

V. 01 - N. 01 - JANEIRO A DEZEMBRO - 2013 - ISSN 2318-6828

UNIVERSO DE ADMINISTRAÇÃO



MULTIVIX

MULTIPLICANDO CONHECIMENTO



MULTIVIX

MULTIPLICANDO CONHECIMENTO

ISSN 2318-6828

UNIVERSO DE ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Capixaba de Nova Venécia – Multivix
v. 01 n. 01 Jan/Dez. – 2013 - Anual

Diretor Executivo

Tadeu Antônio de Oliveira Penina

Diretora Acadêmica

Eliene Maria Gava Ferrão

Diretor Geral/Coordenador Financeiro/Administrativo

Fernando Bom Costalonga

Coordenadora Acadêmica

Kessya Pinitente Fabiano Costalonga

Coordenadora de Graduação

Alcione Cabaline Gotardo

Coordenação de Curso

Administração

Sabryna Zen Rauta Ferreira

Ciências Contábeis

Alcione Cabaline Gotardo

Direito

Maxwilian Oliveira

Subcoordenação de Direito

Francielly Rauta Marques

Engenharia da Produção

Engenharia Civil

Giuliana de Angelo Ferrari

Engenharia Ambiental

Talita Aparecida Pletsch

Enfermagem

Ivan Paulino

Educação Física

Edileuza Aparecida dos Santos Magalhães

Pedagogia

Letras

José Júnior de Oliveira Silva

Psicologia

André Mota do Livramento

Serviço Social

Cristiane Olios

Bibliotecária

Alexandra Barbosa Oliveira

Presidente da Comissão Editorial

Eliene Maria Gava Ferrão

Comissão Editorial

Eliene Maria Gava Ferrão

Kessya Pinitente Fabiano Costalonga

Alcione Cabaline Gotardo
Sabryna Zen Rauta Ferreira

Endereço para correspondência

Biblioteca Pe. Carlos Furbetta
Rua Jacobina, 165 – Bairro São Francisco
29830-000 – Nova Venécia – ES
e-mail: alexandrao@univen.edu.br

Capa

Alex Cavalini

Universo de Administração/ Faculdade Capixaba de Nova Venécia / – Nova Venécia: (Jan/Dez. 2013).

Anual
ISSN 2318-6828

1. Produção científica – Faculdade Capixaba de Nova Venécia. I. Título

UNIVERSO DE ADMINISTRAÇÃO

SUMÁRIO

ARTIGOS

INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA: CRIANDO VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS.....	6
Thekeane Pianissoli Washington Romão dos Santos	
DESENVOLVIMENTO RURAL E MODERNIZAÇÃO DA AGRICULTURA: PARADIGMAS PARA GESTORES PÚBLICOS.....	16
Samir Serodio	
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: PROPOSIÇÕES.....	27
Thekeane Pianissoli Washington Romão dos Santos	
MARKETING DE RUA: A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE NA DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO.....	40
Leonardo de Miranda Siqueira Osmar Pianca	
COMO TRATAR OS DESPERDÍCIOS EM EMPRESAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	46
Francielle Milanez França	
O NOVO RH: DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO.....	52
Clébio Bis Daniely Lorenzon	

EDITORIAL

É missão de uma Instituição de Ensino Superior (IES) o ensino, a extensão e a pesquisa. Quanto ao ensino, o Curso de Administração da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – MULTIVIX funciona regularmente. No fazer da extensão universitária, onde nossos acadêmicos de Administração participam de projetos comunitários e solidários, destacamos nossa participação em ações globais, com parcerias diversas, cursos e projetos de extensão. No momento, estamos inserindo nossos acadêmicos na iniciação científica, procurando o despertar dos discentes na pesquisa científica em Administração e nessa messe, fazemos a publicação de nossa **REVISTA UNIVERSO DE ADMINISTRAÇÃO**.

Em nosso primeiro número, apresentamos alguns artigos originais, que nos foram encaminhados pelos docentes e discentes da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – MULTIVIX.

Nossa proposta é de um periódico anual, com a divulgação de artigos, projetos, pesquisas e relatos de experiência diversos, etc.

Estamos abertos para contribuições, críticas, que muito nos ajudarão na melhoria do trabalho acadêmico. Que tenhamos todos uma boa leitura!

Prof^a. Sabryna Zen Rauta Ferreira

Coordenadora do Curso de Administração

INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA: CRIANDO VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS

Thekeane Pianissoli¹
Washington Romão dos Santos²

RESUMO

O objetivo desse trabalho é analisar a relação entre a inovação e a estratégia organizacional no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. A inovação e a gestão estratégica são temas amplamente estudados por pesquisadores de todo o mundo, em parte pela concorrência acirrada e o desenvolvimento de mercados dinâmicos, no qual exige das organizações capacidade de mudança, flexibilidade e reorganizações dos processos, para adequar as estratégias às mudanças ambientais. As inovações geram novos produtos/processos, a fim de atender às necessidades do mercado e a sobrevivência das empresas, dessa forma os conceitos de inovação e gestão estratégica é pertinente nos estudos de estratégia organizacional, oferecendo pistas para entender porque algumas organizações sobrevivem às mudanças ambientais e outras não. Essa pesquisa tem o objetivo de discutir como os tipos de inovação e gestão estratégica das organizações pode gerar vantagens competitivas sustentáveis, utilizando a revisão e literatura para embasar o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Mercados Dinâmicos. Estratégias de Crescimento. Planejamento.

ABSTRACT

The aim this paper is to analyze the relationship between innovation and organizational strategy in developing sustainable competitive advantages. Innovation and strategic management issues are widely studied by respondents from around the world, in part by stiff competition and the development of dynamic markets, which requires organizations ability to change, flexibility and reorganization processes, strategies to adapt to environmental changes. The innovations generate new products / processes in order to meet market needs and survival of businesses, thus the concepts of innovation and strategic management are relevant in studies of organizational strategy, offering clues to understand why some organizations survive environmental changes and others do not. This research aims to discuss the types of innovation and strategic management of organizations can generate sustainable competitive advantage, using and reviewing the literature to support the theme.

KEY-WORDS: Dynamic Markets. Growth Strategies. Planning.

¹ Especializando-se em Didática de Ensino Superior e Gestão Empresarial. Especialista e graduada em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia.

² Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Especialista e graduado em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia.

1 INTRODUÇÃO

A inovação é vista como um importante instrumento nas estratégias de crescimento das organizações, sempre vista como forma de aumentar a participação de mercado e fornecer vantagem competitiva, melhorar o desempenho organizacional (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997, p. 509). Isso tem atraído atenção de muitos pesquisadores nas últimas décadas, que enxergaram na inovação uma fonte de vantagem e uma alternativa de diferenciação frente aos demais concorrentes além do potencial na melhoria dos processos e no desempenho organizacional. Motivadas pelo aumento da concorrência nos mercados globais, às empresas começaram a compreender a influência e importância da inovação, uma vez que maiores graus de competição irão resultar em taxas mais aceleradas de mudança tecnológica (UTTERBACK e SUAREZ, 1993, p. 1-2). Assim, as inovações constituem um componente indispensável no desenvolvimento das estratégias corporativas, por atuarem nos processos de fabricação, tornando-os mais produtivos, melhorando o desempenho organizacional e transmitindo uma imagem positiva aos clientes (JOHNE; DAVIES, 2000; GONZALEZ-BENITO, 2005, p. 225). As estratégias devem estar alinhadas com os mercados nos quais as organizações atuam e no tipo de inovação adotada, evidenciando a importância de uma eficiente gestão estratégica para obter vantagens competitivas sustentáveis (GHEMAWAT, 1986, p. 55). As estratégias organizacionais mudam de acordo alterações nos ambientes, na concorrência ou nos consumidores, essas mudanças são provocadas seja de forma intencional, quando uma empresa na intenção de sair na frente dos concorrentes lança um produto novo, ou de forma não intencional quando a organização é forçada a mudar por questões de externas, como pressão dos mercados e a concorrência de outras empresas (MINTZBERG, 1998; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997, p. 515). A adoção de inovações pode ser uma forma das organizações se adaptarem ao ambiente na qual estão inseridas, ou antecipar uma mudança no ambiente, de forma a aumentar ou manter sua eficácia e competitividade, isso vai depender do tipo de estratégia adotada e da análise do ambiente, bem como os objetivos traçados (DAMANPOUR, GOPALAKRISHNAN, 2001, p.46).

O presente estudo utiliza o Manual de Oslo, (OCDE, 2005, §146), principal base internacional de diretrizes para a definição e avaliação de atividades relacionadas à inovação, como fonte de referência básica para descrever, identificar e classificar a inovação no nível da organização. A inovação é caracterizada pelo Manual Oslo (OCDE, 2005, §146) como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou melhorado, novo processo, novo método de marketing ou novo método organizacional, nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Nesse contexto a inovação pode ser entendida como a utilização de uma invenção em algo prático, novo ou com melhorias, que associado às tecnologias existentes resulte em valor para o negócio (GHEMAWAT, 1986, p. 56). A gestão estratégia instrumentaliza o planejamento necessário para tornar possível a implementação das inovações, bem como resultados positivos em desempenho e alcance dos objetivos traçados nos planejamento (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997, p. 510). O trabalho foi organizado em 4 partes: a primeira é a introdução que inicia a discussão, situando o leitor sobre o assunto discutido, seguido pela revisão de literatura que aborda a inovação, seus tipos e relação com o geração de vantagens competitivas e a gestão estratégica, logo em seguida é discutida a vantagem competitiva sustentável relacionando a inovação com as gestão estratégica e por fim as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 INOVAÇÃO

Inúmeros são os conceitos e teorias sobre a inovação, e, além disso, a maioria das pessoas tem uma compreensão bem diferente do que a academia entende por inovação. Essa pode ser a causa da dificuldade de entender e assimilar o significado da inovação em pesquisas científicas no ambiente organizacional. De acordo com o OCDE (2005, p. 55) “[...] a complexidade do processo de inovação e as variações na forma como ocorre nas empresas, fazem com que seja necessário adotar convenções com o objetivo de fornecer definições operacionais que possam ser usadas em pesquisas padronizadas sobre empresas”. Grande parte das pessoas confunde invenção com inovação, isso porque o termo inovação significa algo novo e/ou renovado. Nesse sentido inventar seria inovar, porém, Drucker (1986, p. 12) distingue inovação de invenção, associando a primeira à ideia de explorar novas oportunidades e gerar valor à organização. Schumpeter (1934, p. 8) fornece uma contribuição ao descrever os diferentes tipos de inovação: novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes de fornecimento, a exploração de novos mercados e novas formas de organização empresarial. Para Schumpeter (1934, p. 31) a inovação era o único caminho para sobrevivência das empresas nos mercados, tanto de processos quanto de produtos novos, em função da concorrência cada vez mais acirrada. Portanto, as empresas e os diversos setores da economia, incluindo o Estado, deveriam investir em tecnologia para inovar, melhorando a eficiência dos processos, e os que não fizessem isso estariam condenados a desaparecer.

Essa pesquisa adotará o Manual de Oslo, (OCDE, 2005, p. 55), principal base internacional de diretrizes para a definição e avaliação de atividades relacionadas à inovação, como fonte de referência básica para descrever, identificar e classificar a inovação. Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55) faz uso de uma estrutura que abrange diversas visões de várias teorias da inovação baseadas na empresa e aborda a inovação como um sistema de inovação, que compreende:

- *Inovação no produto* - introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que tange às suas características ou usos estimados;
- *Inovação no processo* - implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;
- *Inovação de marketing* - implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços;
- *Inovação organizacional* - implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

A inovação de produto envolve características novas ou substancialmente melhoradas ao produto ou serviço oferecido aos consumidores, já a inovação de processo envolve métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho do serviço novo ou substancialmente melhorado. A inovação de marketing introduz um novo método de marketing que gere

mudanças significativas na concepção do produto e seu posicionamento. Por fim a inovação organizacional é caracterizada pela introdução de um novo método organizacional nas práticas empresariais que altere suas relações externas. Inovações organizacionais podem aumentar o desempenho da empresa, reduzindo custos administrativos e de transação, melhorando a satisfação no local de trabalho (GUNDAY et al, 2011, p. 664). A inovação pode ser entendida como uma resposta da organização ao meio em que está inserido, favorecendo mudanças na estrutura e nos processos organizacionais. As pesquisas em inovação tem despertado interesse cada vez maior em entender como elas geram vantagens competitivas às organizações. Portanto, o presente trabalho pretende analisar a abordagem da inovação relacionada ao emprego de estratégias organizacionais que auxiliem na adoção, implementação e vantagens decorrentes dessas inovações.

A inovação é um dos instrumentos fundamentais de estratégias de crescimento para entrar em novos mercados, aumentar *Market share* no mercado existente e fornecer à empresa vantagens competitivas (GUNDAY et al., 2011, p. 662). Motivados pela concorrência acirrada nos mercados globais, as empresas começaram a entender a importância da inovação, uma vez que as mudanças tecnológicas rapidamente corroem o valor acrescentado dos produtos e serviços existentes. A inovação tem sido empregada em ambientes dinâmicos de rápida mudança, assim as empresas têm implantado vários tipos de programas de melhoria para aumentar sua competitividade. Para fornecer abordagens eficazes, pesquisadores e indústria têm defendido variadas filosofias gerenciais e procedimentos, incluindo gestão da qualidade total (TQM), just-in-time (JIT), e reengenharia de processos de negócios (BPR), todos com a finalidade de gerar melhoria e economia nos processos das empresas, além de ganhos em agilidade e produtividade.

Mercados mais dinâmicos forçam as organizações a mudar com maior velocidade, introduzindo novas tecnologias e repensando seus processos, a fim de adequar o negócio às novas exigências e necessidades dos clientes. Isso pode ser reforçado pelas pesquisas de Gopalakrishnan (2000, p. 45), que identificou que a velocidade da inovação e a magnitude da inovação são características relevantes, e que ambas tiveram um efeito positivo no desempenho da empresa. Freeman e Soete (2008, p. 352) afirmam que as inovações são importantes não apenas para gerar riqueza, mas também para permitir que as pessoas façam coisas que não poderiam fazer anteriormente. “Isso tem relação com as inovações introduzidas na última década, que permitiram realizar transações através de aparelhos celulares, por exemplo, e dinamizaram as relações de consumo” (HUANG; HSIEH apud VENKATRAMAN, 1991, p. 60). Diferenciando a adoção de produtos e processos, Damanpour e Gopalakrishnan (2001, p. 48) citam que as inovações do produto são introduzidas para responder a uma necessidade do mercado, enquanto as inovações de processo tem a função de apoiar e facilitar a implementação das inovações de produto e aumentar as suas contribuições.

As inovações são adotadas pelas organizações para obter vantagens em relação à concorrência, desenvolvendo novas tecnologias e produtos mais modernos (SALOMO; TALKE; STRECKER apud UTTERBACK; SUAREZ, 1993, p. 5), entretanto nem sempre as empresas que adotam as tecnologias mais modernas, são líderes de mercado, isso pode ser explicado pelas inovações disruptivas, que segundo Christensen, Bower (1996, p. 197), são caracterizadas pela oferta de produtos/serviços destinados a clientes dispostos a consumir produtos menos sofisticados, portanto de menor custo, com as funcionalidades adequadas a seu segmento. As empresas estabelecidas geralmente acabam desenvolvendo um produto com desempenho superior, com funcionalidades e recursos que não serão usados na sua totalidade,

isso indica como muitas empresas perdem sua liderança porque não conseguem responder adequadamente às necessidades do mercado (CHRISTENSEN, BOWER, 1996, p.199).

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia pode ser definida como um método ou plano escolhido para alcançar um futuro desejado, assim como pode ser posicionada como a realização de um objetivo ou solução para um problema (PORTER, 1985, p. 23). As organizações traçam suas estratégias pensando em objetivos a ser alcançada, a manutenção das organizações ou superação da concorrência, e para isso existem diversas abordagens. Pettigrew (1977, p. 80) a estratégia pode ser entendida como um fluxo de eventos, valores e ações em execução através de um contexto, esse tem uma conotação temporal, onde estratégias de ontem fornecem caminhos para estratégias de hoje e futuras.

No campo dos estudos de estratégia, Ansoff (1965, p. 128) e Porter (1986, p. 14) trabalham numa visão positivista, onde as estratégias são deliberadas e instrumentalizadas por meio do planejamento estratégico e implementadas de acordo com o planejado. Andrews (1971, p. 69) e Chandler (1962, p. 13) enfatizam conceitos tais como metas, planos e alocação de recursos, fornecendo os entendimentos mais amplamente aceitos sobre estratégia. Nessa visão a estratégia organizacional é pensada como um todo – espécie de grande "plano". Pettigrew (1977, p. 81) defende a formação da estratégia como um processo político, como um processo dinâmico construído pelos indivíduos através dos interesses particulares e coletivos, onde a articulação dos sujeitos envolvidos nas organizações interferem na implementação e planejamento das estratégias.

