja, a função clássica de gerir pessoas.

Tabela 1 – Cargos ocupados pelo Administrador

Cargos	%
Diretoria	6,45
Presidência/proprietário/empresário	4,88
Vice-presidência	0,29
Gerencia	21,84
Coordenação	9,46
Supervisão	6,35
Soma parcial dos cargos de comando	49,27%
Analista	19,10
Técnico	6,94
Soma parcial dos cargos técnicos	25,04%
Assistência	5,61
Assessoria	6,64
Conselheiro	0,20
Soma parcial dos cargos de assessoria	12,45%
Auxiliar	6,20
Outra	6,04
Total	100,00

Fonte: adaptada da pesquisa CFA

Dentre os cargos isolados de direção, a maior frequência está no de gerentes com quase 22% das citações. Essa denominação é aplicada de modo universal em termos do tipo de organização: gerentes gerais como os de instituições financeiras e de lojas varejistas, ou gerentes especializados de acordo com a área funcional (financeiro,

marketing, recursos humanos, operações, TI, entre outros). Isso indica que para os acadêmicos de administração definir como objetivo assumir um cargo de gerência como passo inicial da carreira pode ser uma alternativa praticável e coerente.

Quase 25% dos cargos são cargos especializados tipo analista ou técnico. São funções onde importa conhecer profundamente a área de atuação, seja ela financeira, mercadológica ou operacional. Há, portanto, espaço para alunos vocacionados para a carreira científica, menos interessados na função de comando.

Complementando, quase 13% dos cargos são ocupados por administradores que ocupam posição de influenciadores do processo decisório, identificados na pesquisa como assistentes, assessores, ou conselheiros.

A Tabela 2 apresenta quantos cargos de comando existiam em Londrina, em 2010, alcançando o número superior a 17 mil cargos entre diretores e gerentes, o que representava 6,54% dos 260 mil empregos identificados pelo censo do IBGE. A denominação dos outros cargos não permite avaliar o número de empregos para cargos técnicos ou de assessoria.

Tabela 2 – Empregos por tipo de cargos em Londrina

Grandes grupos	No.	%
Diretores e gerentes	17.134	6,54
Profissionais das ciências e intelectuais	35.108	13,40
Técnicos e profissionais de nível médio	27.458	10,48
Trabalhadores de apoio administrativo	24.537	9,37
Trabalhadores dos serviços, vendedores dos comércios e mercados	44.402	16,95
Trabalhadores qualificados da agropecuária, florestais, da caça e da pesca	5.152	1,97
Trabalhadores qualificados, operários e artesãos da construção, das artes mecânicas e outros ofícios.	30.338	11,58
Operadores de instalações e máquinas e montadores	20.150	7,69
Ocupações elementares	41.955	16,02
Membros das forças armadas, policiais e bombeiros militares	473	0,18
Ocupações mal definidas	15.223	5,81
Total	261.930	100,00

Fonte: IBGE - Censo Demográfico 2010. Organização dos dados: PML/SMPOT/DP/Gerência de Pesquisas e Informações disponíveis

em: <http://www.londrina.pr.gov.br/dados/images/stories/Storage/sec_planejamento/perfil/perfil_2012f.pdf>

Áreas funcionais de atuação dos administradores

Na Tabela 3 pode ser observado que a área denominada administração geral é a mais citada totalizando 28,8% dos entrevistados. A área financeira aparece como a segunda mais citada com 18% incluindo nela os que atuam na área contábil (com auditoria e controle). A área de OSM é a terceira com 14,31% das citações,

encabeçada dentro dela pela área de processos com 6,2%. A área de Recursos humanos aparece com 9,46% das citações, seguida por vendas com 7,31%.

Tabela 3 – Áreas de atuação do Administrador

Áreas de atuação	%	Áreas específicas	%
Gestão	28,80	Administração geral	28,80
Financeira	18,43	Financeira	13,25
		Contábil	5,18
OSM	14,31	Gestão de Processos	6,20
		Gestão de Projetos	4,24
		Tecnologia da Informação	2,43
		Sistemas de Informação	1,44
Operacional	11,02	Operacional	6,06
		Logística	4,96
Recursos Humanos	9,46	Recursos Humanos	9,46
Comercial	8,84	Vendas	7,31
		Marketing	1,53
Outras áreas			9,14
Total			100%

Fonte: adaptada da pesquisa CFA

Áreas Promissoras para a contratação de administradores em Londrina

A pesquisa do CFA apresentada na Tabela 4 estudou as áreas econômicas de atuação de administradores e revelou que a mais promissora é a consultoria empresarial indicada por 51% dos participantes. É a única área realmente relevante em termos de indicações.

As demais indicações receberam índices que variaram entre 18% a 36%, sendo que os entrevistados podiam indicar mais de uma área. Levando em conta que a média das indicações foi de 28,17%, os setores mais promissores seriam o da administração pública direta e indireta com 34,31% e 36,16% respectivamente, hotelaria e turismo com 36,22%, administração hospitalar com 35,40%, as indústrias com 33,01%, as instituições financeiras com 30,07% e hotelaria e turismo com 36,22%, todas com índices acima da média das indicações.

Tabela 4 – Áreas promissoras para a contratação de administradores

Opção	%	No. de empresas em Londrina em 2010/2011
Consultoria Empresarial	51,15	Operavam, em 2011, 434 sedes de empresas de consultoria em gestão empresarial em Londrina
Hotelaria e Turismo	36,22	Londrina tinha, em 2010, 65 estabelecimentos hoteleiros e similares.
Administração Pública Indireta	36,16	

Administração serviços de saúde	35,40	26 hospitais em 2011
Administração Pública Direta	34,31	
Industrial	33,01	2.318 indústrias (ver tabela X)
Instituições Financeiras	30,07	14 bancos com 79 agências
Lazer e Entretenimento	26,57	779 restaurantes e similares em 2010
Comércio Varejista	25,76	Mais de 12 mil estabelecimentos comerciais, em 2011
Agronegócio	25,53	
Ensino e Educação	24,75	
Terceiro Setor	23,56	
Comércio Atacadista	20,11	
Tecnológico	19,95	
Agroindústria	19,46	
Esporte	18,68	
Informática	18,12	

Fonte: adaptação da tabela 20 da Pesquisa CFA baseada na opinião dos empresários; nas observações foi utilizado o Perfil de Londrina – adaptação da Tabela 5.1.11 – Principais Unidades Comerciais e de Prestação de Serviços do Município de Londrina – 2011- PML/Secretaria de Fazenda – formato tabela CNAE. Organização dos dados: PML/SMPOT/DP/Gerência de Pesquisas e Informações e IPARDES.

Na seção N da tabela 5 – destinada a identificar as “atividades administrativas e serviços complementares” encontra-se, por exemplos, 30 empresas de Seleção, agenciamento e locação de mão de obra e 1028 empresas de “Serviços de escritório, de apoio administrativo e outros serviços prestados às empresas”. É difícil supor que não há espaço para a contratação de administradores justamente nessas empresas. A elas somam-se mais de 500 empresas que atuam na gestão de condomínios, administração de imóveis, operadoras de turismo ou atividades relacionadas a segurança. Essas duas seções reuniam, em 2011, mais de três mil empresas.

O número de empresas de consultoria atuando em Londrina indica a possibilidade de empregos para administradores nessas organizações, se for considerada que a natureza da atividade de consultoria ser diretamente relacionada aos administradores. A informação não destaca, por outro lado, se egressos de outras profissões como psicólogos, não estariam enquadrados na mesma categoria.

A se considerar que Londrina tem 65 estabelecimentos hoteleiros e similares a segunda opção de área mais promissora para administradores, indicada na tabela anterior, ficaria limitada a esse número. Em termos de instituições financeiras – a sétima área indicada como mais promissora – o potencial ficaria restrito a catorze bancos aqui operantes. Na área industrial – a sexta mais indicada com 33% das indicações - com mais de 2.300 indústrias operando em Londrina, indica um potencial interessante para atuação dos administradores.

Nas empresas de publicidade e pesquisa de mercado também haveria possibilidade de emprego para administradores, pois a tabela registra 275 empresas desse tipo no município de Londrina.

Nos 601 escritórios de atividades jurídicas, de contabilidade e de auditoria, as possibilidades seriam menores, mas existe espaço importante, em tese, para a atuação produtiva de administradores de empresas em algumas dessas empresas.

Tabela 5 – Principais Unidades Comerciais e de Prestação de Serviços

Seção	Denominação	No.
69	Atividades Jurídicas, de contabilidade e de auditoria	601
70	Sedes de empresas de consultoria em gestão empresarial	434
73	Publicidade e pesquisa de mercado	275
74	Outras atividades profissionais, científicas e técnicas.	328
M	Soma das atividades profissionais, científicas e técnicas.	1.638
77	Aluguéis não imobiliários e gestão de ativos intangíveis não financeiros	184
78	Seleção, agenciamento e locação de mão de obra	30
79	Agências de viagens, operadores turísticos e serviços de reservas	163
80	Atividades de vigilância, segurança e investigação	53
81	Serviços para edifícios e atividades paisagísticas	298
82	Serviços de escritório, de apoio administrativo e outros serviços prestados às empresas.	1 028
N	Soma das atividades administrativas e serviços complementares	1.756

Fonte: Perfil de Londrina – adaptação da Tabela 5.1.11 – Principais Unidades Comerciais e de Prestação de Serviços do Município de Londrina – 2011- PML/Secretaria de Fazenda – formato tabela CNAE. Organização dos dados: PML/SMPOT/DP/Gerência de Pesquisas e Informações.

A análise da Tabela 6 possibilita identificar inúmeras possibilidades de empregos para administradores de empresas em Londrina. São mais de 2300 indústrias operando no município incluindo indústrias do vestuário, metalúrgicas, de alimentos, do mobiliário, de máquinas e equipamentos, de têxteis e muitos outros setores. A tabela não apresenta dados sobre o tamanho dessas empresas, nem do perfil dos seus empregados. Se considerarmos, todavia, que a maioria delas tem vários cargos de gestão além do de proprietários, entre diretores, gerentes, supervisores, ou de analistas de processo ou assessores, pode-se concluir que a necessidade de administradores é relevante.

Tabela 6 – Indústrias (gêneros) do Município de Londrina – 2011

Gêneros Industriais	Numero	%
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	486	20,97
Fabricação de produtos de metal	267	11,52
Fabricação de produtos alimentícios	208	8,97
Manutenção, reparo e instalação de máquinas e equipamentos	184	7,94
Impressão e reprodução de gravações	165	7,12
Fabricação de móveis	135	5,82
Fabricação de produtos diversos	134	5,78
Fabricação de máquinas e equipamentos	110	4,75
Fabricação de produtos de borracha e de plástico	85	3,67
Fabricação de produtos de madeira	82	3,54
Fabricação de produtos têxteis	81	3,49
Fabricação de produtos de minerais não metálicos	80	3,45
Fabricação de produtos químicos	58	2,50
Fabricação de artefatos de couro	42	1,81
Fabricação de equipamentos de informática e eletrônicos	42	1,81
Fabricação de veículos automotores e carrocerias	38	1,64
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	32	1,38
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	31	1,34
Metalurgia	26	1,12
Fabricação de outros equipamentos de transporte	11	0,48
Extração de minerais não metálicos	06	0,26
Fabricação de produtos farmacêuticos	06	0,26
Fabricação de bebidas	05	0,22
Fabricação de produtos de fumo	04	0,17
Total	2.318	100%

Fonte: Perfil de Londrina – adaptação da Tabela 5.1.9 – Indústrias (gêneros) do Município de Londrina – 2011 - PML/Secretaria de Fazenda – Cadastro Mobiliário por Atividade – ISS.

Tamanho das empresas em Londrina, em função do numero de empregados

Quanto ao tamanho das empresas em Londrina, se for adotado o numero de 250 empregados como referencia obrigatória para contratação de administradores, os dados expostos na Tabela 7 mostram que ele é pequeno, restringindo-se a 60 empresas incluindo os setores da indústria, comercio e prestação de serviços.

Tabela 7 – Empresas existentes em função do numero de empregados por setor de atuação no Município de Londrina em 2011

Ano 2011	Numero de empregados
----------	----------------------

Setores	250 a 499	500 a 999	1000 ou mais	Total
Indústria	14	2	0	16
Construção Civil	3	1	0	4
Comercio	7	0	0	7
Serviços	20	6	7	33
Total	44	9	7	60

Fonte: Rais (2012)

A opinião dos professores sobre as oportunidades de emprego

Em entrevista realizada com trinta professores de administração de escolas da cidade de Londrina apresentou-se a questão: **“Como você vê as oportunidades de emprego para administradores na região?”**. As opiniões manifestadas são muito variadas. Foram identificados três diferentes grupos de opiniões sobre o tema, definidos como “otimistas”, “realistas” e “focados”, apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – Oportunidades de emprego na região para administradores

Perfil dos respondentes	Numero	%
Otimistas	11	36.7
Realistas	10	33.3
Focados	6	20.0
Outros	3	10.0
Total	30	100%

O primeiro grupo, denominados “otimistas” com 36.7% dos depoimentos, acredita que as ofertas são muitas e promissoras. Alguns dos depoimentos:

- São promissoras, muitas ofertas e oportunidades. Não faltam oportunidades.
- Está bem aquecido. Muitas empresas, muitos vão trabalhar em banco
- É muito bom, sempre tem oferta, aluno encontra emprego sempre.
- Muitas ofertas, setor de alimentos, serviços, polo rural forte.
- Têm bastantes oportunidades. Da minha turma, todos estão colocados.
- Sempre tem oferta, tem muito curso de Administração na cidade.
- Tem leque bem próspero e amplo com Arapongas e Apucarana
- Tem boa oferta, é bem genérico serve para todo tipo de empresa.

O grupo dos professores denominados “realistas” que somou 33.3% reúne aqueles que alertam, por exemplo, que o mercado existe, mas apenas para os egressos mais qualificados ou para os alunos que optarem pelo empreendedorismo. Seguem alguns dos depoimentos.

- Fraca para administradores, pequena demanda, demora para os administradores.
- Não saem preparados com a qualidade/experiência que o mercado exige
- Tem espaço para o egresso evoluir a pequenos passos
- Não tem dificuldade para os mais qualificados, para os outros tem que se preparar.