Mintzberg e Waters (1985, p. 259) utilizam uma perspectiva processual, onde a formação da estratégia deriva da articulação de dois tipos de estratégias: as estratégias emergentes, que se referem às estratégias planejadas e executadas de acordo com o planejamento (processo formal), e estratégias deliberadas que são construídas pelas pessoas durante o processo (processo informal). As estratégias resultam em aprendizagem organizacional, onde existem junções dos tipos de estratégias em determinados momentos, hora deliberadas, hora emergentes, gerando aprendizados organizacionais. A gestão estratégica tem a função de gerenciar os interesses dos indivíduos com os organizacionais, a fim de criar estratégias alinhadas com as necessidades organizacionais e suficientemente flexíveis para mudar conforme a dinâmica dos mercados.

As estratégias deliberadas são mais adequadas em ambientes estáveis, onde a regulamentação é mais acentuada e sujeita a poucas mudanças, em contrapartida, as estratégias emergentes tem uma relação mais positiva com ambientes dinâmicos, sujeitos a mudanças mais frequentes no planejamento. Em ambientes dinâmicos, as inovações tem papel importante na geração de vantagens competitivas, a gestão estratégica deve estar alinhada com os objetivos e intenções organizacionais na implementação das inovações, portanto alinhar o tipo de estratégia com o ambiente onde a organização está inserida é condição para desempenho organizacional positivo (BOWONDER apud BIRKINSHAW, 2006, p. 84).

A inovação requer a implementação de medidas para sustentar a adoção desses novos métodos, necessitando de planejamento adequado para que a inovação gere as vantagens pretendidas, nesse sentido existe uma estratégia que vai nortear a implementação da inovação, seja para ampliar, manter ou diversificar mercados (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN,

2001, p. 47). As estratégias inovadoras podem auxiliar as organizações de diversas formas, dentre elas, impressionando suas clientes, superando concorrentes, e na construção de um novo portfólio de produtos. Um dos princípios básicos da inovação é oferecer aos clientes distintas propostas de valor, encantando com a experiência de comprar ou serviço prestado, tendo relação direta com o desempenho da organização. De acordo com Bowonder (2010, p. 20) a inovação é concebida para ganhar novos mercados e superar a concorrência, através de novos produtos com apelos e funcionalidades que superar seus antecessores. Outra função da inovação é criar um novo portfólio de produtos para renovar os que já existem, oferecendo novas propostas de valor aos clientes.

Teoria de Michael Porter de estratégia competitiva genérica representa uma das mais importantes e influentes e contribuições que foram feitas para o estudo do comportamento estratégico das organizações (PORTER, 1980, p. 51). A teoria trata de dois elementos, o primeiro, um esquema de para descrever as estratégias competitivas das empresas de acordo com seu escopo de mercado (com foco ou amplo), e sua fonte de vantagem competitiva (Custo ou diferenciação), e o segundo, trata-se de uma proposição teórica sobre os resultados de desempenho dos projetos estratégicos, ou seja, a falta da escolha entre uma estratégia de liderança em custo ou diferenciação poderá resultar num desempenho inferior.

A estratégia precisa ter um planejamento e esse deve ser acompanhado adequadamente, o controle estratégico surgiu da necessidade de responder em tempo hábil às falhas de planejamento e situações inesperadas, devido à falta de informação sobre o andamento do plano estratégico (STEINMANN apud SCHREYOGG, 1987, p. 94). As inovações e toda a estratégia decorrente da adoção dessas devem ser acompanhadas para que os resultados possam ser os mais próximos do planejado e esperado. As inovações são adotadas por organizações que trabalham em ambientes dinâmicos e sujeitos a mudanças rápidas, assim o controle tem uma função essencial em garantir que os resultados tenham mais chances de serem atingidos como foram planejados. O modelo de 5 etapas para o controle estratégico, sugerido por Schreyogg e Steinmann (1987, p. 96), tem a função de preparar as organizações para o controle estratégico, defendido como uma forma de garantir que a estratégia seja implementada.

A estratégia organizacional não pode ser previstas, nem predeterminada, uma vez que a decisões estratégicas de gestores não são reações das forças determinísticas em seus ambientes, assim o gestor tem papel importante na construção e implementação das estratégias, ajustando quando necessário aos eventos inesperados (BOURGEOIS III, 1984, p. 590). A flexibilidade da estratégia é condição desejada, uma vez que facilita a adaptação da organização as exigências ambientais, podendo ser a causa da sobrevivência ou morte, dependendo do tempo que gasta para fazer os ajustes na estratégia.

3 VANTAGENS COMPETIVIVAS SUSTENTÁVEIS

A vantagem competitiva sustentável tem como objetivo implantar uma estratégia que agregue valor ao negócio seja por meio de custos baixos, diferenciação, ou estratégias mistas, que não estejam sendo usadas por nenhum concorrente da forma como aquela organização instrumentaliza, sendo uma estratégia duradoura. A vantagem competitiva pode ser considerada sustentável quando os concorrentes, inclusive os potenciais, não conseguem replicar os benefícios da estratégia adotada pela organização (BARNEY, 1991, p. 100). Assim

aquela empresa mantém sua posição de mercado, atendendo seus clientes e superando a concorrência, desde que o produto e/ou serviço oferecido seja demandado.

As empresas buscam superar seus concorrentes e, para isso, buscam encontrar vantagens que as distingam dos seus concorrentes, a inovação é um caminho para introduzir produtos, processos e métodos mercadológicos diferenciados. Tidd et al (2005, p. 71) demonstram que as organizações que combinaram conhecimento, habilidades tecnológicas e experiência para gerar novos produtos e serviços, tem maiores chances de gerar vantagens competitivas. Para Porter (1985, p. 49) a vantagem competitiva sustentável depende das estratégias adotadas pelas organizações, dentre elas as baixo custo e diferenciação. As inovações auxiliam no processo de diferenciação, uma vez que inserem produtos novos nos mercados e as inovações tecnológicas permitem reduzir os custos e as dimensões dos produtos.

Prahalad e Hamel (1990, p. 81) sustentam que a empresa deve aprender a criar continuamente novas vantagens que permita manter a liderança do mercado onde atua. Estes autores demonstram que sustentabilidade depende de competências centrais e que a empresa deve transformar seus recursos e habilidades em competências que permitam adaptar-se rapidamente às oportunidades resultantes das mudanças ambientais. De acordo com Dutta, Narasimhan, Rajiv (2005, p. 278) as capacidades são concebidas como a eficiência com que uma empresa emprega um dado conjunto de recursos (entradas) à sua disposição para atingir certos objetivos (saídas).

A visão baseada em recursos (BARNEY, 1991, p. 102) é utilizada para entender a forma como as organizações podem gerar as vantagens competitivas sustentáveis, desenvolvendo suas capacidades. Dada à dificuldade de manter as capacidades dinâmicas em condições de incerteza, a inovação tem a função de manter as capacidades integradas de forma dinâmica. Sendo assim, essa nova perspectiva promove um debate onde os recursos são deslocados, assim como as capacidades são controladas pelas empresas, permitindo então a sustentação de suas vantagens competitivas. Essas capacidades são chamadas por Prahalad e Hamel (1990, p. 83) de competências essenciais. Isso requer que especificar cuidadosamente o recursos que as empresas usam para atingir seus objetivos, e assegurando que estes sejam comparáveis entre as empresas.

O sucesso de uma empresa depende de sua capacidade de sustentar suas vantagens competitivas ao longo do tempo. As inovações de produtos, processos de produção e *marketing* são áreas em que a pressão competitiva intensa multiplicou com o aumento da concorrência nacional e internacional (GHEMAWAT, 1986, p. 55). A organização deve desenvolver atividades diferentes dos rivais ou realizar atividades semelhantes, mas que agreguem algum tipo de valor adicional ao produto ou serviço oferecido.

Apenas a vantagem competitiva não é suficiente para manter as organizações vivas e atuantes. Para continuar produtiva, manter ou aumentar a fatia de mercado é preciso criar vantagens sustentáveis, essas de acordo com Porter (1986, p. 125) se dividem em três tipos: tamanho do mercado, acesso aos recursos e restrições sobre os concorrentes. Ter alguma dessas características confere a empresas vantagem sobre as demais, seja por meio do domínio do mercado impedindo a entrada de novos concorrentes, ou pelo acesso privilegiado a determinados recursos, ou ainda estabelecendo restrições aos concorrentes que permita a organização sustentar sua posição de mercado.

De acordo com a literatura de estratégia, existem diversas interpretações sobre como obter vantagens competitivas sustentáveis, indicando diferentes alternativas pelas quais as organizações podem buscar vantagens competitivas e preservá-las por longos períodos de tempo. Cabe às empresas fazer análise do ambiente competitivo em que se encontram, para traçar as estratégias que julguem ser as mais adequadas para atingir os objetivos pretendidos. Em mercados dinâmicos as inovações, sobretudo as inovações tecnológicas, são alternativas adotadas para vencer a concorrência, oferecendo produtos diferenciados, de acordo com o segmento e preferências do consumidor. De acordo com Schreyogg e Steinmann (1987, p. 93) a gestão adequada da estratégia, utilizando o controle adequado para que todas as etapas da implantação da inovação sejam executadas da forma correta, são condições para resultados positivos, além disso, as organizações devem ter flexibilidade suficiente para mudar suas estratégias e adotar as melhores práticas em função do ambiente mutável no qual se encontram.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de inovações alinhadas com a gestão estratégica da organização podem gerar vantagens competitivas sustentáveis à medida que melhore a capacidade de prever eventos inesperados, aumentando a flexibilidade e capacidade de adaptação das empresas. Mercados dinâmicos exigem estratégias capazes de oferecer respostas rápidas aos fatores ambientais que surgem de forma inesperada. Inovações tem a característica de introduzir novos produtos e/ou serviços, ou reformulados ao mercado, permitindo que as organizações analisem as novas demandas e haja sobre elas de forma que possam manter ou ampliar suas posições consolidadas. A incapacidade de mudança pode provocar a extinção das organizações, por utilizarem as mesmas estratégias, não sendo capazes de fazer a análise do ambiente. Através da visão baseada em recursos foi possível entender que a conquista da vantagem competitiva sustentável depende das decisões estratégicas tomadas pelos gestores, pela postura dos demais colaboradores e especialmente no desenvolvimento interno de recursos e capacidades diferenciados, pois apenas imitar não conduz a um estado de sustentabilidade, é preciso inovar. O artigo é teórico e buscou estabelecer uma relação entre as inovações e a busca por vantagens competitivas sustentáveis, correlacionando com o a necessidade de adotar uma estratégia alinhada com o mercado e inovações a serem adotadas. Portanto, uma proposta relevante é testar a relação entre os tipos de inovação, as estratégias organizacionais com a capacidade de suportar turbulências e se manter numa posição de liderança no mercado, superando os rivais, utilizando modelagem de equações estruturais, criando um modelo nomotético empregando um software estatístico.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. Homewood III: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, Igor. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- BARNEY, J.B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, n.1, p.99–120, 1991.

- BIRKINSHAW, J.; MOL, M. **How Management Innovation Happens**. MIT Sloan Management Review, v.47, n.4, p. 81-88, 2006.
- BOURGEOIS III, L. J. **Strategic management and determinism**. Academy of Management Review. v. 9, n. 4, p. 586-596, 1984.
- BOWONDER, B. **Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage**. Research Technology Management, v. 53, n. 3, 2010.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- CHEN, W. **Business process management: a thermodynamics perspective**. Journal of applied management studies, v. 8, n. 2, 1999.
- CHRISTENSEN, C.M.; BOWER, J.L. **Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms**. Strategic Management Journal, v. 17, n. 3, p. 197-218, 1996.
- DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. **The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations**. Journal of Management Studies, v. 38, p. 45-65, 2001.
- DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- DUTTA, S; NARASIMHAN, O; RAJIV S. **Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application**. Strategic Management Journal, v. 26, n.3, p. 277–285, 2005.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: UNICAMP, 2008.
- GHEMAWAT, P. **Sustainable advantage**. Harvard Business Review, v.64, n.5, p. 53-58, 1986.
- GONZALEZ-BENITO, J. **A study of the effect of manufacturing proactivity on business performance**. International Journal of Operations and Production Management. V. 25 p.3–4, 222–241, 2005.
- GUNDAY, G.; ULUSOY. G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. **Effects of innovation types on firm performance**. International Journal Production Economics, v. 133, n. 2, 2011.
- HUANG, L.; HSIEH, Y. **Consumer electronics acceptance based on innovation attributes and switching costs: The case of e-book readers**. Electronic Commerce Research and Applications, v.11, p. 218–228, 2012.
- JOHNE, A.; DAVIES, R. **Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value**. International Journal of Bank Marketing. v. 18, n.1, p. 6–14, 2000.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia in:** MONTGOMERY, Cynthia, A.; PORTER, Michael E. (Org.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-440, 1998.

_____. **Patterns in strategy formation.** *Management Science*. v. 24, n. 9, p. 580-589, 1978.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. **Of strategies, deliberate and emergent.** *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.

OECD. **Manual de Oslo:** Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. OECD e Eurostat. 2005.

PETTIGREW, A. **Strategy formulation as a political process.** *International studies of management and organization*, v.7, n.2, p. 78-87, 1977.

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

_____. **Competitive advantage:** creating and sustaining competitive performance. New York: **Free Press**, 1985.

_____. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

SALOMO, S.; TALKE, T.; STRECKER, N. **Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance.** *Journal product innovation management*, v.5, p.560–576, 2008.

SCHREYOGG, G.; STEINMANN, H. **Strategic Control:** A New Perspective. *Academy of Management Review*, v.12, n. 1, p. 91-103, 1987.

SCHUMPETER, J.A. **The Theory of Economic Development.** An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Harvard University Press, Cambridge, 1934.

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

TIDD, J, BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UTTERBACK, J.M.; SUAREZ, F.F. **Innovation, competition, and industry structure.** *Research policy*, v. 22, p. 1-21, 1993.

VENKATRAMAN, M. P. **The impact of innovativeness and innovation type on adoption.** *Journal of Retailing*, v. 67, n.1, p.51–67, 1991.

DESENVOLVIMENTO RURAL E MODERNIZAÇÃO DA AGRICULTURA: PARADIGMAS PARA GESTORES PÚBLICOS.

Samir Serodio¹

RESUMO

O presente artigo objetiva pautar sobre o desenvolvimento econômico, a importância dos atores sociais e da gestão pública, com ações e políticas adequadas ao desenvolvimento “ascendente”, apresentando a importância do setor primário da economia (agropecuária e extrativismo) para o crescimento econômico e a possibilidade do “desenvolvimento ascendente”. Objetiva-se relatar transformações estruturantes advindas com o processo de modernização da agricultura brasileira, concluindo que a mesma trouxe transformações econômicas, socioculturais e ambientais profundas para o rural brasileiro, na qual há críticas por seu impacto nos aspectos sociológicos, ambiental e até mesmo econômico, visto a perspectiva do direcionamento das ações políticas e econômicas voltadas para o “desenvolvimento produtivistas” ou o crescimento econômico, e não numa perspectiva de valorização das dimensões sociais econômicas presentes no desenvolvimento local com uma proposta ascendente e sustentável. Por fim, enfatiza-se o caso do Espírito Santo e o resultado advindo da modernização da agricultura com a apresentação de dados sobre mesma, concluindo sobre a importância de qual desenvolvimento é necessário e o papel, sobretudo dos gestores públicos para o alcance.

PALAVRAS-CHAVE: Crescimento Econômico. Modernização. Transformações.

ABSTRAT

This article aims to be guided on economic development, the importance of social actors and public management, with appropriate policy actions and development "ascending", showing the importance of the primary sector (agriculture and extractive) to economic growth and the possibility the "bottom-up development." It aims to relate structural changes stemming from the process of modernization of Brazilian agriculture, concluding that it has brought economic change, socio cultural and environmental deep into the Brazilian countryside, which is critical for its impact on sociological, environmental and even economic seen from the perspective of targeting political and economic actions aimed at "developing productivist" or economic growth, and not a valuation perspective the social dimensions present economic local development with a proposed ascending and sustainable. Finally, we emphasize the case of the Holy Spirit and the emerging result of the modernization of agriculture with the presentation of data on it, concluding with the importance of what development is needed and especially role of public managers to achieve.

Key-words: Economic Growth. Modernização. Transformações.

¹Professor da Faculdade Capixaba de Nova Venécia; Mestre em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

1 GESTÃO PÚBLICA, POLÍTICAS PÚBLICAS E SUAS PERSPECTIVAS

Primeiramente, de forma genérica, adentrando a conceitos e definições, de forma resumida, pois não seria o intuito desse artigo esgotar esse tema, deve-se diferenciar a administração pública da gestão pública, propriamente ditas.

A primeira, ou seja, a administração pública advém da forma ampla do estudo das organizações e do planejamento da “coisa” pública, tendo uma proposta histórica perpassa a formação dos Estados-nação modernos e como esse se relaciona com o organizar e o planejar ações de forma ordenada e científica através da comprovação das práticas e teoria advindas da administração.

Gestão pública advém da pratica propriamente da gestão, das funcionalidades e do papel dos gestores do Estado com ações em prol de soluções para as problemáticas que repercutem sobre determinada sociedade, ampliando-se assim para a relação entre gestão e política pública.