O terceiro grupo com 20% que foi identificado como “focados” reuniu os que acreditam existir ocupabilidade, mas como consultores/assessores ou para ocupar cargos de gerencia em pequenas empresas.

- Mais para empreendedores
- Predominantemente micro e pequena e empresas familiares
- Para assessoria de pequenos grupos de comércio e empresas
- Para comércio, prestação de serviços e pequenas e médias indústrias.

A demanda por administradores em Londrina

Utilizaram-se dois indicadores para se avaliar a demanda efetiva por administradores em Londrina. O numero de anúncios de vagas em um portal qualificado de atuação nacional e a indicação de duas das principais empresas de recrutamento e seleção de mão-de-obra.

Na Tabela 9 observa-se que ocorreram em um mês 25 anúncios de vagas para administradores em Londrina.

Tabela 9 – Quantidade de anuncios e de vagas para Administrador de Empresas

Abrangencia	Anuncios Ultimo Mes	Vagas de ADM
Brasil	7.038	9.471
Paraná	364	453
Londrina (PR)	24	25

Fonte: Banco de Dados da CATHO com palavra-chave “administrador de empresas”; data do acesso em 28 de agosto de 2013.

Na Tabela 10, observa-se que a oferta de vagas de administradores não é exclusiva. As duas empresas especializadas apresentam números mensais próximos e nunca o cargo é exclusivo para administradores.

Tabela 10 - Procura por vagas de ADM em agencias de emprego de Londrina

Empresas	Vaga de ADM?	Vagas relacionadas
A	Específicas não. Tiveram vagas pedindo formação superior de áreas afins, Administração, economia, contábeis, entre outras.	37 vagas de gerente, 20 vagas de supervisor, 18 encarregados, quatro líderes, uma vaga de gestor
B	Específicas não. Tiveram vagas pedindo formação superior de áreas afins,	30 vagas, das quais cinco delas destinadas para gerentes/coordenadores/supervisores.

	administração, contábeis, economia.	
--	--	--

Resultados e Discussão

Quanto a análise dos dados e a identificação do seu perfil - de comando, especialista ou conselheiro -, concluiu-se pela predominância dos cargos de comando. O número de empregos na região superior a doze mil diretores/gerentes é promissor, visto que deve ocorrer uma considerável rotatividade nesses cargos, manifestada, entre outros motivos, de um lado pela iniciativa dos próprios ocupantes em busca de melhores oportunidades, e, do outro, por iniciativa das empresas, em busca de melhores resultados ou de redução dos seus custos. É interessante avaliar em estudos futuros o quanto as escolas de administração estão preparando adequadamente seus alunos para a função de comando. Ou ainda, entre os alunos dos cursos de administração, quais se interessam realmente por cargos de comando. A propósito, nos encontros realizados com os alunos perguntou-se sobre quem gostaria de gerenciar uma loja na cidade no início da carreira e o número de interessados ficou em torno de 50% dos participantes.

Quanto ao segundo problema - avaliar qual das áreas funcionais demanda mais administradores - financeira, mercadológica, operacional ou pessoal -, a análise dos dados indicou predominância para a área de administração geral, seguida pela financeira e pela área de OSM. Surpreende a pequena participação do marketing talvez devido a sua baixa assimilação pelo mercado de trabalho que veria o marketing menos como é apresentado nas teorias – sistêmico, abrangente, estratégico - e mais como reservado para quem cuida da propaganda da empresa. Entre os alunos, por outro lado, a maioria parece ter preferência justamente pela área de marketing.

Quanto ao terceiro problema – número e áreas mais promissoras de empregos de administrador – concluiu-se que há um número expressivo de oportunidades visto que na área de comando há em Londrina mais de 17 mil vagas para diretores/gerentes. É bem verdade que – como são apenas 60 o número de grandes empresas, pode-se supor que os administradores teriam que aceitar cargos de gerentes em empresas de menor porte, como exemplo as lojas comerciais visto que há mais de 12 mil estabelecimentos comerciais em Londrina. Nesse caso a concorrência dos formandos seria com os próprios proprietários das lojas, seus familiares ou gerentes com outra

formação. A avaliação dos anúncios publicados mostra que a demanda existe, embora em baixo número, cabendo aos administradores e estudantes acompanhar o movimento dos profissionais nas empresas estabelecidas na região através de um relacionamento diferenciado com os atores envolvidos nesse processo, do conhecimento das empresas estabelecidas na região e da identificação de suas próprias tendências, vocação e preferências. A área de consultoria é que se mostrou mais promissora para quem abraçou a profissão de administrador. Por outro lado, como o assunto é empregabilidade, caberá ao administrador buscar aceitar trabalhar em empresas de consultoria de pequeno porte, na função de assistente dos profissionais mais experientes, visto que o número de empresas instaladas é significativo. Outra possibilidade está no fato de o estudante buscar a especialização e atuar em nichos mercadológicos dando assistência, por exemplo, a indústrias segmentadas, visto que o número delas é bastante significativo.

Finalizando, vale destacar a mensagem dos professores da região: empregabilidade há, mas sempre será daqueles mais qualificados, mais preparados ou dispostos a iniciar servindo as empresas de pequeno porte.

REFERENCIAS

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; PINTO, Mario Couto Soares. Empregabilidade dos Administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? **Cadernos EBAPE. BR**, v.6, no4, dez. 2008. Disponível em:

<<http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=483>>. Acesso em: 03/07/2013

O Perfil do Administrador Brasileiro. **CRA-SE**. Disponível em:

<<http://crase.org.br/noticia.php?noticia=126>>. Acesso em: 24/08/2013.

UNIFIL - Centro Universitário Filadélfia. Disponível em:

<<http://www.unifil.br/portal/cursos/presenciais/graduacao/administracao/?cod=15&cont=552>>. Acesso em: 03/09/2013

Mello, Sebastião – A profissão do administrador - Revista do CFA: artigo....

Banco de Dados da CATHO com palavra-chave “administrador de empresas”; acesso em 28 de agosto de 2013 em:

<http://v.catho.com.br/buscar/empregos/index.php?tipoBusca=palavra_chave&ppd=&perfil_id=1&ppdperfil_id=0&letra_cargo=&State=resultado&search_type=1&faixa_sal_id_combinar_aux=1&logTipold=9&fromForm=1&savedFlagField=0&q=adminstrador+de+empresas&where_search=2&how_search=2&localidadeAlterada=false&pais_id=31&estado_id%5B16%5D=16&cidade_id%5B6405%5D=6405&faixa_sal_id=&faixa_sal_id_combinar=1&inputDate=15#resultado>

Perfil de Londrina – adaptação da Tabela 5.1.9 – Indústrias (gêneros) do Município de Londrina – 2011 - PML/Secretaria de Fazenda – Cadastro Mobiliário por Atividade – ISS.

IBGE - Censo Demográfico 2010. Organização dos dados: PML/SMPOT/DP/Gerência de Pesquisas e Informações. Disponível em:

<http://www.londrina.pr.gov.br/dados/images/stories/Storage/sec_planejamento/perfil/perfil_2012f.pdf>.