Conforme detalha Lima (2006), “*gestão é a capacidade de fazer o que precisa ser feito*”. Um dos pontos cruciais para a devida ação de gestão pública e exatamente a função planejamento. Ainda Lima enfoca que a organização na gestão pública está relacionada à própria capacidade gestão, que se refere em pormenores à *relação entre recurso, ação e resultado*.

Quanto maior for a demanda por uma gestão pública eficiente por parte da sociedade, maior deve ser a eficiência dos atores sociais envolvidos com a mesma. Para a elaboração de um planejamento eficiente e eficaz, a fase de diagnóstico, ou seja, a elaboração das ações deve ser realizada de forma cuidadosa, adotando medidas metodológicas e técnicas apropriadas.

Em respeito aos aspectos metodológicos relacionados ao planejamento norteador das ações da gestão pública, e definidor da política pública, ressalta-se que a abertura política iniciada em meados da década de 80 do século XX, consolidada a partir da década de 90, ampliou o espaço de debate e vem se consolidando a cada passo na importância da criação de ferramentas que permitam a ampla participação no processo de gestão social, sobretudo em instâncias institucionais, tais como orçamentos participativos, audiências públicas e congressos das cidades e territoriais.

Devido às novas problemáticas, com o advento e consolidação da globalização, surge também para o debate da gestão e das políticas públicas uma nova dimensão espacial: os territórios, que se formam devido suas identidades e formação social, cultural e também econômica.

Problemas relacionados ao desenvolvimento socioeconômico, à educação, segurança pública, ao meio ambiente, entre muitos outros, como a saúde, são pautas para gestores públicos que assumem um caráter territorial e devem ter políticas públicas que assumam essa dimensão espacial, o locus, a formação da dimensão espacial ultrapassa limites geográficos definidos como municípios e adentram a uma perspectiva de territorialidade.

Para tanto, a participação política popular é fundamental, entretanto, para a corrente liberal, a perspectiva da representação, na qual o advento das eleições e escolha dos representantes do povo, ou seja, “o processo democrático reconhecido e constituído historicamente completa a participação e permite governabilidade” (DAHL, 1997; DOWNS, 1999).

Outra corrente tem a compreensão que o processo democrático ultrapassa seu aspecto clássico definido ao longo do desenvolvimento dos Estados, atualmente perpassando um conjunto de práticas e novas instituições que de forma horizontal e direta promovem a cidadania e a participação popular, estreitando as ações dos gestores públicos às demandas mais peculiares dos cidadãos. O engajamento político, a influência e a tomada de decisão, sobretudo essa última, se tornam descentralizada e relaciona-se a uma governabilidade popular e horizontal, garantido legitimidade e estabilidade. (PUTNAM, 2002).

Esse artigo objetiva concluir e enfatizar a importância da perspectiva mais construtivista e descentralizada apresentada no parágrafo acima, enquanto um processo fundamental para a gestão pública e, sobretudo na elaboração de políticas públicas voltadas para um desenvolvimento “ascendente”.³

1.1 DEFINIÇÕES DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E RELAÇÕES

É possível compreender a importância da gestão e da política pública na formulação de propostas que permeiam a concepção do desenvolvimento, portanto, é necessário compreendê-lo.

A definição do desenvolvimento econômico e suas perspectivas são resultantes da própria revolução capitalista; portanto, sua definição é histórica, e como tal, conforme entendimento de Bresser-Pereira (2007), o processo de desenvolvimento econômico é resultante do processo de acumulação de capital inerente ao sistema capitalista, e mesmo, da assimilação do progresso tecnológico ao fator de produção trabalho, e do próprio capital que gera produtividade e aumento de salários. Dessa forma, deve ser entendido empiricamente e não hipotético-dedutivamente.

Comumente, a teoria do desenvolvimento é refletida do ponto de vista da oferta, ou seja, da necessidade da acumulação do capital humano, através da disponibilização de melhores condições necessários aos homens, para fomento ao fator trabalho, que sejam: saúde, educação, ampliação dos conhecimentos científicos tecnológicos, entre outros.

Bem como, da acumulação do capital físico, a ser fomentado pelo trabalho cada vez mais qualificado. Bresser-Pereira (2007) acredita que a demanda também é fundamental, visto que a produção é gerada a partir do trabalho, e, portanto, o investimento e a acumulação de capital se fazem relevantes, para tanto a taxa de lucro deve ser satisfatório, bem como a preocupação como uma taxa de câmbio que traga rentabilidade aos investimentos.

Há complexidades em conceituar de forma resumida, objetiva, uniforme, e, principalmente concensuada, o que seria “desenvolvimento econômico”, sua definição também se confunde com seus resultados, poucos conceitos nas ciências sociais causam tanta controvérsia, por vezes, o mesmo é comparado ao conceito de crescimento econômico, e mesmo, equivocadamente, à proposta de industrialização e urbanização.

³ Entre outras se define como aquele que pretende alcançar índices socioeconômicos que primam pelo conceito da sustentabilidade, não definindo apenas alteração das variáveis macros econômica como indicativo de desenvolvimento econômico, e por fim valoriza ações políticas devidamente planejadas e constituídas a partir do planejamento participativo e da gestão social.

A relação da definição de desenvolvimento econômico a ser a evolução dos indicadores macroeconômicos, como o aumento do Produto Interno Bruto (PIB), bem como a preocupação com as políticas de consolidação da evolução do mesmo, é compreensível, devido sua perspectiva histórica, porém reducionista.

A proposta do desenvolvimento econômico correlacionado à relação com a industrialização em países desenvolvidos e a intenção em países colonizados de réplica, sobretudo da América Latina em desenvolver-se a partir da urbanização e da industrialização, foi um equívoco político e econômico adotado durante boa parte do século XX, com impactos sociais, econômicos, culturais e ambientais que fomentam a própria modernização da agricultura.

O viés histórico do próprio desenvolvimento capitalista e propriamente do processo produtivo em países europeus como a Inglaterra, a França, e em seguida o próprio Estados Unidos, aos dois primeiros tem relação estreita com a inserção de simples utensílios na lavoura europeias no século XII – como o arado, entre outros – que permitiu a geração de excedentes, a acumulação de capitais, entre outros fatores relevantes primeiramente para a revolução comercial e em seguida à industrial. Entretanto, os atores sociais, políticas e econômicos dos países em desenvolvimento devem ocupar-se em entender a melhor forma para o desenvolvimento dos mesmos, inclusive através de políticas próprias dadas as particularidades, para tanto, a gestão e política pública dos mesmos deve se dirigir a tais soluções.

Dessa forma, é necessário por parte dos Cientistas Econômicos apreenderem na definição de desenvolvimento econômico todos os aspectos das variáveis econômicas, mas também sociais.

Sob a égide econômica, para Furtado (1961, p. 115-116), desenvolvimento econômico é um aumento da renda real, o aumento da quantidade de bens e serviços por unidade de tempo disponibilizado à coletividade.

Furtado (1961) afirma que o desenvolvimento econômico está relacionado a dois momentos históricos específicos, a revolução comercial, advindo da acumulação de capitais, originado da agricultura fomentou a revolução burguesa e as cidades-burguesas, e, a revolução industrial, que é a lógica econômica de alcançar o lucro além da acumulação de capitais, na qual, o progresso tecnológico e a inovação tecnológica se fazem fundamentais.

Partindo para uma orientação mais inerente à Comissão Especial para a América Central (CEPAL), objetiva-se esse texto fomentar o apoio à proposta na qual “desenvolvimento” ultrapassa a expectativa de variação de produtos e agregados macroeconômicos, trazendo uma proposta de alteração estrutural da sociedade no que concernem as relações sociais e econômicas, advindo para o conceito uma perspectiva mais qualitativa como indicador de desenvolvimento, tendo por resultantes propostas com resultados sociais, políticos – sobretudo pela adesão dos municípios ao processo de tomada de decisão na gestão pública de forma descentralizada – principalmente econômicos, e não apenas na alteração das variáveis, mas também em correções de distorções, assim pretendo a partir de então definir a proposta como “desenvolvimento ascendente”.

Dessa forma, o espaço rural com locus de desenvolvimento, deve ser apreciado por ações políticas que ultrapassam a ótica do econômico, o papel dos gestores públicos faz-se fundamental, para tanto, deve se compreender o cenário atual, assim, na próxima seção busca-

se compreender o avanço do processo de modernização da agricultura brasileira e seu impacto para o Espírito Santo.

2 MODERNIZAÇÃO DA AGRICULTURA BRASILEIRA

Para melhor compreensão da necessidade de gestão e de políticas públicas em prol de um desenvolvimento ascendente, primeiramente, deve-se compreender transformações estruturantes na produção agrícola que impactaram o rural a partir da modernização da agricultura brasileira.

Da forma que nos apresenta Balsan (2006), a modernização da agricultura iniciou na década de 60 do século XX, com o advento da Revolução Verde, ampliando a base técnica de produção com aumento na oferta de produtos agropecuários. O então definido “desenvolvimento produtivista” fomentou produções agropecuárias com destino à exportação, tendo no aumento da produção e da produtividade dessas culturas, um dos seus resultados econômicos, sobretudo para as culturas agropecuárias com destino à exportação.

Entre diversas características, o modelo produtivista e a modernização da agricultura criou um complexo agroindustrial, o qual vinculou a agricultura, e trouxe impactos para as economias regionais. Na instância propriamente econômica houve crescimento da produção e da produtividade, bem como, o desenvolvimento do agronegócio com diversas indústrias. O crescimento econômico do setor primário também se desdobrou sobre demais setores da economia (principalmente o terciário), sobretudo em municípios no qual o setor agropecuário é representativo na economia, o excedente criado também foi relevante para as contas nacionais e a balança de pagamentos.

Desenvolvimento tecnológico, aumento de produção e produtividade, entre outros fatores são intrínsecos à modernização, aumento das variáveis macroeconômicas como PIB também o são; entretanto, há diversos impactos socioeconômicos, geográfico-espaciais, culturais e ambientais, tidos como críticos devido à proposta produtivista propriamente dita e à segregação da mesma, dessa forma, faz-se necessário uma perspectiva de desenvolvimento ascendente, endógeno, horizontal, que prima pelas instâncias presentes na proposta ideológica presente no conceito de sustentabilidade.

Como citado, é fato que com a proposta produtivista, fomentada pelo processo de modernização, gerou crescimento de variáveis macroeconômicas. Porém, questionamentos ao seu impacto econômico também são cabíveis e necessários, visto que o desenvolvimento econômico poderia ter sido feito sob a ótica voltada para uma perspectiva ascendente, menos segregada, pois a mesma foi excludente e concentradora, pois ocorreu de forma desigual nos espaços e regiões, havendo a criação de novos espaços de interesse para o capital.

Santos (2000) afirma que, com o processo de modernização cabe aos agricultores compreender a dinâmica da agricultura moderna ou tornarem-se obsoletos. Para tanto, vale ressaltar que a tradição e as características socioculturais, tão inerentes à perspectiva do etno-desenvolvimento, e esse, parte contínua do processo de desenvolvimento ascendente, também presentes fortemente no próprio homem rural e no seu espaço, dificultaram a inserção dos mesmos na proposta de desenvolvimento produtivista e da modernização, portanto, segregou e concentrou resultados a parte da sociedade.

Em Balsan (2006, p. 129) temos a afirmação de que “o novo padrão de desenvolvimento econômico tem demonstrado a exclusão do homem do campo”, ou seja, o “desenvolvimento produtivista” advindo da modernização traz também o entendimento de que a terra no sistema capitalista encontra-se alinhavada ao capital, de forma que, o mesmo difunde sua proposta de desenvolvimento de forma não uniforme, para tanto, as políticas públicas, que em sua essência almeja atender criando valor público ao cidadão deve por um lado superar as dificuldades apresentadas pelas imperfeições da proposta, e criar a partir da função dos gestores públicos novas propostas.

Dessa forma, cabe-nos compreender determinados impactos da modernização da agricultura no Espírito Santo e concluir que a mesma primou e gerou crescimento econômico, cumprindo com objetivos do “desenvolvimento produtivista”, entretanto, a mesma ainda é parcial frente ao conceito de “desenvolvimento” que esse artigo prima, dado as necessidades quem contemplam o conceito e suas intenções. Para tanto, políticas públicas devem endossar programas e projetos que levam a ganhos sociais, econômicos, respeitem as perspectivas históricas, culturais e valorizem a instância ambiental.

Para a compreensão de transformações estruturais no rural capixaba, a partir do advento da modernização da agricultura, sobretudo afirmando o aumento da produção e da produtividade de produtos agrícolas de interesse para a exportação, deve-se primeiramente realizar a compreensão a partir de dados relevantes para a conclusão.

2.1 A RELEVÂNCIA DO RURAL PARA A ECONOMIA

Para melhor entendimento do rural, visto que o mesmo é um espaço geográfico, e como tal, um produto social, é necessária a compreensão de que este possui diversas dimensões ou instâncias importantes de serem entendidas no processo de desenvolvimento, que sejam: geográfica, social, cultural, econômica, entre outras. O rural enquanto espaço é um produto social, produto de relações sociais. Assim, vincular o meio rural à sua dimensão produtiva para a perspectiva do desenvolvimento, é reduzir as dimensões e instâncias presentes no mesmo.

As atividades produtivas presentes e desenvolvidas no meio rural (agricultura, pecuária, agro industrialização, extrativismo mineral ou vegetal, entre outras) possuem relevância também por suas dimensões históricas, culturais e mesmo religiosas, quando, por exemplo, da adoção de formas e técnicas tradicionais de produção.

Pode-se concluir que a importância da dimensão econômica para o meio rural, até mesmo dado à compreensão de que a dimensão produtiva presente no rural é vital para as economias regionais e nacionais e para o homem que delas vive, compreendendo que para uma perspectiva de desenvolvimento ascendente se faz necessário mais que a perspectiva eminentemente econômica, entretanto, essa é fundamental.

Visando adentrar a um dos objetivos desse artigo, que seja, entender transformações geográficas e econômicas do meio rural capixaba, e o papel dos gestores públicos para uma perspectiva de desenvolvimento de territórios rurais, temos abaixo alguns indicadores econômicos e de áreas.

Durante o ano de 2010 a economia brasileira obteve um crescimento acumulado de 7,5%, totalizando (3,675 trilhões), conforme dados oficiais apresentados pelo IBGE. Já para o ano de 2011, o crescimento foi de 2,7%, ao ser comparado ao de 2010. Em relação ao crescimento do ano de 2011, se compararmos o crescimento econômico do quarto trimestre ao terceiro trimestre do ano, a agropecuária foi responsável por um crescimento de (0,9%), enquanto os serviços (0,6%) e a indústria obtiveram queda de (-0,5%). No comparativo com o quarto trimestre de 2010, o PIB cresceu 1,4%; entre os setores econômicos: a agropecuária cresceu (8,4%), os *serviços* (1,4%) e a indústria queda de (-0,4%). Destaca-se, portanto, a importância da agricultura para o crescimento econômico.

Diversos outros indicadores poderiam ser apresentados demonstrando a relevância dos setores produtivos presentes no meio rural, e sua importância para a economia brasileira, como sua relevância para as exportações brasileiras, trazendo equilíbrio para a balança de pagamento e contas nacionais, mas também para as economias locais e regionais, nas quais, sua atuação ocorre diretamente sobre a geração de emprego e renda, incidindo e fomentando o comércio e os serviços locais.

TABELA 1 - COMPARATIVO DA PARTICIPAÇÃO DO VAB DO SETOR PRIMÁRIO DA ECONOMIA

Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
VAB (BR)	6,62	7,39	6,91	5,71	5,48	5,56	5,9	5,63	5,3
VAB (ES)	8,15	8,7	9,36	8,78	9,5	9,27	6,84	6,76	6,3

Fonte: Produto Interno Bruto – Espírito Santo, CEE/IJSN (2012).

Em relação ao Espírito Santo, conforme identificado na tabela acima, que compara preços básicos, a participação do setor primário, na formulação do quantitativo do Valor Adicionado Bruto, que somando os demais setores da economia tem por base 100, pode-se observar que o estado tem números superiores em todos os anos em relação aos brasileiros.

O Valor Adicionado Bruto é o valor da produção sem duplicar, é obtido descontando do Valor Bruto da Produção, que é a expressão monetária de tudo o que for produzido; os insumos utilizados durante o processo de produção.

A agropecuária é estratégica para a ocupação e geração de renda, e, ao juntar elos da cadeia produtiva (da produção à agroindustrialização) foi definida no Plano como segmento mais importante para 61 dos 78 municípios do Espírito Santo (PEDEAG, 2007).

Diversos outros indicadores e citações poderiam apresentar a importância da agricultura no Espírito Santo, em suas diversas instâncias socioeconômicas. Entretanto, é necessário como objetiva esse artigo compreender transformações geográficas e econômicas da produção agropecuária no estado do Espírito Santo, para tanto foram preparadas tabelas que permitem um confronto de informações entre os Censos agropecuários para um melhor entendimento das fases presentes na modernização, permitindo aos atores sociais diversos e gestores públicos atuarem sob uma nova proposta de desenvolvimento.

TABELA 2 - CONFRONTO DOS DADOS DAS ÁREAS TOTAIS E ESTABELECIMENTOS NO ESPÍRITO SANTO – ES (ANO DE 1920 A 1970).

Ano	1920	1940	1950	1960	1970
Área (ha)	1 279 699	1 988 231	2 524 873	2 888 667	3 759 359
Estabelecimento	20 941	41 919	44 170	54 795	70 712

Fontes: Elaborado a partir dos Censos agropecuários dos anos 1970, 1980, 1995/96, 2005/2006 - IBGE.

Através da série histórica disponibilizada na tabela 02 e 03, que representa a evolução das áreas totais para o desenvolvimento da agropecuária no Espírito Santo e o número de estabelecimentos, pode-se realizar uma avaliação de dimensão histórica e geográfica, compreendendo a importância econômica da agricultura para o Espírito Santo, partindo para um entendimento empírico e não hipotético e dedutivo.

Primeiro, deve-se recordar a respeito da colonização do Espírito Santo, o mesmo teve uma situação diferenciada ao longo da história, pois foi apenas a partir do século XIX que o estado de fato se inseriu como espaço de fluxo comercial e financeiro, inclusive inserindo a lógica do desenvolvimento do capitalismo em seu território, a ocupação de seu solo para fins de produção para comercialização e inter-relação de fluxo financeiro e comercial com demais entes federados e mesmo ao fluxo internacional teve estreita relação com a vinda de imigrantes europeus e dessa forma com a consolidação da agricultura para o capitalismo.

Portanto, as primeiras décadas do século XX é fase de expansão agropecuária e abertura de novas áreas, sobretudo ao Norte do estado, e de certa forma, define o aumento de (97%) da área total destinada à agropecuária entre os anos de 1920 e 1950 e o número de (110%) no número de estabelecimentos, é momento de abertura de fronteiras e surgimento de povoações e vilarejos que seriam futuras cidades, sobretudo ao Norte do Estado, que era considerada uma região com ocupação recente por parte dos imigrantes europeus.

A cafeicultura era a principal atividade econômica, a economia capixaba era fomentada fundamentalmente pelo setor primário.

TABELA 3 - CONFRONTO DOS DADOS DAS ÁREAS TOTAIS E ESTABELECIMENTOS NO ES (ANO DE 1975 A 1970).

Ano	1975	1980	1985	1995/96	2006
Área (ha)	3 838 841	3 798 226	3 895 426	3 488 725	2 780 274
Estabelecimento	60 585	59 380	69 140	73 288	84 795

Fontes: Elaborado a partir dos Censos agropecuários dos anos 1970, 1980, 1995/96, 2005/2006 - IBGE.

A partir das Tabelas 2 e 3, pode-se verificar que a expansão das áreas totais destinadas à agropecuária tecnicamente estagnou a partir da década de 70, inclusive com queda em relação ao último censo agropecuário, realizado em 2006, que apresentou aumento apenas no número de estabelecimento, devido ao fracionamento de já pequenos estabelecimentos.

Avalia-se que durante a década de 70 houve inclusive queda no número de estabelecimentos, tal fato deve-se à consolidação da proposta nos planos econômicos nacionais que primavam

pela industrialização e urbanização, na qual a modernização da agricultura foi parte, e no Espírito Santo não diferente, estruturada por políticas nas duas décadas anteriores, teve como um dos eventos históricos a erradicação dos cafezais em áreas não definidas como prioritárias e foram responsáveis por contribuir com o processo de industrialização e urbanização, tais propostas endossam o processo de modernização na agricultura capixaba levando a migrações aos centros urbanos, sobretudo periféricos à capital Vitória.

Compreende-se que esse período foi repleto de intensa mudança estrutural com repercussão para as regiões e territórios em todo o Brasil, conforme já mencionado, conforme destaca Rangel (2003), As políticas espaciais e regionais do II PND tiveram preocupação em fazer uma desconcentração econômica em regiões (metropolitanas) consideradas como críticas, nas quais a economia de aglomeração estava sendo ameaçada.

Ainda para Rangel (2003) havia uma intenção de formar polos germinativos (causando concentração econômica na região metropolitana), basicamente nas regiões “complementares” ao polo dinâmico (Sudeste), sendo consideradas “complementares” as demais macrorregiões brasileiras.

Com relação à agricultura, ocorre a partir do processo de modernização da mesma, que se inicia no começo da segunda metade do século, e se consolida nas décadas seguintes, um destaque para a produção de culturas agrícolas e criações destinadas à exportação e ao comércio, em detrimento de uma produção típica das primeiras décadas do século XX, voltada ao consumo de subsistência com geração de excedentes e acumulação de capital que fomentava o comércio local.

Para exemplificar o exposto, pode-se destacar a evolução de culturas agrícolas permanentes como o café Arábico e Conillon, esse último com destaque em produção, produtividade e área plantada, originalmente divulgado na região Noroeste do Espírito Santo, como uma possibilidade de suprir a ausência dos cafezais Bourbon, do tipo Arábica, erradicados por ação e estratégias políticas e econômicas indutoras ao desenvolvimento econômico produtivista focado na proposta da industrialização e de urbanização; bem como, do aumento do efetivo da pecuária que ocupou espaço em demais regiões. Bem como, a estagnação ou mesmo o não crescimento contínuo de áreas de cultivo temporário como o arroz, o milho, entre outras culturas relacionadas à conjuntura anterior à modernização.

Dessa forma, a diminuição ou estagnação da possibilidade de avanços consideráveis através da diversificação agropecuária é resultante de uma proposta de desenvolvimento relacionada a uma proposta nacional de desenvolvimento a partir da eficiência produtiva, da concentração se necessário for, em produtos que se destinam à exportação, em detrimento de propostas de ação que primariam ao rural uma perspectiva de desenvolvimento endógeno, voltado à sua perspectiva de um espaço social que ultrapassa fronteira do apenas produtivo, mas que como tal, também é feito de forma que o mesmo seja valorizado além do provimento à economia capitalista industrial e urbana.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É relevante destacar a importância dos atores sociais na definição e execução de uma proposta de desenvolvimento que atenda às necessidades ou demandas das nações, em especial destaca-se a função dos gestores públicos por terem entre outros objetivos a função

de articular para tal acontecimento, devidos suas prerrogativas e possibilidades de permitir e fomentar condições, doravante, todos os atores sociais são fundamentais e possuem contribuições na elaboração de propostas em prol do desenvolvimento ascendente, assim, não devem se abster da atuação proativa e contributiva para a mesma.

As propostas de desenvolvimento ascendente devem permitir não apenas elevado grau de participação dos atores sociais, mas serem endógenas e a favor das diversas dimensões que compõem a perspectiva da sustentabilidade; portanto, territórios emergentes precisam atentar-se às riquezas, aqui entendidas como aquilo que é importante para suas dimensões sociais, culturais, ambientais e econômicas. Concluir, portanto, com o crescimento econômico através do aumento dos agregados macroeconômicos e permitir distribuição da renda gerada, de forma, que o aumento dos mesmos venha ao encontro das demais instâncias já citadas.

O espaço rural brasileiro e, sobretudo no Espírito Santo, por sua formação histórica, sociocultural e econômica, tem demonstrado desde sua formação, a necessidade de políticas econômicas e públicas apropriados para o alcance do desenvolvimento ascendente.

É possível verificar com o advento da modernização da agricultura no Brasil e no Espírito Santo transformações geográficas, espaciais, sobretudo no âmbito da urbanização e do êxodo rural, na matriz produtiva e na economia, dessa forma, deve-se compreender o impacto da mesma na elaboração do desenvolvimento com foco na produção e rever políticas voltadas à proposta ascendente de desenvolvimento que valorize demais instâncias e permita um crescimento econômico endógeno e de longo prazo.

REFERÊNCIAS

BALSAN. Rosane. **Impactos decorrentes da modernização da agricultura brasileira**. CAMPO-TERRITÓRIO: revista de geografia agrária, v. 1, n. 2, p. 123-151, ago. 2006.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agrícola de 1960** - Espírito Santo, Rio de Janeiro e Guanabara, Série Regional. Tomo X, 1ª parte. Rio de Janeiro: 1966, V.2, p. 225.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário de 1970** - Espírito Santo. Série Regional. Tomo XV. Rio de Janeiro: 1974, VIII, p. 275.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Agropecuário de 1995/96. Disponível em: http://biblioteca.ibge.gov.br/d_detalhes.php?id=748. Acesso em: 03 de fev. 2013.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário** – Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Rio de Janeiro, 2006, p. 777.

DAHL, Robert. **Poliarquia**. São Paulo: Edusp, 1997.

DOWNS, Anthony. **Uma teoria econômica da democracia**. São Paulo: Edusp, 1999.

FURTADO. Celso. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

GERARDI, L. H. de O. **Algumas reflexões sobre modernização da agricultura.** In: Geografia, Rio Claro, v. 5, n. 9/10, p. 19-34, 1980.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública.** Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

PIB – **Produto Interno Bruto** – Espírito Santo, Oliveira. Januario Vitor. SEP/IJSN, 2010.

PEREIRA-BRESSE, Luiz Carlos. **O conceito histórico de desenvolvimento econômico.** Texto para discussão 157, FGV-EESP, 2006.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e Democracia:** a experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro, FGV, 2002.

RANGEL, SAMIR S. A. **O Impacto da organização econômica dos espaços e regiões, presentes nas diretrizes do Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento – II PND.** In: XI Congresso Brasileiro de Sociologia, Campinas: 2003.

REVISTA DEBATES, Porto Alegre, v.3, n.1, p. 126-140, jan.-jun.2009.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização:** do pensamento único à consciência universal. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: PROPOSIÇÕES

Thekeane Pianissoli¹
Washington Romão dos Santos²

RESUMO

Essa pesquisa tem o objetivo de analisar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento sustentável dentro da discussão do agronegócio brasileiro, relacionando o desenvolvimento sustentável por meio da teoria institucional, evidenciando como as organizações introduziram os valores e preceitos do desenvolvimento sustentável e relacionar inovação tecnológica, agronegócio brasileiro e sustentabilidade, salientando a importância de investimentos em pesquisa e inovação tecnológica atendendo às três dimensões da sustentabilidade – social, ambiental e econômica. A inovação tecnológica pode ser uma importante ferramenta na construção do desenvolvimento sustentável, através de pesquisa e novas tecnologias que permitam produzir de forma mais eficiente, agredindo menos o meio ambiente e atendendo às necessidades da população e empresas. Tendo em vista o objetivo citado, foi realizada uma análise teórica sobre o tema, permitindo entender como o termo foi difundido, tornando o tema de fácil entendimento para uma posterior análise, a qual permitiu compreender que o desenvolvimento sustentável é um termo com muitos significados e no caso específico do agronegócio brasileiro, EMBRAPA e muitas universidades públicas e privadas estão desenvolvendo tecnologias que viabilizem o uso mais eficiente do solo, recursos minerais, manejo sustentável das florestas e produtos menos agressivos à natureza no combate a pragas e doenças da lavoura, aliando a inovação tecnológica às dimensões da sustentabilidade (social, ambiental e econômica).

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade. Novas Tecnologias. Atividades Agropecuárias.

ABSTRACT

This research aims to analyze the relationship between technological innovation and sustainable development within the discussion of Brazilian agribusiness, linking sustainable development through institutional theory, showing how organizations have introduced the values and principles of sustainable development and relate technological innovation, agribusiness Brazilian and sustainability, stressing the importance of investment in research and technological innovation given the three dimensions of sustainability - social, environmental and economic. Technological innovation can be an important tool in the construction of sustainable development through research and new technologies to produce more efficiently, less assaulting the environment and meeting the needs of residents and businesses. Given the objective quoted, we performed a theoretical analysis on the topic, allowing to understand how the term was widespread, making the subject easy to understand

¹ Especializando-se em Didática de Ensino Superior e Gestão Empresarial. Especialista e graduada em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia.

² Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Especialista e graduado em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia.

for subsequent analysis, which allowed us to understand that sustainable development is a term with many meanings and in the specific case of Brazilian agribusiness, EMBRAPA and many public and private universities are developing technologies that enable more efficient use of land, mineral resources, sustainable management of forests and products less harmful to nature to combat pests and diseases of crops, combining technological innovation dimensions of sustainability (economic, social and environmental).

KEY-WORDS: Sustainability. New Technologies. Agricultural Activities.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o desenvolvimento sustentável tornou-se um discurso comumente proferido por todos, entretanto com diversos significados, gerando confusões na definição do que seria sustentabilidade e como atingir esse estágio de desenvolvimento. Segundo Parris & Kates (2003) o desenvolvimento sustentável tem um amplo apelo e pouca especificidade, seria uma combinação de desenvolvimento e meio ambiente. No entanto, os defensores do desenvolvimento sustentável diferem em suas ênfases sobre o que é sustentabilidade e desenvolvimento, e como vincular o desenvolvimento à sustentabilidade, criando noções próprias para o termo, que, por conseguinte gera confusão na correta definição. Entidades ruralistas definem desenvolvimento sustentável com uma conotação predominantemente econômica, entretanto organizações de proteção à natureza como WWF e GREENPEACE defendem uma conceituação mais ambiental para o termo, isso tem gerado discussões, impasses e pouco resultado concreto nas negociações mundiais como a Rio-92 e mais recentemente a Rio+20.

Uma possível explicação para essa dificuldade na obtenção de consenso é a grande latitude e subjetividade do conceito de desenvolvimento sustentável e a consequente complexidade de operacionalização dos seus princípios além de possibilidade de verificar se os resultados desejados foram obtidos. O resultado de ter muitos significados e muitas formas de medir o desenvolvimento sustentável acaba por tornar o termo confuso e complexo (RAMOS, 2009, p.1101). Uma vez que desenvolvimento sustentável engloba pelo menos três dimensões que são ambientais, a social e a econômica de forma harmônica, quando uma dessas dimensões é subjugada, temos uma construção incompleta e tendenciosa de sustentabilidade, daí deriva a complexidade do termo.

Ao longo da história da humanidade, a agricultura tem sido extremamente importante ao homem, pois foi por meio dela que ele deixou seu estado de nômade, criando cidades e desenvolvendo o que chamamos hoje de sociedade, ou seja, foi por meio da agricultura que o homem conseguiu produzir seu próprio alimento, não dependendo exclusivamente da natureza para fornecer isso a ele. Embora a agricultura tenha trazido avanços incalculáveis do ponto de vista social e econômico, a sua prática pode gerar impactos ambientais, caso sua interferência antrópica seja realizada de forma incorreta, pois altera o equilíbrio natural da natureza, seja por interferência nos leitos dos rios, pelo uso de agrotóxicos nas plantações ou pelo desmatamento para dar lugar a lavouras. O grande desafio do planeta, inclusive discutidos em reuniões com líderes mundiais como o Rio + 20, é a questão do desenvolvimento sustentável, que objetiva produzir sem agredir o meio ambiente, ou com o menor impacto possível, preservando para as gerações futuras.

O termo desenvolvimento sustentável tornou-se popular depois da ‘RIO 92’ quando as nações unidas introduziram a discussão em pauta como uma preocupação permanente para manutenção da vida no planeta e a partir daí grandes organizações tomou emprestada a filosofia da sustentabilidade, influenciando outras a introduzir os valores e preceitos nas suas organizações. Essa ‘popularização’ do termo pode ser explicada pela teoria institucional. Quando novos valores são introduzidos por um determinado segmento da sociedade, por exemplo, tornando-se uma espécie de “mito”, as organizações respondem às pressões adotando os valores, práticas e procedimentos institucionalizados a fim de se adequar ao que é colocado como melhor, ou seja, buscam a eficiência simbólica e eficiência técnica (MEYER; ROWAN, 1991, p. 45). O desenvolvimento sustentável foi algo institucionalizado, forçando as organizações a se adequar e introduzir em sua ideologia os preceitos e conceitos da sustentabilidade.

As inovações tecnológicas inseridas na agricultura e desenvolvidas pelas instituições de pesquisa como a EMBRAPA, por exemplo, foram fundamentais no processo de aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos gêneros agrícolas brasileiros. Além disso, contribuíram para o aumento das exportações, equilibrando a balança comercial e desenvolvimento local, atribuindo ao Brasil um destaque entre os países exportadores de grãos. Atrrelado aos ganhos em produtividade e ao bom desempenho dos produtos no mercado internacional, o desenvolvimento de tecnologias limpas no agronegócio atende aos preceitos do desenvolvimento sustentável. Apesar do desafio, resultados promissores estão sendo obtidos com investimentos em ciência e tecnologia direcionada para criar variedades mais resistentes e mais produtivas.

Entendendo que desenvolvimento sustentável é multidimensional e que inovações tecnológicas proporcionam ganhos em produtividade às atividades ligadas ao campo, esse trabalho disserta sobre a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento sustentável dentro da discussão do agronegócio brasileiro. Tendo em vista que poucos trabalhos utilizam essa abordagem, associando a teoria institucional para explicar como o termo tornou-se tão popular, posteriormente discutindo a relação entre inovação tecnológica e as possibilidades para promoção de desenvolvimento sustentável no agronegócio brasileiro, mostrando que a inovação pode ajudar na promoção do desenvolvimento sustentável e que novas pesquisas devem ser feitas para analisar se o que se propõe é sustentável sob as dimensões ambiental, social e ambiental.