I PAINEL SOBRE CONSCIÊNCIA ÉTICA E CIDADANIA EM ADMINISTRAÇÃO

Moderador – Todos vocês aqui reunidos são vistos pela sociedade como líderes, pois fazem parte de uma parcela mínima da população com acesso a formação superior. Esse privilégio é, na verdade, uma responsabilidade. Líder é todo aquele que tem seguidores. É aquele que influencia e é influenciado por um grupo, conduzindo-o ao alcance de objetivos pré-determinados, preferencialmente de comum acordo. Vocês, portanto, devem assumir essa função, mas, para isso, devem estar permanentemente atentos porque podem ser envolvidos e testados em situações que desrespeitem a ética. Estão aqui reunidos cinco professores com formação e experiência para apresentar a vocês ideias e conceitos relevantes sobre o tema Consciência Ética e Cidadania em Administração. A primeira questão que colocamos aos participantes desse painel é: “Qual a diferença entre Espiritualidade, religião e ética?”.

Tiago Tondinelli – Quero agradecer o convite do professor, os alunos que estão presentes também, o capelão, os outros professores. Esse tema inicial que o professor propõe, eu creio que é o tema principal do encontro já que a espiritualidade, a questão da religião e da ética são temas que se relacionam e isso acaba dando base para todas as outras questões que vamos levantar hoje.

Apesar de se tratar de um curso de Administração, o tema que vou falar, completado em seguida pelo capelão, é de fundamental importância, até porque o cristianismo é o **ápice do pensamento filosófico**, mas, nas universidades, principalmente públicas, isso vem sendo considerado uma ideia ultrapassada. Eu vejo vários casos de alunos e pessoas que frequentam cursos de Direito em universidades estaduais e, na segunda semana, já são descrentes. É uma coisa erroneamente chamada de lógica no mundo contemporâneo, principalmente em vários cursos, e eu estou querendo aqui com vocês mostrar que não é bem assim, que a base do pensamento contemporâneo, a base da verdade, é a questão da espiritualidade.

Eu vi várias coisas durante a semana, pensando em uma forma mais simples de dizer para os senhores, e isto é um tema importante, o porquê de eu ter de usar algumas ideias de um professor muito famoso chamado Mário Ferreira dos Santos, um brasileiro, grande tradutor de várias obras e, acima de tudo, filósofo, bem como outras colocações de um autor americano, Voegelin, que trata da questão da vida e da espiritualidade, já segundo um viés religioso e histórico, mas sem deixar de lado, a base do catolicismo, a saber, autores importantes.

Bom, a questão principal é você evitar separações analíticas, então há uma tendência de a gente achar que a religião é um movimento social, uma forma de expor a espiritualidade, e a ética por si só uma regra que perpassa a questão da religião e assim por diante.

Essa divisão analítica “*ah isso aqui é religião, isso aqui é espiritualidade, isto daqui é ética etc*” é uma divisão feita no século XIX, no período já do cientificismo.

No período medieval e no período da patrística principalmente, dos primeiros padres, esta divisão era infantil, separar a ética da religião, porque a religião estaria tão próxima de valores transcendentais que as pessoas falavam “olha, é uma coisa inócua, porque não separa uma coisa da outra”, era evidente, como hoje é evidente que se você colocar um ovo dentro de um local e aumentar a temperatura este ovo vai ferver, **no período da patrística falar em religião era falar em ética automaticamente**, porque era uma ideia não separada da outra.

Agora, no período do cientificismo, em que o homem acha que consegue resolver todos os problemas a partir das suas teorias, ele fala “*olha, tem de separar as coisas. Isto aqui é ética, isto aqui é religião e isto aqui é espiritualidade*”, então você pode ser um grande espiritualista, mas não saber nada de ética ou, por sua vez, ser religioso e não ser espiritualista e assim por diante.

Essa separação é uma separação bandida, criada para o cientificismo, não só essa, mas várias comparações hoje são criadas para que você se enquadre dentro de um esquema, que fique preso em um conhecimento específico. Hoje se fala muito em especialização, na Administração há muito disso, você se especializa e, por um lado, é bom, porque na área que se especializa vai ser o *top* da área, vai resolver as coisas com facilidade, mas por outro lado, você fica sem o conhecimento geral da coisa.

Isso é um problema muito sério. Então, no primeiro instante, eu digo para os senhores que **esta separação entre espiritualidade, religiosidade e ética é uma separação analítica**, é uma separação que a gente usa para estudar os temas, mas que na prática não existe. No momento em que vocês, como administradores, forem seguir normas éticas, a gente vai diferenciar com clareza a ética da moral.

Este é um erro comum: confundir moral com ética, porque são coisas totalmente diferentes, discrepantes. Essa confusão entre moral e ética também é criada de forma

bandida, digo de forma bandida, porque há vários autores que mostram isso com clareza.

Essa tendência de querer achar que ética é meramente uma palavra, uma coisinha a mais ali para ficar bonito no currículo, é uma projeção criada para fazer as pessoas virarem robôs fazedores de coisas mecanicamente. Bom, por isso a gente tem de começar por este ponto de partida. **Se você escolher ser um administrador ético, você vai ter de obrigatoriamente escolher ser espiritual também**, já que há uma diferença muito grande e uma conjunção destes elementos.

Eu trouxe pra vocês aqui o conceito importante de ética, espiritualidade que é do professor Mário Ferreira dos Santos. Então ele diz assim, olha só: as substâncias e acidentes, o que acontece com as substâncias, não são dois seres, mas dois princípios do mesmo ser. *Todo acidente pode surgir e pode desaparecer, supondo um suppositum, o sujeito, uma realidade permanente. Esta realidade permanente é a base da espiritualidade.* Então, olha só: você nasceu um dia, e você sabe que aquela pessoa que nasceu é você mesmo. Mas a pessoa que você um dia foi não é mais a mesma, se você olhar para uma foto sua de 20 anos, verá que é totalmente diferente.

Ser irreconhecível se dá por acidente. Nós somos seres jogados no tempo, sofreremos alterações pelo tempo e pelo espaço. Você envelhece, você perde cabelo, você fica mais gordo, mais magro, você passa por situações difíceis, uma mulher engravida, tem alterações corporais. Essas alterações são acidentes que você tem durante a vida. Acidentes se referem à aquilo que acontece. Então nós somos seres jogados no tempo. Só que você sabe que aquela pessoa, totalmente diferente de você há dez anos, é a mesma de hoje. Como é que você sabe disso? Porque existe alguma coisa que não mudou. Porque se tudo mudasse, você não saberia que é a mesma pessoa.

É uma coisa bem simples, uma criança pode perceber isso. Então há hoje, se você fizer alguns estudos de ciências sociais, por exemplo, materialistas cuja base de pensamento é a ideia de que não existe alma e espírito.

Superar isto é bem simples. Você vai ver que há, sim. Há alma e espírito porque você sabe que aquilo que você foi, aquela pessoa totalmente diferente há dez anos é a mesma de hoje. O que faz isso ser possível? Há uma base permanente em que os acidentes ocorrem.

Alguém poderia dizer-me: “ah professor, mas minha avó tem mal de Alzheimer, ela não lembra nem quem ela é mais”. Ora, isso é um problema físico, e se você conseguisse pegar o *suppositum* dela, você saberia que é a mesma pessoa.