Inicialmente o artigo faz uma introdução do termo desenvolvimento sustentável, descrevendo seu surgimento e quando se tornou tão evidenciado. Em seguida, o desenvolvimento sustentável é discutido por meio da teoria institucional, evidenciando como as organizações introduziram os valores e preceitos do desenvolvimento sustentável por meio de pressões institucionais. Posteriormente é feita uma relação entre inovação tecnológica, agronegócio brasileiro e sustentabilidade, salientando a importância de investimentos em pesquisa e inovação tecnológica que devem atender às três dimensões da sustentabilidade – social ambiental e econômica.

2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Inicialmente é preciso entender o que é desenvolvimento sustentável e como o termo surgiu, a partir daí relacionar com inovação tecnológica e desenvolvimento sustentável. O termo “desenvolvimento sustentável” começou a se tornar mais popular com o conferência das

nações unidas para o meio ambiente e desenvolvimento (CNUMAD), conhecida mais popularmente como “RIO 92”, realizada na cidade do Rio de Janeiro em 1992 onde foi redigido um relatório que ficou conhecido como “Nosso Futuro Comum”. No relatório estão informações colhidas pela comissão ao longo de três anos de pesquisa e análise, destacando-se as questões sociais, principalmente as referentes ao uso da terra, uso da água, abrigo e serviços sociais, educativos e sanitários, além do planejamento do crescimento urbano. É desse relatório que vem uma das mais difundidas definições do conceito de desenvolvimento sustentável, descrito como “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades”.

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD (1991, p. 49) consegue sintetizar bem o que o desenvolvimento sustentável representa: "em essência o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas". Em resumo o desenvolvimento sustentável foi pensado como uma forma de desenvolvimento que agregasse aspectos ambientais, sociais respeitando o espaço humano, além de considerar os aspectos econômico-financeiros.

As discussões fomentadas pelos organismos internacionais de desenvolvimento econômico e organizações não governamentais de proteção à natureza resultaram no chamado desenvolvimento sustentável, que parece ser a herança oficial deixada por essas instituições dentro da agenda política mundial. Entretanto, o movimento pelo desenvolvimento sustentável ganhou força com os movimentos da sociedade civil organizada, sobretudo o ambientalista na última metade do século XX. Conferências como a Rio 92 ajudaram a popularizar o assunto, divulgando as ideias e propósitos que essa nova forma de pensar o desenvolvimento do planeta poderia gerar.

Apesar da definição de desenvolvimento sustentável, sugerida pela CMMAD ser poderosa e apelar fortemente para a responsabilidade da presente geração, algumas coisas não são muito claras e difíceis de conseguir consenso. O conceito de 'necessidades' é especialmente problemático, por diversas razões, dentre elas pelo fato de não sabermos exatamente as necessidades de gerações futuras. Obviamente, eles precisam de comida, abrigo, vestuário e transporte, mas o que eles precisarão para cumprir essas funções? Além disso, as necessidades têm a tendência a crescer à medida que a população aumenta, e novas tecnologias dão origem a novas necessidades, então quanto precisará para atender a essa nova população mundial? (VOLLENBROEK, 2002, p. 216).

O assunto não é consenso, portanto gera uma série de discussões, Barbieri (2010, p. 148) cita que “nem todas as correntes ambientalistas confluíram para o movimento pelo desenvolvimento sustentável, haja vista que a diversidade de correntes, muitos deles em conflitos irreconciliáveis, a começar pelos termos deles utilizados.” Para as entidades de proteção ambiental o desenvolvimento sustentável tem uma conotação de ecodesenvolvimento, que considera a preservação do meio ambiente, da fauna e flora e o impacto que qualquer elemento físico ou biológico como os principais objetivos do desenvolvimento sustentável. Segundo o WWF (2012) a ideia central é conservar e utilizar os recursos naturais de forma racional e duradoura para beneficiar todos os segmentos sociais, contribuindo para a proteção ambiental, desenvolvimento social e econômico da região, sem causar esgotamento de recursos.

Depois de discussões em torno do termo é possível intervir e direcionar o processo de desenvolvimento econômico de modo a conciliar eficiência econômica, desenvolvimento social e ecológica passando a ter uma aceitação generalizada, de modo que diferentes ideologias entrem em um consenso sobre o significado do termo. Entretanto, como era de se esperar, as divergências continuam principalmente quanto aos mecanismos dessa intervenção, as quais estão relacionadas principalmente ao entendimento da relação entre crescimento econômico e meio ambiente. As dificuldades do entendimento são visíveis nas incontáveis definições de desenvolvimento sustentável. Para entender como o termo foi introduzido em todas as camadas sociais e seguimentos da economia a teoria institucional consegue explicar bem, através do isomorfismo organizacional.

2.1 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Como tentativa de conciliar desenvolvimento e preservação do meio ambiente, surgiu pela primeira vez a concepção de desenvolvimento sustentável, que tomando emprestada da ecologia natural a noção de sustentabilidade, o Relatório Brundtland sugeriu um novo conceito de desenvolvimento, que seria “uma correção, uma retomada do crescimento, alterando a qualidade do desenvolvimento, a fim de torná-lo menos intensivo de matérias-primas e mais equitativo para todos”, e, ao mesmo tempo, “um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão de acordo com as necessidades atuais e futuras” (CMMAD, 1991, p. 46).

Como diz Nobre (2002, p. 25), o conceito de desenvolvimento sustentável “surgiu não só como uma noção fadada a produzir consenso, mas também como enigma a ser criticado pela sua vaguidão, imprecisão e caráter contraditório”. De acordo com o autor, o conceito esteve ligado, inicialmente, a algo impreciso e vago, e a exploração das contradições e fraquezas não gerou resultados representativos. Nobre acredita que o conceito é “um veículo de um acordo político mínimo em torno dos termos em que iria dar-se a sua institucionalização em nível global da problemática ambiental e como ponto de partida da disputa política a ser travada nos limites por ele traçados” (p. 26). Essa institucionalização que o autor cita ocorre por meio dos organismos internacionais como PNUMA, PNUD, Banco mundial, FMI, além dos governos nacionais influentes e de ONGs que atuam na esfera global como é o caso da WWF WBCSD e do Greenpeace.

Quando novos valores são institucionalizados por um determinado segmento da sociedade, por exemplo, tornando-se uma espécie de “mito”, as organizações respondem às pressões adotando os valores, práticas e procedimentos institucionalizados a fim de se adequar ao que é colocado como melhor, ou seja, buscam a eficiência simbólica e eficiência técnica (MEYER; ROWAN, 1991, p. 47). Para obter a eficiência simbólica, as organizações devem adotar os modelos institucionalizados, que são concebidos como os melhores para um segmento de organizações, ou seja, o modelo que é tido como o mais apropriado é o predominante. Isso traz legitimidade social e de recursos às atividades da organização, permitindo que a mesma permaneça naquele mercado por mais tempo.

Reforçando a ideia de institucionalização do desenvolvimento sustentável, Dimaggio e Powell (2007, p. 121) dizem que “as organizações não competem apenas pelos recursos e consumidores, mas por poder político e legitimação institucional, por ajustamento social, bem como econômico.”, assim o isomorfismo representa uma ferramenta muito útil para explicar

porque as organizações abraçaram a sustentabilidade, por pressões institucionais que tornaram alinhadas e cada vez mais parecidas, legitimando suas ações e permanência no mercado. Ainda segundo os autores, existem três mecanismos pelo qual ocorre o isomorfismo institucional que são o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. O coercitivo resulta das pressões das organizações, o isomorfismo mimético provém da incerteza e estimula a imitação e o isomorfismo normativo advém da profissionalização (condições e métodos de trabalho). Cabe lembrar que as mudanças organizacionais isomórficas citadas não ocorrem de forma isolada, podendo incorrer mais de um tipo ou até os três ao mesmo tempo em uma organização (DIMAGGIO & POWELL, 2007, p. 221).

À medida que pressões institucionais surgiram a favor do discurso em prol do desenvolvimento sustentável e grandes organizações, com influência e peso econômico/político aderiram a essa ideologia, outras organizações foram ‘forçadas’ a internalizar o discurso, a fim de se tornar isomórficas em relação ao meio em que estavam inseridas e com isso continuar existindo e prosperando. Isso explica como o movimento pela sustentabilidade ganhou força ao longo dos últimos anos, tendo a adesão de um número cada vez maior de organizações, que usam o slogan da produção mais limpa para alavancar suas vendas.

2.2 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Para entender como o desenvolvimento sustentável pode ser articulado, através de uma visão positivista, a inovação tecnológica pode ser o caminho para equacionar o desafio de produzir e preservar a natureza. Nessa sessão será feita uma relação entre as possibilidades das inovações na instrumentalização de uma produção mais eficiente, com menor impacto e menor utilização de recurso, além da possibilidade de reaproveitamento, condições essenciais para aliar a dimensões que devem ser atendidas para atingir o desenvolvimento sustentável.

O processo de desenvolvimento tecnológico tem forçado as organizações a fazer diferente sua atividade corriqueira, ou seja, criar uma postura inovadora, seja no produto, no serviço ou no processo, a organização precisa criar valor e oferecer produtos e serviços mais eficientes, tornando-se uma organização mais produtiva e competitiva. “As atividades de inovação incluem todas as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que realmente conduzem, ou que pretendem conduzir, à implementação de inovações” (OCDE, 2007, p. 56).

Segundo Carvalho e Barbieri (2010, p. 83) inovação é a palavra de ordem no ambiente empresarial, como pode ser constatada na fala de renomados autores (DAMANPOUR, EVAN, 1984, p. 392; SCHUMPETER, 1934, p. 23) de Gestão, Economia, Engenharia e outras áreas. Inovar ou se reinventar tornou-se uma espécie de slogan do negócio. E não poderia ser diferente, tudo que vemos à nossa volta são de alguma forma os resultados de inovação, até mesmo a poluição que nos perturba. Os impactos das inovações no desempenho das empresas podem variar de efeitos sobre as vendas, aumento na fatia de mercado, mudanças na produtividade e na eficiência organizacional (OCDE, 2007, p. 5).

De acordo com a PINTEC (2008, p. 14), inovação tecnológica é definida pela introdução de um produto (bem ou serviço), processo produtivo tecnologicamente novo ou aprimorado; tendo sido desenvolvida pela empresa ou adquirida de outra empresa/instituição que a desenvolveu. Nos últimos anos, o tema inovação tem atraído à atenção de muitos

pesquisadores e profissionais (GATIGNON et al, 2002, p. 1103; DAMANPOUR, 1987, p. 675). As inovações tecnológicas, em um ambiente econômico turbulento tem tornado a disputa por mercados cada vez mais acirrada, as organizações foram forçadas a absorver as novidades, incorporando mais tecnologia aos seus produtos. A inovação é um dos instrumentos fundamentais de estratégias de crescimento para entrar em novos mercados, aumentar a quota de participação em mercado existente e fornecer à empresa vantagens competitivas (GUNDAY et al , 2011, p. 663). Motivados pela concorrência acirrada nos mercados globais, às empresas começaram a entender a importância da inovação, uma vez que as mudanças tecnológicas rapidamente corroem o valor acrescentado dos produtos e serviços existentes.

As opiniões sobre o papel da inovação no desenvolvimento sustentável divergem em extremos, de um lado aqueles que acreditam que a científica e tecnológica vão resolver os problemas da humanidade, como de fato eles têm casos já resolvidos, o ar das grandes cidades seria irrespirável se não fosse pelas inovações tecnológicas que permitem a captura e tratamento de poluentes antes de chegar à atmosfera. Contrapondo-se a isso, tem aqueles que acreditam que mais ciência e tecnologia não vão resolver os problemas do mundo e que essa visão positivista é equivocada. Ambas são visões limitadas e incompletas. É preciso reconhecer que parte da degradação ambiental e dos problemas sociais, de fato, está associado com a inovação de processos, no entanto muito do bem-estar que a humanidade goza hoje, como o aumento da longevidade e avanços nas ciências médicas, foram possíveis graças às inovações (CARVALHO; BARBIERI, 2010, p. 92).

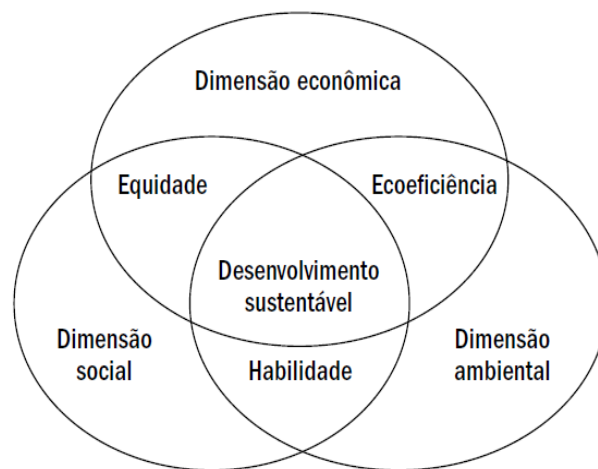


Figura 1- Representação do desenvolvimento sustentável.
Fonte: Figura 1a - Adaptada da norma francesa SD 21000.

A organização inovadora sustentável “não é a que introduz novidades de qualquer tipo, mas novidades que atendam as múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas e colham resultados positivos para ela, para a sociedade e o meio ambiente” (BARBIERI, 2007, p. 105). Não é suficiente, para as empresas, apenas inovar, mas desenvolver inovações que atendam as três dimensões da sustentabilidade, a saber:

- Dimensão social – preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza; diversidade organizacional etc.);

- Dimensão ambiental – preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes;
- Dimensão econômica – preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam. Para as empresas essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam (BARBIERI, 2010, p. 150).

A inovação pode ser uma importante ferramenta na construção do desenvolvimento sustentável, através de pesquisa e novas tecnologias que permitam produzir de forma mais eficiente e poluindo menos, Freeman e Soete (2008, p. 705) reforçam essa ideia dizendo que, “a política tecnológica e de inovação tem um papel essencial no alcance desse objetivo, devido à necessidade de inovações para substituir atuais métodos de produção de padrões de consumo não sustentáveis, e também pela necessidade de desenvolvimento”. Entretanto Mulder (2007, p.254) salienta que, atender às necessidades de uma forma muito mais eficiente não necessariamente leva a soluções sustentáveis. Tecnologias que são ambientalmente mais eficientes podem ter vários efeitos colaterais negativos ou os seus efeitos em longo prazo serão danosos, ainda existe a possibilidade de não ser aplicável em grande escala. Por isso apenas inovar pode não ser a solução mais adequada, mas inovar considerando os vários aspectos que permeiam o complexo e necessário desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento sustentável necessita da aplicação de uma série de tecnologias que permitam equacionar problemas de ordem social, ambiental e econômica que estão interligados e, portanto depende de iniciativas e ações conjuntas dos vários agentes envolvidos nesse assunto, portanto não basta apenas uma parcela da sociedade está engajada, a sustentabilidade é um construto complexo que só pode ser desenvolvido através do envolvimento e de mudanças nos vários segmentos da sociedade.

O objetivo da sustentabilidade ambiental e, particularmente, do desenvolvimento e da difusão de inovações que auxiliem a alcançar este objetivo são inatingíveis sem uma ampla gama de políticas, sem o envolvimento de muitos agentes econômicos diferentes e sem mudanças nas instituições econômicas, sociais e culturais já existentes (FREEMAN; SOETO, 2008, p. 706).

A sociedade precisa se adaptar a fim de proporcionar desenvolvimento econômico, com desenvolvimento social, atrelado ao desenvolvimento ambiental, dessa forma ações no sentido de equacionar o problema, ou seja, de aliar as esferas do desenvolvimento em algo sustentado e sustentável, não sejam implementadas, enfrentaremos um colapso de recursos nos mais diversos níveis, principalmente naturais. A tecnologia poderá desempenhar um papel chave no processo de mudança sociedade industrial, entretanto a inovação tem de ser incorporado tanto no nível social quanto organizacional (MULDER, 2007, p. 258). A inovação certamente é uma alternativa para tornar o mundo mais sustentável, entretanto a forma como será implantada pode fazer a diferença, segundo Smith e Vob e Grin (2010, p. 435) o desafio para a inovação não mais se apóia unicamente no potencial econômico, mas também nas alterações sociais induzidas pela atividade inovadora e as consequências desta para a sustentabilidade ambiental e social.

As inovações, principalmente as tecnológicas podem colaborar para implementação de soluções para o desenvolvimento sustentável, que visem poluir menos, produzir mais e melhor, enfim uma gama de possibilidades com as pesquisas que estão sendo desenvolvidas nas instituições públicas e privadas. Entretanto não é suficiente desenvolver tecnologia, são necessárias políticas públicas que facilitem a difusão e acesso das tecnologias desenvolvidas,

além de consciência socioambiental de empresas e sociedade civil para que toda a pesquisa tenha efetividade.

2.3 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, SUSTENTABILIDADE E AGRONEGÓCIO

Uma vez entendido o que é desenvolvimento sustentável, a aplicabilidade da inovação tecnológica, a grande questão é dissertar sobre as potencialidades do agronegócio brasileiro em usar as tecnologias desenvolvidas, via pesquisas de órgãos como a EMBRAPA e instituições parceiras, em soluções que atendam as diversas demandas econômicas, sócias e ambientais.

A atividade agropecuária brasileira tem ligação direta com o setor produtivo cujo fator de produção essencial é o recurso terra, é um setor primário, portanto, engloba atividades produtoras de bens *in natura* (BACHA, 2004, p. 17). O conceito mais usado atualmente para medir a importância que a atividade agropecuária tem para economia brasileira é representado pelo termo agronegócio ou *agribusiness*, que pode ser representado por quatro segmentos: o segmento I, composto por fornecedores de insumos, o segmento II composto pelas empresas agropecuárias, o segmento III composto por empresas processadoras de produtos agropecuários e o segmento IV composto por empresas distribuidoras, esses segmentos formam o que pode ser chamado de cadeia produtiva do agronegócio (CPA).

Produzir de forma consciente, preservando a natureza, promovendo a distribuição de renda e crescimento econômico são os pilares do desenvolvimento sustentável e que são os objetivos do agronegócio brasileiro (MAA, 2012). A sociedade brasileira de uma forma geral, tem sentido os benefícios gerados pelo bom desempenho que o agronegócio vem apresentando desde a década de 1990 (MAA, 2012). Sua produtividade vem crescendo rapidamente com o desenvolvimento de tecnologias de produção mais eficientes, mecanização e uso intensivo do solo, permitiram a redução dos custos de produção e uma oferta de alimento em quantidade e a preços acessíveis (BARROS, 2006, p. 30). O grande desafio da próxima década para as atividades que envolvem o agronegócio brasileiro é produzir sem desmatar novas áreas de floresta, e pra isso conta com o desenvolvimento de ciência e tecnologia na criação de novas variedades resistentes a doenças e mais produtivas, novas formas de manejo da produção e produtos mais eficientes.

Contrariando o pensamento positivista do agronegócio, existe uma corrente de ambientalistas que enxergam a evolução do agronegócio brasileiro como o grande vilão das problemáticas ambientais e sociais, que ocorreu historicamente, graças à expansão das fronteiras agrícolas e uso dos recursos naturais, uma alternativa de transformar o solo e os recursos naturais (HOLANDA, 1936, p. 13). Mesmo com o otimismo em relação agronegócio, graças aos recordes de produção, inovações tecnológicas, crescimento das exportações e maior representatividade na balança comercial, o modelo de modernização tradicional deve ser questionado, pois não atende aos anseios sociais e ambientais (ALVES; CONTINI; HAINZELIN, 2005, p. 39).

De acordo com a EMBRAPA para ajudar a construir a liderança do Brasil em agricultura tropical, a Empresa investiu, sobretudo no treinamento de recursos humanos; possui 9.660 empregados, dos quais 2.392 são pesquisadores - 18% com mestrado, 74% com doutorado e 7% com pós-doutorado. O orçamento da Empresa para 2012 é de R\$ 2,1 bilhões, buscando melhorar as pesquisas, para atender e melhorar as demandas do agronegócio brasileiro. Com a

valorização das *commodities* o mercado internacional, o valor estratégico do agronegócio brasileiro cresceu, despontando como umas das molas para alcançar maior evidência entre os outros países.

Segundo dados da EMBRAPA, tecnologias geradas pelo SNPA (Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária) mudaram a agricultura brasileira. Um conjunto de tecnologias para incorporação dos cerrados no sistema produtivo tornou a região responsável por 67,8 milhões de toneladas, ou seja, 48,5% da produção do Brasil (2008). A soja foi adaptada às condições brasileiras e hoje o País é o segundo produtor mundial. A oferta de carne bovina e suína foi multiplicada por 4 vezes enquanto que a de frango aumentou 22 vezes (período 1975/2009). A produção de leite aumentou de 7,9 bilhões em 1975 para 27,6 bilhões de litros, em 2008 e a produção brasileira de hortaliças, elevou-se de 9 milhões de toneladas, em uma área de 771,36 mil hectares, para 19,3 milhões de toneladas, em 808 mil hectares, em 2008. Além disso, não houve apenas inclusão de tecnologias nas grandes instituições agrícolas, ocorreu também a incorporação dessas tecnologias na produção agrícola familiar, aumentando a eficiência na produção de pequeno porte, não deixando de lado nenhum setor agrícola, além de melhorar rendados pequenos produtores.

A pressão por práticas mais sustentáveis tem levado o Ministério da Agricultura e demais organizações que envolvem o agronegócio brasileiro a tomar uma postura diferenciada frente às antigas metodologias de trabalho, desenvolvendo incorporando práticas mais adequadas e alinhadas com o desenvolvimento sustentável. De acordo com o MAA, ele “elabora projetos e programas direcionados para a assistência técnica, financiamento e normatização das práticas rurais sustentáveis”. Essa fala evidencia a preocupação do MAA em manter um discurso alinhado com a sustentabilidade, uma vez que a construção de uma imagem relacionada a conservação ambiental repercute em vantagens para o país junto as organizações internacionais de proteção e importadores de gêneros agrícolas.

O Brasil possui abundância de recursos naturais e destaque e áreas estratégicas como energia, recursos hídricos e produção de alimentos, sendo um dos poucos países que pode aumentar simultaneamente a produção de alimentos e energia, sem gerar grandes impactos, em parte pelas tecnologias disponíveis. O grande desafio é fortalecer as pesquisas, geração e difusão do conhecimento, almejando a diversificação e melhor valor agregado aos produtos. As inovações tecnológicas inseridas no agronegócio e desenvolvidas pelas instituições de pesquisa são fundamentais no processo de aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos gêneros agrícolas brasileiros (CASTRO; GUEDES, 2010, p. 21), além de estratégicas para o aumento das exportações, equilíbrio da balança comercial, desenvolvimento regional e acima de tudo construção de um desenvolvimento sustentável e sustentado. As pesquisas sobre o desenvolvimento de novas tecnologias para o agronegócio brasileiro, vão permitir que o país desenvolvesse tecnologias limpas para atender aos preceitos do desenvolvimento sustentável.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo desenvolvimento sustentável possui uma definição genérica, como foi algo institucionalizado nas últimas décadas, sendo conceituado como um "processo de transformação na qual a exploração dos recursos, os investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas". De acordo com os

autores (CARVALHO; BARBIERI, 2010, p. 84; BARBIERI et al, 2010, p. 147; VOLLENBROEK, 2002, p. 215), o conceito de desenvolvimento sustentável esteve ligado, inicialmente, a algo impreciso e vago, e a exploração das contradições e fraquezas não gerou resultados representativos, permitindo discussões e divergências a respeito. O desenvolvimento sustentável pode ser representado como a interseção das dimensões econômica, social e ambiental, assim os interesses dessas dimensões devem se ajustar para que cada uma seja atendida adequadamente, ou seja, a empresas com lucro, as pessoas com os produtos e o planeta seja preservado.

O desenvolvimento sustentável para o agronegócio é entendido como “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (MAA). Ou seja, parte do princípio que os recursos devem ser usados, mas devem ser preservados para que todas as gerações possam ser beneficiadas, estabelecendo uma relação de uso contínuo, evitando o esgotamento e pensando em longo prazo ações que visem preservar a qualidade de vida das gerações futuras, através do uso racional dos recursos hoje disponíveis. Nesse contexto, a EMBRAPA e muitas universidades públicas e privadas estão desenvolvendo tecnologias que viabilizem o uso mais eficiente do solo, recursos minerais, manejo sustentável das florestas e produtos menos agressivos à natureza no combate a pragas e doenças da lavoura.

As inovações tecnológicas desenvolvidas para o agronegócio brasileiro impulsionaram aumento da produção de grãos, frutas e carnes, ampliando a participação desse setor da economia no PIB brasileiro, isso é resultado de investimentos e anos de pesquisa no melhoramento genético e desenvolvimento de formas de manejo mais eficazes. A inovação tem contribuído com o agronegócio brasileiro sob diversos aspectos, os mais visíveis talvez sejam o aumento da produção, entretanto em termos qualitativos ainda podemos avançar muito, para tornar a produção mais limpa e diminuir o impacto ambiental da produção dos gêneros agrícolas, mas para isso é preciso investir em pesquisa e inovação tecnológica que atenda às três dimensões da sustentabilidade – social, ambiental e econômica.

REFERÊNCIAS

ALVES, E.; CONTINI, E.; HAINZELIN, E. Transformações da agricultura brasileira e pesquisa agropecuária. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v.22, n.1, p. 37-51, 2005.

BACHA, C. J. C.. **Economia e Política Agrícola no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE**. São Paulo, v.50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARBIERI, J. C; SIMANTOB, M. A. (Org.) **Organizações inovadoras sustentáveis**. Uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: ATLAS, 2007.

BARROS, G. S. C. **Agronegócio brasileiro: perspectivas, desafios e uma agenda para seu desenvolvimento**. Piracicaba: ESALQ/USP, 2006.

CARVALHO, A. P., BARBIERI, J. C. Innovation for Sustainability: Overcoming the Productivity of the Sugar-and-Ethanol Industry's Conventional System. **Journal Technology Management & Innovation**, v. 5, n. 4, p.83-94, 2010.

CASTRO, M.C. D; GUEDES, C.A.M. **Inovações implementadas pela EMBRAPA para a promoção do desenvolvimento sustentável do agronegócio e do novo ambiente rural**. VI Congresso nacional em excelência em gestão, agosto de 2010.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2 ed. Tradução de *Our common future*. 1988. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. **Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 675–688, 1987.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W.M. Organization innovation and performance: the problem of “organization lag”. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 392 – 409, 1984.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, M. P.; BETERRO, C. O. (Coords.) **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 117 - 142.

EMBRAPA. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. Disponível em: <<http://www.embrapa.br>> . Acesso em: 20 jul. 2013.

FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora Unicamp, 2008.

GOPALAKRISHNAN, S. Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. **The Journal of High Technology Management Research**, v.11, n.1, 137–153, 2001.

GATIGNON, H.; TUSHMAN, M.L.; SMITH, W.; ANDERSON, P. A structural approach to assessing innovation: construct development of innovation locus, type, and characteristics. **Management Science**, v. 48, n. 9, p.1103 – 1122, 2002.

GUNDAY, G.; ULUSOY. G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal Production Economics**, v. 133, n. 2, p.662-676, 2011.

HOLANDA, S. B. d. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: J. Olympio, p. 1936.

MAA. **Ministério da agricultura e abastecimento**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>> . Acesso em: 20 julho de 2012.

MEYER, J. W, ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W, DIMAGGIO, Paul J., eds. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago, p.41-62, 1991.

MULDER, K. F. Innovation for sustainable development: from environmental design to transition management. **Sustainability Science**, v. 2, n.2, p. 253-263, 2007.

NOBRE, M. **Desenvolvimento sustentável**: origens e significado atual. In: NOBRE, M; AMAZONAS, M. C. (Orgs) *Desenvolvimento sustentável: a institucionalização de um conceito*. Brasília: Ibama, 2002.

OECD. The Oslo Manual: **The Measurement of Scientific and Technical Activities**. Paris: OECD; Eurostat, 2007.

PARRIS, T. M.; KATES, R. W. Characterizing and Measuring Sustainable Development. **Annual Review of Environment and Resources**, v. 28, n. 1, p. 559 - 586, 2003.

RAMOS, T. B. Development of regional sustainability indicators and the role of academia in this process: the Portuguese practice. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, n. 12, p. 1101 - 1115, 2009.

SCHUMPETER, J.A. The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. **Harvard University Press**, Cambridge, 1934.

SMITH, A., VOß, J.- P.; GRIN, J. Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. **Research Policy**, v. 39. n. 4, p. 435 - 448, 2010.

WWF Brasil. **O que é desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel>. Acesso em: 20 jul. 2013.

VOLLENBROEK, F. A. Sustainable development and the challenge of innovation. **Journal of Cleaner Production**, v. 10, n.3, p.215-223, 2002.

MARKETING DE RUA: A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE NA DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO.

Leonardo de Miranda Siqueira¹
Osmar Pianca²

RESUMO

Consideração o alto custo dos veículos de comunicação, este artigo busca fazer um levantamento teórico sobre o marketing de rua, este conceituado aqui como o tipo de marketing de baixo custo e que se adéqua mais para pequenas empresas com baixo poder aquisitivo de investimento em marketing. Ao mesmo tempo correlaciona-se o marketing de rua com a definição da estratégia de comunicação e a importância do ambiente onde a empresa esta inserida para definição desta estratégia. Por fim sugere-se um empenho acadêmico em prol deste tema, visto que o mesmo é pouco abordado na literatura específica.

Palavras-Chave: Marketing de rua. Comunicação estratégica. Ambiente.

ABSTRACT

Consideration the high cost of the media, this article seeks to make a theoretical survey on the street marketing, conceptualized here as this kind of low cost marketing and fits most small companies with low purchasing power of marketing investment. At the same time correlates the street marketing with the definition of the communication strategy and the importance of the environment in which the company is inserted to define this strategy. Finally, suggesting a academic effort towards this subject, since it is rarely addressed in specific literature.

Keywords: Marketing Street. Strategic communication. Environment

1 INTRODUÇÃO

Em vários países, principalmente em países desenvolvidos, a comunicação como item de marketing tende a ser feita em grandes canais publicitários como a televisão, internet e etc. Com o advento da tecnologia, a comunicação tornou-se ainda mais sofisticada, não cabendo assim espaço para a estratégia de comunicação levando em conta um ambiente reduzido em que se esteja operando. Soa bastante estranho para pessoas de países desenvolvidos verem uma bicicleta com uma caixa de som sobre a mesma anunciando um produto ou serviço.

¹ Professor de Administração Mercadológica na Faculdade Capixaba de Nova Venécia; Mestre em Administração de Empresas – Fucape Business School.

² Bolsista da FAPES - Mestrando em Administração de Empresas – Fucape Business School.

Segundo Terence (2009) as estratégias para as operações das companhias em diferentes mercados têm ocupado posição de destaque dentro do ambiente educacional e corporativo. Em adição, há um reconhecimento que os consumidores absorvem e integram a informação sobre uma marca ou companhia de várias maneiras, que podem ou não ser diretamente controladas pelo marketing. Como resultado, os profissionais de marketing buscam entender o processo de integração e modificar suas estratégias de comunicação de acordo com o ambiente (WICKHAM, 2006).

Este trabalho vem fortalecer a ideia de Melo (2006), segundo este as publicações em marketing atendem apenas aos interesses de grandes corporações, ficando ocultos trabalhos em que retratem a realidade das pequenas empresas, estas segundo pesquisa divulgados pelo SEBARE em 2005, correspondem por 99,2 % das empresas brasileiras. Neste artigo potencializamos o trabalho de Melo (2006), aqui tratamos o marketing sob a perspectiva do empreendedor, este como uma experiência diária que consiste na buscar por idéias inovadoras e que sirvam para melhorar a demanda por produtos e serviços, conseqüentemente gerar mais negócios e criar marcas distintas e lucrativas no mercado.

Diante do exposto, cumpre analisar a seguinte questão: O ambiente a ser operacionalizado influencia na estratégia de comunicação?

O objetivo deste trabalho é tecer uma relação entre o ambiente e a comunicação de marketing a fim de criar uma estratégia de comunicação destinada a cada tipo de ambiente, ou seja, mostrar que a estratégia de comunicação dentro do composto de marketing pode ser desenvolvida de várias formas com relação ao produto e serviço e depende bastante do ambiente em que está inserida. Destacam-se como características do tipo de estratégia de comunicação de marketing em um ambiente reduzido:

- Menor custo que o usual
- Atinge uma gama menor de consumidores
- Não é uma propaganda estática
- Desperta a curiosidade das pessoas do modo como é comunicado
- Não é uma comunicação de massa.

As estratégias mais comumente usadas pelas grandes empresas tendem a ser relacionada com o ambiente em que estão inseridas. Geralmente usa-se a mídia convencional como TV, rádio etc. para o produto comunicar-se com o cliente. No marketing de rua, o ambiente em que a empresa está inserida é mais reduzido, tendo a empresa poucos recursos disponíveis para a estratégia de comunicação de massa, portanto, faz-se uso de estratégias reduzidas e uso de mídias alternativas como bicicleta com som ou banner, carro com som, panfletagem etc. para a divulgação da marca, produto ou serviço. O marketing de rua se aplica em um ambiente de pequenas empresas, comércio, serviços e marcas com menor recurso disponível para aplicação de grandes estratégias de comunicação. Aplicam-se em um público local, menores cidades, municípios onde os veículos de comunicação utilizados são condizentes com a realidade existente. De nada adiantaria para a empresa aplicar uma comunicação de massa, como por exemplo, a televisão em um ambiente em que a maioria dos moradores ou clientes não tem ou não assiste. As empresas precisam ter o seu planejamento local, característico de cada ambiente, o pensar globalmente e agir localmente, ou seja, terem as suas estratégias locais que são definidas por Wilken (2011) como regionalismo estratégico.