Existe uma base permanente onde as coisas mudam. Isso é a ideia de espiritualidade básica. **O espírito que, no sentido latino é *spiritus*, espirro, um vento que transpassa a carne, essa ideia de espiritualidade é fundamental para você falar em ética.**

As leis da ética são leis contínuas e universais sempre básicas que dão sentido para sermos melhores. Diferente de moral, que são regras estabelecidas por um grupo. Moral pode ser uma moral boa ou uma moral ruim. Um exemplo fictício disto seria o de um grupo imaginário de pessoas vivendo em uma comunidade afastada do mundo, alheia ao cristianismo. Imaginemos que tal grupo tivesse o seguinte hábito: quando nasce a primeira moça, sendo o primeiro filho, portanto uma mulher resolviam dá-la de presente aos tubarões que achavam tratar-se de príncipes em forma de peixes. Jogavam, então, a criança dentro de um rio e o tubarão engolia, mastigava e matava a criança. E o tubarão não é bonzinho, é um animal que anseia por carne ensangüentada. Esta é uma prática comum na comunidade.

Esta terrível ação que inventei é moral. Moral é a regra considerada pelo grupo como certa segundo sua convivência. Há várias morais no mesmo país. Por exemplo, no Brasil, se você for para o Nordeste você será responsável por uma moral diferente daqui e assim por diante. **A moral do protestantismo é uma, a moral católica, outra. A moral muda, agora uma coisa só não muda: a ética.** A ética é um conjunto de regras que estabelece valor para o homem subir. O sermão da montanha é um conjunto total de ética. São regras éticas válidas para todo o tempo. **Gandhi** - que não era cristão - falava assim: **“olha, se acabar toda a religião do mundo e sobrar apenas o Sermão da Montanha, já será suficiente”.** Porque são regras éticas. A ética permanece.

Por exemplo, uma regra ética: a ideia de liberdade. O homem busca ser livre. Isso é um problema muito sério porque liberdade é um conceito que, às vezes, a gente acha que sabe o que significa. “Ah! minha irmã saiu ontem à noite com dez namorados.” Isso não é liberdade, pois ela está presa a um elemento “apaixonado”: a paixão física. **Então, liberdade não é fazer tudo que se quer, é você ser capaz de estabelecer regras**

para o seu próprio futuro. Esse é o ponto fundamental da ideia de liberdade. A liberdade é a liberdade negativa, a liberdade de você autoconhecer e estabelecer regras para sua vida. Este é o ponto fundamental. Portanto a gente tem de levar em consideração, primeiro que ética depende de leis universais, depende do autoconhecimento e depende de uma permanência. Não há regra ética entre as pedras que mudam a todo instante. Não há regra ética entre os macacos, apesar de serem inteligentes.

A inteligência é a capacidade de conectar sons, imagens e percepções e estabelecer regras de causalidade a partir delas. Os animais tem limitadamente esta capacidade. Lógico que em um patamar bem inferior ao do homem, mas têm. Agora uma coisa os animais não têm: a percepção deles próprios no meio em que estão. Se você colocar algum macaco em um zoológico ele vai ficar triste por estar preso, mas não vai ter percepção do que é não ser livre.

A percepção de ser livre ou não ser livre, de conhecer a si próprio é do espírito humano. Como Deus chegou e disse “Vós sois deuses”? O que ele estava querendo dizer? Que nós temos a capacidade de criar nossa própria liberdade. E esse é o ponto da ética.

A grande cilada que nós entramos hoje é achar que regras morais são regras éticas. Porque às vezes você entra em um grupo e este grupo tem regras morais. A moral deles. Agora nem sempre são regras éticas. A ética é quando você estabelece uma regra para as pessoas seguirem realmente, mas você não faz esta regra para os outros, você faz a regra para si próprio.

Aristóteles dizia que a ética começa e termina no indivíduo, enquanto a moral começa e termina no grupo. Isso é uma coisa muito importante. Nós temos que diferenciar com muita clareza.

Já chegamos à parte final desta primeira fala. A questão da espiritualidade, da ética: *A atividade mostra-nos uma espiritualidade, esta vontade humana de querer fazer o bem, querer melhorar como pessoas. Analisa-se o exemplo do soldado, que na guerra tem um membro infeccionado, não há anestésicos, é preciso amputá-lo. Todo seu corpo diz não, mas sua vontade diz sim, e aceita a proposta do médico. Pergunto: Como explicar tal ato, quando todo o organismo se rebela a dor que o ameaça? É o espírito que anima este corpo, um princípio imaterial que o anima, **mas como realizações tão***

heterogêneas podem agir uma sobre a outra? Esta é a grande pergunta. Esse sujeito exemplificado pelo Mário Ferreira é muito interessante: ele está na guerra, com um membro infeccionado. Todo o corpo lhe diz NÃO, mas a sua análise racional diz: “vai infeccionar e eu vou morrer com isso aí”. Então ele contraria a vontade física. Se fôssemos apenas entidades materiais, nunca teríamos esta percepção. Nós sabemos que há algo além do físico. Veja se os animais fazem coisa parecida de modo autônomo.

O ser humano está sendo esquecido no mundo contemporâneo. Eu gostaria de comentar neste painel: **que a ética é um conjunto de leis universais, leis imutáveis, dadas por Deus na perspectiva cristã e que elevam o homem do seu estado animalesco,** limitados à percepção do próximo de forma utilitária. **E a moral são regras que o grupo cria para poder conviver de forma utilitária.**

Às vezes, a moral é igual à ética. Existem sociedades cristãs, por exemplo, nas quais a Moral é igual a Ética. E a religiosidade por si só é a manifestação teórica disto tudo dentro de uma sociedade. A espiritualidade é o *suppositum*, a ideia de continuidade necessária para que a gente possa discutir os temas com clareza.

Reverendo José Trigueiro – Olá, boa noite para vocês! Quero agradecer ao professor que deixou a terra tombada para mim: obrigado professor! Depois que ele expos ficou muito mais fácil para mim. Sou filósofo e esse meu timbre para a área filosófica surgiu já na minha infância. E eu pensava que iria ser psicólogo. Fui para a UEL e comecei a fazer psicologia, mas pelo final de outubro eu me levantei da sala de aula e fui embora. Então, eu fiz teologia. Sobre a teologia, então, constatei quando estava trabalhando na África, para o lado da Costa do Marfim, no norte, próximo ao deserto do Saara, que **quando a gente transfere nossa vida de uma cultura para a outra, o primeiro elemento a aparecer é a religião.** Por isso, minha opinião é que a modernidade deixou um prejuízo muito grande para a religião, para a espiritualidade e para o ser humano. Eu acredito que o professor Tiago tem razão ao dizer que hoje o que está ficando para trás é o ser humano. A espécie humana está naturalmente se desprestigiando. O tema “o ser humano está ficando para trás” é tão rico que até diríamos, de certa forma, que ele é um pântano de elementos e a modernidade não aceita os pântanos, a modernidade quer andar sobre pontes onde não se suje os pés e não se suje as canelas. Eu gosto dos varjões, das várgeas, sou ali do Mato Grosso do Sul e a coisa que eu mais gostava era de ver os varjões, coisa lindíssima, as pindaíbas