Diante desse ambiente organizacional, os gestores de marketing, na maioria dos casos são os próprios donos do negócio, onde costumam desenvolver modelos mentais de decisão que combinam fatos conhecidos com intuição, raciocínio e experiência. Tais modelos são, porém, sujeitos a erros, pois se baseiam em geral na experiência e no julgamento de uma única pessoa e carregam também alguns vícios de imitação, onde uma pequena empresa tenta seguir estratégias de marketing de uma grande empresa. Neste cenário o gestor tem o papel fundamental de analisar o ambiente e as estratégias de marketing mais adequadas ao seu contexto social (MACHADO, GOMES E CHAUVEL 2003).

2 REVISÃO DA TEORIA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Existem várias definições com relação à comunicação estratégica, as quais são citadas abaixo: A comunicação estratégica é definida por Tarone (1981) de duas maneiras:

Comunicação estratégica é uma tentativa sistemática de o emissor expressar ou decodificar sua mensagem ao receptor.

Comunicação estratégica é uma tentativa de comunicar-se com os receptores quando as estruturas de linguagem são inadequadas.

Para definir que estratégias de comunicação estão amarradas com o uso adequado do canal, é necessário trazer à tona a questão das relações destas estratégias à competência da comunicação, sendo que a competência de comunicação é definida como o uso do apropriado sistema de comunicação a cada situação.

Conforme explicita Pea (1994) os símbolos ou outros meios usados para a comunicação têm papel crucial de fornecer representações da realidade, ou seja, o modo apropriado de comunicação depende de cada realidade envolvida.

A comunicação estratégica para acontecer requer uma estratégia efetiva, um coerente plano de ação. Para ser efetiva, a estratégia deve levar em conta 3 fatores simultaneamente:

- ✓ Suas metas e objetivos
- ✓ Restrições operacionais e imperativas – coisas que você deve fazer e coisas que não se devem fazer.
- ✓ Condições pertinentes ao ambiente.

3 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO COM FOCO NO AMBIENTE

Machado, Gomes e Chauvel (2003) advogam que para que as empresas tenham êxito em atingir seus objetivos organizacionais, satisfazendo também as necessidades e os interesses de seus consumidores, é essencial que tenham bem definidas suas estratégias de marketing para os cenários nos quais atuam.

A estratégia de comunicação é vista como um processo de transmissão através de um canal (DUNCAN, 1998). Para se chegar a uma estratégia de comunicação linkada ao ambiente, faz – se necessário à presença de algumas facetas de comunicação que interagem entre si,

formando esta estratégia. Segundo Mohr (1990) a faceta frequência, direção, modalidade e conteúdo quando linkadas se configuram em uma estratégia de comunicação. As facetas em destaque presentes na relação entre a estratégia de comunicação e o foco no ambiente são: a frequência, a direção, a modalidade e o conteúdo.

Frequência – define-se como a quantidade de vezes que a mensagem será exposta, o tempo que será executado. A comunicação será executada quantas vezes por dia, por mês, por hora? Qual é o tempo que vai ser exposto o veículo de comunicação?

Direção – refere-se ao público alvo, ao ambiente em que a estratégia estará direcionada. A estratégia deve ser executada considerando o público alvo que se quer atingir, o ambiente em que a comunicação será realizada.

Modalidade – É o método usado para transmitir a informação. Se for, há ambientes reduzidos, pode-se fazer uso de bicicletas com caixas de som, carros de som, dentre outros. Se for a ambientes amplos, usa-se meios de comunicação em massa, como televisão, jornais, etc.

Conteúdo – refere-se à mensagem que é transmitida, o que é dito na comunicação com o público em geral. De que forma a empresa vai especificar a conteúdo da mensagem, com humor, em um tom mais sério, focando em datas comemorativas e assim sucessivamente.

Diante de um mercado cada vez mais dinâmico e os consumidores com uma visão progressivamente crítica, têm feito com que as empresas sejam mais criteriosas na análise de todas as suas estratégias de marketing. Poucas áreas da empresa utilizam tantas variáveis de decisão, quantitativas e qualitativas e de maneira simultânea, quanto o marketing. O gestor de marketing, ciente deste contexto do mercado atual, deverá enriquecer ainda mais a experiência obtida ao longo de sua vida profissional por um processo estruturado e apoiado numa metodologia que dê suporte às decisões de qual estratégia de marketing utilizar, reduzindo assim as incertezas inerentes a essa área da organização (MACHADO, GOMES E CHAUVEL 2003).

Para empresa se criar um diferencial competitivo que possibilite agregar valor à marca e ao produto, é preciso perceber a comunicação como ativo. Ativo porque no livre mercado cada empresa procura suplantar sua concorrente, tratando-a praticamente como rival. Neste sentido a comunicação estratégica deve estar focada através de um conjunto de informações a respeito do mercado, dos clientes e da concorrência. A reunião destas informações dará suporte no planejamento de qual ferramenta de comunicação é mais adequada ao seu contexto (OLIVEIRA e WAISSMAN, 2002).

A comunicação estratégica segue o processo de comunicação em que há a origem da comunicação, a mensagem que será transmitida, o canal de comunicação, o receptor da mensagem e o feedback dado pelo cliente do produto ou serviço. O ambiente relaciona-se ao público em que a comunicação vai atingir, ou seja, um público pequeno, um grande público, uma pequena cidade, um país subdesenvolvido ou um país desenvolvido. Fazer uma correlação entre esses dois aspectos torna-se necessário ao analisar o relacionamento entre ambos. Quando o ambiente é pequeno a estratégia de comunicação tende a ser simplista, desenvolve-se de forma reduzida, com carro de som, bicicleta de som, panfletagem. A partir do momento que o ambiente se expande, a comunicação também tende a se expandir como no caso de propaganda de massa por veículos de comunicação como a televisão, jornal, etc., portanto, há uma correlação positiva entre a dimensão da estratégia e o ambiente escolhido.

Outra correlação é em relação ao custo, ou seja, quanto maior a dimensão do ambiente, maior a estratégia de comunicação e maior o custo relacionado a esta estratégia, apresentando uma correlação positiva.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia de marketing com foco no ambiente é o olhar do gestor no mercado onde atua. O caminho para formulação da estratégia deve ser coeso com o ambiente, assim como seu público alvo e também com seus objetivos de longo prazo. O artigo é útil para as empresas em geral com relação ao caminho a ser seguido para a estratégia ideal de seu produto, serviço ou marca, para estudantes de marketing que podem aprofundar o estudo em relação a este tema e para o público em geral nas suas tomadas de decisões. A contribuição do artigo também se explica pelo fato de muitas vezes as empresas fazerem uma estratégia de comunicação que não se encaixa no perfil ou dimensão daquele ambiente, vindo neste caso a não ter sucesso em sua estratégia com relação ao produto, serviço ou marca. A estratégia de comunicação de cada empresa deve levar em conta o ambiente em que se está inserida, para evitar custos desnecessários e foco errôneo nesta relação entre a estratégia de comunicação e o ambiente.

O marketing de rua é um fenômeno pouco explorado na literatura de marketing, neste sentido este estudo se propôs levantar elementos teóricos relevantes a respeito do tema e propõem-se como pesquisas futuras estudos quantitativos e qualitativos relacionados a este tema. Por fim, o marketing de rua e estratégias de comunicação são, sem dúvida, assuntos discutíveis e importantes, cabendo aos acadêmicos de marketing enfrentar esse desafio.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A communication- based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, 1998.

MACHADO, E. P; GOMES, L. M; CHAUVEL, M. A. Avaliação de Estratégias em Marketing de Serviços. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 4, n.2, p. 61-85, 2003.

MELLO, S. B. Comentários: o que é o conhecimento em marketing no Brasil, afinal? **Revistas de Administração Contemporânea**. v. 100, n.22, p. 203-212, 2006.

MOHR, Jakki; NEVIN, John R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. **Journal of Marketing**, 1990.

OLIVEIRA, J.P; WAISSMAN, V. Integrando ação e comunicação para uma estratégia de marketing ambiental: O caso Aracruz Celulose. **REAd – Edição Especial**, v. 8, n. 6, 2002.

PEA, Roy D. Seeing what we building together: distributed multimedia learning environments for transformative communications. **Journal of Learning Science**, 1994.

Terence, James. Popular Market. **Future Studies Research Journal**, 2009.

TARONE, Elaine. Some thoughts on the notion of communication strategy. **Quarterly Tesol**, 1981.

WICKHAM, Mark; HALL Linda. An examination of integrated marketing communications in the business-to-business environment: the case of the Tasmanian Light Shipbuilding Cluster. **Journal of Marketing Communications**, 2006.

WILKEN, Rowan; SINCLAIR John. Global marketing communications and strategic regionalism. **Globalizations**, 2011.

COMO TRATAR OS DESPERDÍCIOS EM EMPRESAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Francielle Milanez França¹

RESUMO

Questões relacionadas à produtividade sempre tiveram em voga na Administração da Produção. Historicamente, a noção de produtividade estava mais relacionada ao aumento de produção. Todavia, com as fortes concorrências e crises mundiais, manter ou aumentar a produtividade por meio da redução de custos passou a ser vital para a sobrevivência das empresas. É aqui que se fundamenta o chamado Sistema Toyota de Produção, também conhecido como *Lean Manufacturing*, desdobrando-se, além de toda uma mudança cultural, em ferramentas práticas para reduzir os custos operacionais por meio da redução e/ou eliminação de todas as formas de desperdícios do processo produtivo.

PALAVRAS-CHAVES: Sistema Toyota de Produção. Just In Time. Lean. Desperdícios.

ABSTRACT

Issues related to productivity always had in vogue in Production Management. Historically, the notion of productivity was more related to increased production. However, with the strong competitions and world crises, maintain or increase productivity by reducing costs has become vital to the survival of businesses. It is here that underlies the so-called Toyota Production System, also known as *Lean Manufacturing*, unfolding, plus a whole cultural change in practical tools to reduce operating costs through the reduction and / or elimination of all forms of waste from the production process.

KEYWORDS: Toyota Production System. Just In Time. Lean. Waste.

1 INTRODUÇÃO

Os clientes de forma geral sejam eles consumidores de produtos ou serviços, tomada a decisão de compra, desejam usufruir do produto ou ter o serviço realizado o mais rápido possível. Certamente, os clientes não desejam esperar muito tempo até que o produto esteja disponível para uso. Se a empresa não tem o produto requisitado, corre o risco de perder a clientela.

Dessa forma, é importante para empresas fornecedoras de produtos/serviços que antecipem aos desejos dos clientes, mantendo um estoque de modelos de produtos mais procurados. Todavia, manter altos estoques para atender rapidamente esses desejos pode aumentar os custos operacionais das empresas por problemas decorrentes de qualidade, espaços necessários para armazenar os estoques, perda de material, entre outros.

¹ Graduada em Administração pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina. Professora de Dependência e Adaptação da Faculdade Capixaba de Nova Venécia.

Os efeitos indesejados aparecem na forma de desperdícios, seja ele por meio da manutenção de elevados níveis de estoques, qualidade e até mesmo espera por parte do cliente, já que estoque disponível não significa, necessariamente, atender de prontidão às necessidades dos consumidores, que podem estar procurando algo diferente daquilo que a empresa tem disponível.

Todavia, além de reduzir os estoques em processo, as empresas buscam também maximizar o serviço de atendimento ao consumidor e a eficiência das operações. Além disso, maximizar o serviço ao consumidor pode ser obtido pelo aumento de estoques de produtos, disponibilizando-os na forma de pronta-entrega, e pela flexibilidade em alterar a produção para produzir produtos conforme as necessidades dos clientes. Já para se atingir eficiência das operações, é necessário manter as máquinas produzindo o mesmo produto por longo tempo. Maximizar o serviço ao consumidor, minimizar os investimentos em estoques e alcançar a eficiência nas operações, são objetivos conflitantes, conforme Plossl (1985), e reconciliar esses objetivos nos tempos atuais se tornou a função primária dos sistemas de Planejamento e Controle da Produção (PCP).

Para lidar com esses objetivos conflitantes, as empresas procuram balancear, da melhor forma possível, seus investimentos em estoques e serviço ao cliente, de forma a não faltar, mas também não ter um custo elevado de manutenção. É o que afirma Plossl (1995) ao elencar outras três formas de balanceamento: investimento em estoques contra as mudanças de plano de produção; contra os custos de reposição e, por fim, contra os custos de transporte.

Por assim colocar, empresas que conseguem fazer o balanceamento e prever mais corretamente sua demanda em relação aos seus concorrentes serão mais bem sucedidas, atendendo os clientes naquilo que desejam e estabelecendo níveis de estoques apropriados, de forma a manter um custo operacional mais baixo. Em outras palavras, manter um nível de serviço superior e com níveis baixos de desperdícios do processo produtivo requer um bom sistema de previsão de vendas.

2 JUST IN TIME E MANUFATURA LEAN

As dificuldades enfrentadas pelas empresas para sobreviver num mercado tão competitivo são inúmeras. Para tanto, as organizações procuram ser mais eficientes do que a concorrência em custo, qualidade, desempenho de entrega e flexibilidade e, com isso, atender às necessidades dos clientes em um nível superior.

De modo geral, para se atingir esse nível superior, ou excelência em processos de manufatura, as empresas precisam aumentar a produtividade, seja por meio do aumento do faturamento, seja pela redução de custos. Desse modo, as empresas têm a necessidade de buscar a eliminação de atividades que não agregam valor aos produtos sob o ponto de vista do cliente, envolvendo não só todos os colaboradores do processo produtivo interno, mas também os fornecedores, organizando-os e facilitando suas atribuições e controle de modo geral.

O Just in Time (JIT) ou Lean (enxuta), também conhecido como Sistema Toyota de Produção (STP) é uma filosofia originária na Toyota que envolve todos os colaboradores na melhoria da qualidade do produto e/ou serviço prestado, bem como a redução de desperdícios.

De acordo com Giancesi e Corrêa (1993), o JIT surgiu no Japão em meados da década de 1970. O centro de sua criação e desenvolvimento foi a Toyota Motor Company, que por sua vez buscava um Sistema de Administração da Produção que tivesse a capacidade de coordenar a produção de acordo com a demanda de diferentes modelos e cores de veículos e sem atraso. Deste modo, já se observava a flexibilidade e confiabilidade deste sistema comparado com o sistema tradicional da produção em massa. (WOMACK; JONES; ROOS, 2004).

Até a metade da década de 70 não se tinha conhecimento da filosofia JIT e suas aplicações no ocidente. Esse fato somente veio ocorrer após o acirramento da crise do petróleo em que, a Toyota mostrou sua força e continuava a crescer, contrariando as empresas que, de modo geral que sentiram o efeito desta crise. (FUJIMOTO, 1999; LIKER, 2005).

Exatamente em um ambiente pós Segunda Guerra Mundial, em que o Japão precisava ser competitivo para crescer, a Toyota desenvolveu essa nova maneira de produzir, quebrando paradigmas de produção até então dominados pela produção em massa. Após o conhecimento do JIT, muitos gerentes empresariais perceberam como as técnicas derivadas da Toyota poderiam ser utilizadas com sucesso em qualquer parte do mundo, o que acelerou sua popularização para o ocidente. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

Dado o exposto, na visão de Vidossich (1999, p. 132) Just in Time é uma expressão inglesa que significa “no momento preciso, no momento exato”, correspondendo ao processo de fabricação dos produtos na qualidade adequada, na quantidade certa, no momento oportuno e com o menor custo possível.

O objetivo primordial do JIT é a melhoria contínua do processo produtivo (Kaizen⁴). (SLACK; CHAMBER; JOHNSTON, 2008). Há que ressaltar que quando se fala em processo está se referindo não somente a produtos, mas também a serviços, levando em consideração que se trata de uma “filosofia” de trabalho.

3 O JIT/LEAN PARA OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

O JIT/LEAN tem mostrado nas empresas de manufatura o seu potencial de benefícios quando aplicado como um processo de melhoria contínua, por meio do envolvimento humano, procurando flexibilidade no atendimento às demandas, simplicidade de processo e eliminação de todo tipo de atividades desnecessárias, conforme já apontado.

Suas técnicas também podem ser aplicadas em Serviços, em que as atividades devem ser vistas como produtos, mas não podem se estocados, bastando somente adaptá-las como a seguir:

- A. Eliminação de perdas – nas empresas de serviços e nas próprias atividades administrativas das manufaturas percebe-se funcionários envolvidos em verificar os trabalhos dos outros funcionários ou na execução de tarefas repetitivas, redundantes ou desnecessárias e fila de clientes (espera);
- B. Flexibilidade – nas empresas de serviços a busca do tempo padrão para atendimento ao cliente, independentemente do nível de demanda, é função da flexibilidade do número de funcionário em serviço;

⁴ Kaizen é uma palavra de origem japonesa que significa melhoria contínua.

- C. Gestão de materiais – nas empresas de serviços é fator importante, principalmente para aquelas cujos bens facilitadores representam porcentagem considerável do valor agregado do mix oferecido ao cliente;
- D. Fornecimento JIT – as reposições dos estoques são solicitadas com ciclos pequenos;
- E. Visibilidade – na empresa de serviços, as informações podem ser mantidas visíveis aos funcionários, tanto com o propósito de controle como de auditoria (métodos, fotografias);
- F. Kaizen – a empresa de serviço que utiliza os princípios do Kaizen tem uma força poderosa dentro da empresa para definir e controlar a cultura organizacional, valores e o processo de gestão em busca de seu objetivo maior: a satisfação do cliente por meio de serviços de qualidade. (GRAÇA, 2003).