como a gente dizia. Essa inversão do científico, racional e lógico que é a introdução à pós-modernidade, me diz que hoje estamos vivendo uma crise violenta, embora não a percebamos. E isso acontece porque, na verdade, nós não sabemos quem somos, porque deixamos de ser o que queríamos ser para ser o que os outros queriam que fossemos. **E agora? nascer de novo, é difícil. Temos um doutor da lei que disse “Mas Senhor, como é que eu posso nascer de novo?”.** Acredito que a pós-modernidade, nessa primeira década, precisa gritar: “Ei! Tem alguém aí que sabe como que nasce a humanidade de novo?” Porque todos os modelos e paradigmas estão caindo por terra e a engenhoca é tão complexa que o mundo virtual iria dominar realmente o mundo concreto de Aristóteles que é a pesquisa prática e empírica de submeter e se render ao mundo das ideias e que dentro do mundo das ideias não temos uma lógica para determinar uma ponte entre este elemento que identificamos no mundo concreto e aquilo que assimilamos através do computador e das pesquisas. **Nós temos um grupinho de velhinhos que receberam agora um prêmio Nobel porque eles observaram as reações químicas.** Na nossa mente nós temos a capacidade de pensar, mas, na realidade, não temos como acompanhar como se dá toda esta complexidade. E através deste elemento eles utilizaram o computador e pesquisaram mais de trinta anos para saber como poderíamos fazer para o mundo virtual ler o mundo concreto e termos aí uma facilidade para compreender aquilo que nós já sabíamos. É uma frase que acabei de falar: “para compreender aquilo que nós já sabíamos”. Então, nós estamos lidando sobre coisas complexas e fico irado, sou uma pessoa revoltada, porque essa é a crise do filósofo. **O filósofo é como profeta e ele tem uma dificuldade muito grande porque se ele fala e não é entendido e compreendido, ele fica solitário e sozinho, ele se esconde, então ele retrocede. E quando ele avança e expõe as ideias, as ideias não são bem aceitas.** Temos Platão, por exemplo, que quando escreve A República, ele vai para um país, uma cidade e começa a expor suas ideias, e por isso teve que ser socorrido por seus discípulos, porque o próprio rei vem contra ele por ter levantado uma proposta política. **Então as ideias são perigosas.** Eu não acredito que o Brasil é um país democrático, nós não somos democráticos, não temos cultura para isto, não chegamos lá. Eu trabalho em um caminho muito complexo, trabalho com a religião, eu tenho minha santa inquisição, tenho os paradoxos, eu tenho também os dogmas. Então, o que é na verdade a ética? Foi bem posto já pelo professor, sobre a diferença entre a ética e a moral, eu tenho aqui bem simples para você escrever: **Ética, deve ser usada esta**

palavra, que forma do *Ethos*, deve ser usada com referência à reflexão humana, a reflexão sobre o tema. É teórico, é a ciência que estuda moral. Racional e sistemática. Essa é uma reflexão que, sem desrespeitar, ignora por princípio todas as relatividades inerentes à moral. Então nós vamos estudar a relatividade moral. **Já morei em 32 países.** Então, estive em lugares onde o presente do meu amigo era que eu ficasse com uma de suas mulheres a noite, ele tinha cinco mulheres. Então você vem pra cá, você fica em casa e vai passar o fim de semana com minha mulher mais bonita. E eu sou cristão, eu tenho que chegar e dizer “olha, lá na minha terra o meu costume não é esse”. (...). **Então a moral são estes elementos. A moral é um termo que deve ser usado em referência aos costumes sobre condutas individuais e relações interpessoais aceitas por um determinado grupo social, ético ou religioso, seja ele grande ou pequeno.** Um caso, como exemplo, temos o dos indígenas que o professor falou, nós temos o caso que nascem os gêmeos, então se mata uma criança gêmea, e fica somente a outra. Temos vários elementos culturais que são bem estranhos. (...) Então, a ética é esse elemento científico, reflexivo. O antropólogo trabalha com a ética, o psicólogo trabalha com a ética, o filósofo não está preocupado com sua prática em si ou com o campo em si, mas está preocupado com a reflexão anterior, *a priori*, ele fica alguns passos atrás, e depois quando ele escreve, ele pensa, ele reflete, então junto com os outros, junto com as outras ciências, ele colhe o fruto deste pensamento. Tanto é que nas ciências como a psicologia, ou diríamos aí, nas humanas, elas buscam do filósofo estes argumentos. E todas as outras áreas vão buscar na filosofia suas orientações, sejam elas exatas ou não (...). **Na verdade foi a religião que produziu quase todas as teorias que nós temos, a teologia e a filosofia.** (...) Nós temos alguns sistemas religiosos na Índia, na China, por detrás de todo o sistema que pensamos que seja científico ou não, religiões que tem mais de dois mil, três mil anos. Pega a de Gandhi, por exemplo, que é a jainista, muito parecida com o cristianismo mais piedoso, tem quase cinco mil anos. E se mantém. A religião produz a civilização. Eu saí da psicologia, fui para a filosofia e caí na teologia. Porque é a matéria prima de todos os elementos que você pensa que é novidade. Chega uma geração e fala “Descobrimos tal coisa, isso é novidade” aí vem Salomão e diz “Não, isso já foi no passado, alguém já pensou. Existe apenas uma retomada de elementos que nós deixamos para lá.” **A religião é o total, é a experiência que nós temos com aquele que é infinito, com aquele que está para além da nossa própria existência. Foram os grandes filósofos gregos, com capacidade reflexiva complexa como**

Sócrates, Platão, Aristóteles, os pré-socráticos se interessaram muito por isso, mas foram eles que chegaram ao monoteísmo. Disseram “Não é possível ter deuses, há possibilidade de apenas um Deus.”, por questões dedutivas, lógicas, que determina a vida, a existência, deve surgir, brotar, de um elemento. Entramos aí porque é questão dos próprios filósofos. Os judeus, a partir da religião, também chegam ao mesmo elemento, eles vão experimentando, eles vão invocando, eles vão vendo, esse paradigma, através do deus Javé, produz uma sociedade saudável, produz elementos que é sustentável para a existência humana. **Então aí você vai ver a diferença entre religião. Espiritualidade é um sub item que é universal a todos,** e que cuida da nossa alma. São elementos que vão entender a nossa estrutura psíquica. Aliás, a palavra psíquica, que é *psique*, que é roubada da filosofia dos gregos, tem correlato no hebraico e também esta mesma palavra é usada no novo testamento, que é o Rua, o espírito de Deus. Então, chegamos, e a espiritualidade é necessária. **Ou você se torna uma pessoa que desenvolve uma atividade espiritual ou você vai ficar dependendo de remédios psiquiátricos ou você pode alugar uma psicóloga para sua vida inteira.** Porque nós descobrimos agora no século XXI que os livros que se vendem mais no mundo todo, você pega Augusto Cury, tem tantos outros nomes. **Cada país que você vai, você encontra uma pessoa que se aproveita disso e vende milhões de livros e retira o nome de Cristo, retira o nome das escrituras, tira as ideias do Budismo, de Buda,** tira o nome dos profetas, desmascaram as religiões, eu acho que isso é um assalto, um desrespeito que os cientistas fazem. Eu brigo com o pessoal do Augusto Cury porque eles pegam elementos bem claros, frases de Platão, e fala que é dele. Isso se chama sofistas. O verdadeiro filósofo tem coragem de saber que ele nada sabe, segundo o pensamento de Sócrates. E vai por aí, por uma análise completa. **Então a espiritualidade tem que trabalhar com os elementos que coincide com o religioso e vai trazer para tua alma algo que nós chamamos na filosofia de ataraxia,** Davi entendia disso. A psicologia de Davi era complexa. No salmo 23 ele vai dizer assim: “o Senhor é meu pastor, e nada me faltará. Ainda que eu ande pelas sombras do vale da morte, não temerei mal algum, porque tu estás comigo.” É um elemento que hoje foi tomado pela ciência, a ciência coloca como outro, e nós encontramos a partir do século XIX, do século XX, a necessidade do outro, foi tirado o outro nós ficamos sozinhos, solitários, fragmentados, desconstruídos. Então, ainda que eu ande pelo vale das sombras, não temerei mal algum, porque tu estás comigo. A tua vara e teu cajado. A orientação para que você ande. E a ideia de ser

punido. **Aí nós temos Skinner, que falava de todo o reforço. Esses caras todos leram a bíblia, Freud era judeu, ele pegava o antigo testamento, livro de Jó e recupera tantos elementos dali e traz para a vida. Tem que falar! Eu acho particularmente que Jesus Cristo é a pessoa que fez a síntese de toda a espiritualidade do mundo todo, este coloca como uma proposição. Então, escreve aí. O primeiro ato da espiritualidade: meditação. **Se você não medita, vai pagar caro para o psicólogo meditar por você.** Você tem que andar sozinho. O pensamento judaico diz que tem um momento do dia que você deve sair para andar sozinho, pensar na namorada, pensar nos filhos. Segundo ato da espiritualidade: oração. A oração sai de um indivíduo e se une ao Outro. Aquele que é perfeito, Aquele que é sábio, Aquele que é eterno, Aquele que é santo, tudo aquilo que nós não somos, Ele é. É nesse Elemento que nós vamos buscar uma elevação na nossa própria vida. (...) Então: Meditação. Oração. Terceiro ato: adoração. Vocês tem que gritar para as árvores “Vocês estão lindas hoje!”. As da frente da minha casa caíram todas as folhas, estão nascendo novas, elas estão todas de minissaia, as árvores estão de minissaia. Vocês viram as árvores de minissaia? Há dois meses atrás, as folhas caíram todas sobre os seus calos, não se via as pernas das árvores. Olha que lindo, os passarinhos passam, voam. Você vê os animais. (...) Então tem muitos elementos hoje que são sérios e antigos, que nós não temos acesso a eles por causa de uma cultura falsificadora, ladra, que não é honesta. O povo tem preguiça de ir às origens. (...) Finalizando, destaco a diferença entre a ética e o pensamento cristão: Os gregos pensavam eticamente sobre o indivíduo e a sociedade. Em termos de ideias, teorias. O pensamento cristão trabalha o indivíduo, em sua sociedade, mas dentro de um elemento que é o mandamento. Os mandamentos são experiências que uma sociedade contém ao decorrer de um longo período. No pensamento cristão existe um universal, determinante da ética e que determina o comportamento moral.**

Shirley – Boa noite, eu quero agradecer a presença de todos e, como psicóloga, vou me defender um pouquinho aqui, certo? **Bom, mais uma vez o que significa ética: conjunto de valores e princípios de inspirações e indicações que vale para todos, porque é fixado na nossa própria humanidade, o que significa agir humanamente.** Utilizou-se uma experiência fundamental como orientação segura, a experiência da morada e do ato de morar. A própria palavra *Ethos*, de onde vem ética, para os gregos significa “a casa”. Não a casa material, mas a casa imaterial. **Na casa cada coisa tem seu lugar.** E os que moram na casa devem ordenar seus comportamentos para que

todos possam se sentir bem. **Hoje a casa não é apenas a casa individual de cada pessoa, é também a cidade, estado, o planeta Terra como casa comum.** Nós precisamos criar essa harmonia para que a humanidade possa viver bem. Mas é nisso que o ser humano tem falhado. Ética significa, então, viver humanamente. Viver humanamente implica o primeiro princípio de todo o agir humano, chamado por isso de regra de ouro, que é “não faças ao outro o que não queres que te faça a ti”, ou positivamente “faça ao outro o que queres que faça a ti”, está lá em Matheus 7:12. Então trazendo um pouquinho a contribuição da psicanálise, da psicologia tão questionada: a **psicanálise não é uma proposta ética, mas ela tem uma série de conhecimentos sobre o ser humano**, e ela pode contribuir nesta construção ética, principalmente nesta pós-modernidade onde a gente tem percebido o caos. Nas relações e nas posições. Então ela tem um conhecimento humanístico que pode contribuir para uma construção da ética mais adequada. O que a psicanálise tem que ver é que não é possível ter uma ética sem incluir a singularidade do ser humano. Nós vamos passar a vida inteira construindo éticas e valores e se não levamos em conta o ser humano em sua singularidade, isto vai estar fadado ao fracasso. **Freud então tem um conceito fundamental dentro da teoria que desenvolveu que é a função paterna.** Eu vou desenvolver rapidamente isto, mas ele diz que é o pai que tira a criança daquela situação de amor com a mãe, e coloca ali o limite, a lei, e causa o surgimento do sujeito de desejo. Então ele intervém na relação mãe-filho privando a mãe de seu objeto e colocando um limite. Retira então da situação de ajeitamento ao desejo capcioso da mãe. O pai então corresponde à sinalização do complexo de Édipo e passa a ser permissível e doador, e permite a criança a encontrar nele o seu ideal, provocando no menino uma identificação e do lado feminino marcando lugar onde a mulher sabe que poderá buscar. É um conceito bastante complexo e não vou ter tempo de desenvolver ele aqui. **Nós vivemos hoje a falência do pai. A contemporaneidade coloca em cheque a imagem do pai.** Quem consegue fazer frente a esse ideal, esse que deveria servir como ideal? Você vai sair dessa relação amorosa com sua mãe, mas vai poder desejar o que o mundo tem a oferecer. E eu vou me colocar então como o portador da lei e como ideal de identificação. Nós vivemos uma carência dos nossos líderes, uma carência dentro de casa, em todas as esferas públicas, privadas, **nós vivemos aí uma falência do que é esse modelo ideal de identificação.** A figura então de autoridade decaiu, e o pai agora se mostra ausente, carente, humilhado, um pai postiço. Nada que seja capaz de sustentar aquela figura idealizada que ancorava o

sujeito desamparado. Como não há esta sustentação, nós vamos buscar em outras coisas, como a droga, o álcool, bebida, prostituição, corrupção. Trazendo isso para uma leitura mais perto de nós **“por que vou pagar o imposto, por que seguir a regra se ninguém cumpre aquilo que é para ser feito?”** É difícil encontrar pessoas que conseguem entender o princípio que é ético fazer isso. Mas a gente acaba sendo pego por essa maneira, como aponta a psicanálise. Dimensão do conflito. A psicanálise coloca aí a dimensão do conflito do ser humano. **O que eu quero fazer, o que eu posso fazer, o que eu devo fazer.** Nem sempre essas coisas se encaixam. O que eu quero, com aquilo que eu devo, com o que eu posso fazer. Então, diante disso, a gente começa a ver pessoas nas empresas usarem colegas para subir a qualquer custo, assediar moralmente empregados, usar meios sujos para obter vantagens para si, todas essas práticas constituem comportamentos antiéticos da sociedade. Qual é a solução a partir de todas estas coisas que estamos apontando? **O capelão já disse: nós temos que buscar uma direção, um norte, com certeza Deus nos dá essa direção, mas isso vai com certeza nos fazer passar por muita reflexão.** Às vezes, esta reflexão não ocorre sozinha, é necessário confessar-se para outro. A psicanálise aponta muito para a ética do desejo. Não significa que vou sair por aí fazendo o que eu quero sem levar em consideração o outro, significa que eu vou comprometer-me com meu desejo e levar com certeza o outro em consideração. Então o sujeito ético é, acima de tudo, tal como a ética da psicanálise, que se responsabiliza pelo ato que pratica. Quando eu posso repensar o meu ato, eu posso refletir sobre o que aquilo causou no outro.

Patrícia – Bom, gente, minha formação é na área de história. Meu tempo é pequeno, mas sobre o que todos estavam dizendo - o que é ética, moral, espiritualidade -, vou destacar a parte dos grupos, da ética relacionada à administração, a essa sociedade capitalista. **Uma questão crucial, portanto, é como devemos agir perante o outro, é a relação da ética com o bem viver da sociedade.** Hoje, o profissional da administração faz parte de uma sociedade massificadora, as falas todas estão se casando neste sentido, nessa questão da cientificidade, da separação das ciências, e faz com que o capitalismo, principalmente, mostre que o administrador tem o modelo do pai, que seria um pai vencedor, pois ele tem ânimo, chega no trabalho em um carrão e diz: “estou com meu carrão entrando na minha empresa”. **Este é o vencedor, é o pai que o capitalismo está mostrando.** Quero mostrar agora um trecho de um vídeo, que é sobre o poder da cobiça, pois é fantástico esse filme, um filme de 87, que

fala sobre isso especificamente. (Passa o trecho do filme). O filme está questionando: **você ficaria com a cobiça?** É o marketing, que é vendido o tempo todo. Você prefere cem milhões de reais ou encostar a cabeça no seu travesseiro e dormir tranquilo? Você prefere cem milhões, a fama, a certeza de ser cobiçado ou a honra? É isso que o filme inteiro vai colocar em questão e é isso que a sociedade e o capitalismo proporcionam o tempo todo. **Nós vamos pisar no outro, vamos ser corruptos também, porque nós queremos chegar “lá em cima”, ou não? Aí, como resposta, vêm os princípios da Ética que os professores falaram muito bem e eu não vou repetir.**

Oswaldo – Boa noite pessoal! Infelizmente, eu não vou poder falar com vocês o que gostaria se tivesse um pouco mais de tempo, porque falar de ética na administração é refletir sobre o que meus colegas falaram. É bom que mantenham aqui filósofos, psicólogos, historiadores para poderem fazer a reflexão com a gente, nós profissionais que primamos muito menos pelo coração, mas trabalhamos com a razão. **Nós enfrentamos problemas no dia a dia que se a gente não for capaz de nos primar pela razão e colocar o sentimento na frente dos negócios, com certeza nós vamos ter problemas.** Por isso que nos pautamos em um código de ética. Nós temos nosso código de ética, o código de ética do administrador, que eu gostaria de discutir com vocês, mas não vai ser possível, mas nós vamos fazer isso em sala de aula. Porque é em cima do código de ética que nós podemos trabalhar sem medo de cometer os erros aqui levantados ou aqui discutidos e, de forma confiante, com nossa consciência tranquila. Nós sabemos que enquanto administradores, temos que trabalhar o mercado de forma ética, e ainda ter lucro. Aí nós nos encontramos aqui com os sociólogos e os filósofos e eles foram capazes de dizer que isso seria impossível. **E nós vamos provar para todos que é possível sim.** É possível você ganhar dinheiro, é possível você ficar rico, é possível você ter uma vida pautada em coisas boas sem ser antiético. Nós fazemos tudo isso dentro da moral, da ética, e tudo que é possível. Eu só queria deixar claro para vocês que nós temos nosso código de ética que é desenvolvido pelo nosso Conselho Federal de Administração, que determina nossas ações de mercado e nossas relações com os concorrentes, mercado, produto, parceiros, outros administradores, patrões, e assim por diante. Eu fico por aqui e quero deixar bem claro para vocês como reflexão: **Não esqueça que o administrador precisa trabalhar mais com a razão do que com a emoção. Por isso atenção com o código.**

Tiago Tondinelli – Eu acho que foi proveitosa essa primeira manifestação, este primeiro painel. Eu gostaria de ler só para acabar um trecho que trata da liberdade, é um texto de um autor medieval do século XII, olha como que é uma definição bonita e atual do tema:

Embora não seja dada a todos os homens a apossar do poder principesco que rege, é raro ou inexistente o homem completamente isento de tirania. Do discurso comum, o tirano é quem oprime o povo pelo governo baseado na força. No entanto, não apenas sobre um povo como um todo que o homem pode ser tirano, mas sobre qualquer condição, mesmo a mais humilde, se não for pelo povo inteiro, cada homem procura a penhorar de tudo que tem sobre seu poder, sua mulher, seus filhos. Ninguém deixa de se alegrar com a liberdade ou deixa a força para preservar. Porque escravatura é como a imagem da morte, e a liberdade é a certeza assegurada da vida.

Uma passagem maravilhosa de um autor do século XII, que nem conhecia as questões sociais. Você percebe **que o espírito de ser um pensador livre, não é uma ideia criada no mundo** contemporâneo, como as pessoas pensam, como se nascesse do nada. **É uma coisa que está perfazendo o homem desde a criação.**

O professor comentou o prêmio Nobel dessa semana, que foi da química, mas eu trago outro prêmio Nobel que é o de física, uma área que, apesar de não estar no currículo da Administração, é importantíssima. Ela traz vários conceitos que os administradores usam, pelo menos o básico.

A teoria que ganhou tem vinte anos, e foi comprovada agora em Genebra com um acelerador de partículas e diz o seguinte: O que que é a matéria? A massa? A física? A coisa? É a energia com uma velocidade menor. Quando a energia perde velocidade ela se materializa. Mas porque que acontece isso? Quando uma partícula de luz ou de energia entra no meio, por algum motivo que ninguém sabe direito, outros elementos são atraídos para ele, de modo que se cria muito atrito. **A massa, portanto nada mais é do que uma energia em atrito, sendo que algumas passam bem rápido, enquanto outras viram massa.**

Qual o resultado disso? Toda matéria física é oriunda de energia. A religião tinha provado isso há milênios. Quando Cristo fala “olha, esse é meu corpo.” O retorno de Cristo depois da morte mostra que a matéria transita, muda e nasce da luz. Então quer

dizer que essas discussões que a física está provando atualmente, de algum modo apareceram antes na teologia e na filosofia. Obrigado pela participação.