Nesse contexto, os desperdícios não estão presentes apenas nos processos produtivos, mas também podem ser traduzidos para Operações de Serviços:

- A. Tentar adicionar mais valor a um serviço pelo qual seus clientes não pagariam;
- B. Movimentação desnecessária de materiais, produtos e informações;
- C. Movimentação desnecessária de pessoas;
- D. Qualquer trabalho em processo além daquilo que é necessário para produzir;
- E. Qualquer atraso entre o fim de um passo/atividade de processo e o início do passo/atividade seguinte;
- F. Qualquer aspecto do serviço que não esteja em conformidade com a necessidade de clientes;
- G. Produção de saídas de serviços ou produtos além daquilo que é necessário para uso imediato. (GEORGE, 2004).

Portanto, pode-se verificar que o JIT em serviços traz vários benefícios às empresa que utilizam, como: redução do tempo de prestação de serviços; redução do espaço físico; melhor aproveitamento da mão de obra; redução do número de documentos envolvidos nas transações operacionais; melhor distribuição dos trabalhos entre os funcionários e aumento da satisfação do cliente/consumidor. (OHNO, 1997; GEORGE, 2004).

Finalmente, é importante salientar que as empresas não devem confundir “eliminação de desperdício” com “eliminação de pessoas”. *Lean* não deve ser visto com esta finalidade. Caso contrário, afetará o comprometimento da equipe na obtenção dos resultados esperados.

Concluindo, embora o objetivo principal do Lean seja produzir de acordo com os pedidos dos clientes e nada mais, a transferência da flutuação de demanda para dentro do processo produtivo traz perdas por falta de regularidade das operações/serviços.

O fato é que empresas mais enxutas conseguem estabelecer uma variedade maior de produtos, se comparadas com empresas menos enxutas. Além disso, as empresas enxutas estão mais bem preparadas para lidar com situações de crise, já que vinculam o aumento da produtividade passando, necessariamente, pela redução dos desperdícios de produção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas empresas enfrentam vários problemas relacionados a atrasos na entrega do produto e/ou serviço ao cliente, seja por falta de matéria prima no processo de produção ou no processo de produção podem estar ocorrendo várias formas de desperdício que “fazem parte” da rotina da empresa que não são percebidas como desperdício.

É preciso aprender a enxergar o desperdício em processos de serviços, seja por falta ou excesso de matéria prima, desperdícios na produção e custos relacionados à baixa qualidade dos serviços, entre outros. E é com base nessa percepção inicial que se pode buscar uma melhor produtividade da empresa.

De acordo com a literatura levantada o Just in Time/Manufatura Lean partem do princípio que os desperdícios estão em todos os departamentos de uma organização. Diante disso, essa filosofia surge como uma “fórmula” para se fazer e obter mais com menos, objetivando sempre oferecer aos clientes o que eles realmente desejam no tempo que necessitarem.

Fazer com que o funcionário se envolva neste processo é fundamental, deve-se mostrar o quanto os desperdícios refletem nos resultados financeiros da empresa desta forma o colaborador pode observar a importância das ações corretivas para o crescimento da organização, acompanhando os resultados alcançados. Tal ação refletirá em mudanças no comportamento de todos e motivará a equipe a buscar pela excelência sempre.

REFERÊNCIAS

PLOSSL, G. W. **Production and Inventory Control: Principles and Techniques**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1985.

GIANESI, Irineu G. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviço: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

FUJIMOTO, T. **The Evolution of Manufacturing System at Toyota**. 1. ed. New York: Oxford University Press, 1999. 390p.

LIKER, J. K. **O Modelo Toyota: 14 princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 320p.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. Tradução: Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher; Revisão Técnica: Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAÇA, Antônio José Dias. **Análise do sistema Just-in-time em empresa pública prestadora de serviço: estudo de caso no Shopping do Cidadão de São Luís**. Florianópolis, 2000. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

GEORGE, Michael L. **Lean Seis Sigma para Serviços**. Tradução: Carlos Henrique Trieschmann. Revisão Técnica: Marco Siqueira Campos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Tradução: Cristina Schumacher – Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

O NOVO RH: DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO

Clébio Bis¹
Daniely Lorenzon²

RESUMO

O presente artigo aborda o surgimento de um novo conceito de recursos humanos, que vai além das atividades operacionais, almejando o estratégico. Para desdobramento deste estudo optou-se por descrever os principais papéis de atuação, tendências e desafios da área, utilizando como plano de fundo o capital intelectual das organizações e o fator motivacional desta modalidade. O novo RH atua como agente de mudança dentro da organização, apresentando o funcionário muito além da mão de obra ou recurso e sim como capital intelectual, utilizando como ferramenta o desenvolvimento, que vai estimular o crescimento individual e organizacional. Conclui-se que manter o conhecimento em movimento na organização gera motivação, incentivo, resultados efetivos, mudanças de comportamento e valores, além de enriquecer o patrimônio intelectual da empresa.

PALAVRAS- CHAVE: Recursos Humanos. Papéis. Tendências. Capital Intelectual.

ABSTRACT

This article discusses the emergence of a new concept of human resources, which goes beyond the operating activities, targeting the strategic. To deploy this study we chose to describe the main roles of action, trends and challenges of this area, using as background the intellectual capital of organizations and the motivational factor of this modality. The new HR acts as agent of change within the organization, introducing the employee not only as manpower or resource but as intellectual capital, using as tool the development that will stimulate individual and organizational growth. We conclude that maintain knowledge in motion in the organization provides motivation, encouragement, effective results, changes in behavior and values, and enrich the intellectual patrimony of the company.

KEY WORDS: Human Resources. Roles. Trends. Intellectual Capital.

¹Administrador, MBA Finanças e Controladoria, Especialista Docência do Ensino Superior. Atua como Gestor de Recursos Humanos e Professor da Faculdade Capixaba de Nova Venécia.

²Psicóloga, MBA Gestão de Pessoas. Atua como Gestora e Consultora de Recursos Humanos, Professora da Faculdade Capixaba de Nova Venécia.

1 DA FORMAÇÃO A CONSOLIDAÇÃO DO RH

Os Recursos Humanos (RH) surgem a partir da necessidade das organizações de acompanhar as mudanças e transformações do cenário mercadológico, econômico, tecnológico e social, visto que cresceu a ponto de se tornar essencial em meio a tantas mudanças. A capacidade de adaptar-se e aceitar desafios é uma das características marcantes na trajetória de crescimento do RH, que inicialmente se modificou para atender as expectativas das organizações e se consolidar. Hoje, pode-se afirmar que o RH está alinhado e definido, quanto a seus papéis e responsabilidades.

Para compreender melhor esse processo de transformação fez-se uma retrospectiva da história, mais exatamente a partir da Revolução Industrial, período que as organizações têm a necessidade de controlar a entrada e saída dos funcionários, para os descontos, pagamentos, controle burocrático e contábil. Neste momento, não ainda com este nome, o RH nasce e se modifica. Após 1930 as relações de trabalho começam a ser questionadas e são definidas as Leis Trabalhistas. Com o objetivo de atender as novas demandas, buscam-se no mercado, profissionais com conhecimento em Consolidação das Leis Trabalhistas. (CANÇADO ET AL., 2005, CHIAVENATO, 2008, FRANCO, 2008, MARRAS, 2001)

A partir de 1950 tem início um novo momento na função, conhecido com tecnicista. Com a influência do perfil do profissional de RH de outros países, começou-se o processo de padronizar as técnicas de trabalho utilizadas pela área. Em 1965 inicia-se o período administrativo marcado pelo surgimento dos sindicatos, momento de mudanças significativas na função de recursos humanos, que passa a assumir responsabilidades voltadas para o relacionamento e o lado humano do funcionário. Assim o RH sai de uma posição operacional e assume responsabilidades táticas. (FRANCO, 2008, MARRAS, 2001)

Esta mudança continua e ganha força, de maneira que em 1985 o RH assume uma função muito mais estratégica, com a introdução dos programas de planejamento estratégico dentro das organizações. Segundo Franco (2008) e Vasconcelos (2011) pode-se afirmar que atualmente o RH está vivendo a era do conhecimento, onde o funcionário não é visto mais como um recurso apenas, mas como capital intelectual, o mais precioso da organização.

Capital sem fronteiras ou limites, capaz de inovar e solucionar problemas de maneira criativa. O funcionário é visto pelas organizações como um parceiro interno, no alcance de metas e objetivos estabelecidos, além de ser um ator com papel principal, na construção e sustentação das organizações que faz parte.

Durante todos os períodos históricos da evolução dos recursos humanos, segundo Chiavenato (2008), podemos descrever três grandes papéis, cada um com características distintas e de fácil percepção:

Departamento De Pessoal: seu papel era estritamente operacional, focado na parte contábil e legal, no qual o funcionário era visto como mão de obra.

Recursos Humanos: começa a absorver atividades táticas, buscando padronizar suas atividades, mantendo o operacional ativo. O funcionário neste momento é visto como mais um recurso da organização, como uma peça de um maquinário.

Gestão de Pessoas: as tarefas operacionais são terceirizadas, as atividades táticas delegadas aos gerentes de linha e o papel principal é o de gerir pessoas, prestar consultoria interna a todos os setores da organização. (CHIAVENATO, 2008)

Na prática, os papéis assumidos hoje pelos profissionais de RH nas organizações são mesclados, misturando ora o operacional, ora o estratégico. Para atuar como facilitador dos alcances dos resultados das organizações o recursos humanos está cada vez mais complexo e múltiplo. Chiavenato (2008), Cançado et al. (2005), Coda, Cesar e Garcia (2005), Ulrich, (2000), definem alguns papéis básicos:

- Auxiliar na execução das estratégias, atuando como parceiro no alcance dos resultados.
- Auxiliar na redução de custos e aumentar o valor cultural, atuando nas avaliações dos processos de melhoria contínua.
- Auxiliar no trabalho de criação de identidade do funcionário com a empresa, atuando como facilitador no processo de aumento de envolvimento do funcionário.
- Atuar com agente de mudanças, responsável por gerir a transformação e mudança dentro da organização.

Hoje necessariamente o profissional de RH precisa saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar os talentos que possui, a fim de tornar os funcionários autores e responsáveis pelo crescimento da organização. (CHIAVENATO, 2008, CODA, CESAR E GARCIA, 2005)

O momento que marca a transformação de um “recurso humano” operacional para o estratégico, está na própria percepção da empresa com este setor, que antes visto como centro de custo, agora é percebido como centro de oportunidade, mudança e resultado, assumindo um papel de facilitador no processo de desenvolvimento das competências necessárias, para o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. (BROCK, ET AL., 2006)

2 CAPITAL INTELECTUAL O PRINCIPAL PATRIMÔNIO DA EMPRESA

Segundo Chiavenato (2008, p. 21), “a moeda do futuro certamente não será a financeira, mas a intelectual”.

Atualmente a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as célebres e rápidas mudanças se tornaram os maiores desafios externos. A vantagem competitiva das empresas está na forma de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo em ação na busca de soluções inovadoras. A transformação do papel das pessoas de fornecedoras de mão de obra, para fornecedoras de conhecimento, é a nova revolução que ocorre nas organizações. Esta mudança é inevitável, mais cedo ou mais tarde vai ocorrer. É o desenvolver de uma nova cultura organizacional, onde se privilegia o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para tanto.

Eis o “x” da questão. Como preparar e/ou desenvolver e motivar as pessoas?

O processo de desenvolvimento de pessoas está extremamente ligado com a educação. Chiavenato (2008, p. 362) descreve “Educar (do latim, *educere*) significa extrair, trazer,

arrancar. Pode-se afirmar que educar é a exteriorização das latências de potencialidades inerente à pessoa”.

Desenvolver pessoas vai muito além de repassar informação de novos conhecimentos, é acima de tudo oferecer a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos. A partir do momento em que há a compreensão do real significado da informação apresentada, é que haverá a internalização do conteúdo que constituirá a modificação dos hábitos e comportamentos, tornando as pessoas mais efetivas naquilo que fazem. As organizações começam a perceber que formar não é apenas informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. (CHIAVENATO, 2008, STEWART, 1998)

Com este entendimento alcançado pelas organizações, os funcionários começam a ser enxergados como pessoas, que não só fazem parte da vida produtiva da empresa, como também constituem o princípio essencial da vitalidade das atividades e processos, atuando de maneira inovadora e criativa, proporcionando à organização uma posição dinâmica, competitiva, cooperativa e diferenciada diante dos clientes e de outras organizações.

Conforme citado por Chiavenato (2008) os processos de desenvolvimento envolvem três pressupostos que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

O treinamento e o desenvolvimento pessoal tratam da aprendizagem no nível individual dos funcionários, além de tratar como as pessoas aprendem e se desenvolvem de maneira produtiva para si mesmo e para a organização. O desenvolvimento organizacional é mais amplo e abrangente e refere-se a como as organizações aprendem e se desenvolvem através de mudanças externas e internas.

Os processos de desenvolver pessoas tem que acontecer de forma moderna, onde treinar deve fazer parte da cultura da organização, onde o RH deve adotar atitudes proativas que visam o futuro do profissional e da organização, envolvendo neste processo a participação e consenso das pessoas, buscando a interação e a construção de um futuro a partir da inovação e criatividade.

O treinamento está intimamente ligado ao conhecimento e pode-se afirmar que o conhecimento é essencial. Nessa perspectiva a produção do conhecimento é a chave que abre a porta para o desenvolvimento. O conhecimento somente será produtivo se for aplicado para criar alguma diferença significativa na equipe e na organização como: resultados, processos melhorados, adicionar valor e gerar riqueza. Isso só será possível se houver uma aplicação profícua do conhecimento ao conhecimento. (CHIAVENATO, 2008)

A motivação é outro fator fundamental no processo de aprendizagem dos indivíduos. Dependendo do grau de motivação, as pessoas retêm um maior ou menor número de informações que estão sendo repassadas a elas. Murray (1971) destaca que a motivação é aspecto determinante no processo de utilização dessas informações recebidas ou coletadas. A mesma relevância da motivação ocorre no processo de solução de problemas e na expressão da criatividade do indivíduo.

[...] a motivação é um dos principais fatores determinantes do modo com uma pessoa se comporta. A motivação está envolvida em todas as espécies de comportamento: aprendizagem, desempenho, percepção, atenção, recordação, esquecimento, pensamento, criatividade e sentimento. (MURRAY 1971, p.39).

O colaborador precisa ser um apaixonado pelo seu trabalho, porque ele só conseguirá produzir se desejar, se estiver mobilizado, pode-se considerar que essa mobilização é justamente a motivação. Um indivíduo motivado consegue trabalhar melhor em prol do objetivo que deseja alcançar. Nicolau (2007, p. 73-74) reforça essa opinião, quando destaca que, ao se motivar, a pessoa ativa o seu cérebro para buscar soluções.

Uma pessoa entusiasmada com os desafios a superar, torna-se altamente perceptiva para o inesperado, para encontrar soluções onde ninguém procura e é capaz de realizar operações exaustivamente com mais disposição, pois está movida por uma alegria e uma vontade interior particularmente gratificante.

A abordagem moderna supõe que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos, metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de autorrealização, etc. As organizações precisam desenvolver sistemas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários. Por um lado, essas formas de motivar visam incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos e à lucratividade da organização. Por outro lado, afetam os custos laborais. Eis mais um desafio para os Gestores de Recursos Humanos.

Em última análise pode-se afirmar que para haver comprometimento efetivo no desenvolvimento, é necessário que haja identidade com o negócio e com a empresa, com isso cria-se um espírito de pertence, onde o funcionário se sente parte da empresa, empenhando-se e sentindo-se responsável pelo resultado.

3 OS DESAFIOS E TENDÊNCIAS DO NOVO RH

Os desafios dos gestores de pessoas são complexos e prometem seguir evoluindo e se modificando ao longo dos anos. Do antigo departamento de pessoal, responsável por procedimentos mais burocráticos, como administração de pessoal e obrigações trabalhistas, para uma área estratégica que precisa fornecer todo apoio aos gestores da empresa, tanto no nível gerencial quanto na direção.

Em qualquer organização há um contingente de pessoas capazes, realmente habilitadas, em poder direcionar as estratégias que conduzirão aos objetivos. E por que muitas vezes esse processo falha? O erro fica por conta do RH, que deveria ter como principal missão a tática e execução da estratégia da corporação. As pessoas são a chave de todo esse processo. De tal forma que o RH poderia ser reconhecido como uma área de "estratégia de pessoas".

Nesse sentido, o papel da área é o de ser mais consultiva e atuar junto aos gestores, mostrando as ferramentas disponíveis, quais opções eles têm para desenvolver dentro da equipe, a forma como podem trabalhar os liderados e qual é o caminho para alcançar as metas estratégicas da empresa. Priorizando competências, esses fatores são responsáveis por gerar o crescimento dessas pessoas na companhia. Esse novo RH, deve ser um provedor de resultados e avanços e tem como incumbência, uma transformação também contínua de suas atividades, para que o trabalho seja considerado diferencial e contribua para uma maior competitividade e sustentabilidade. (HÖPNER, ET AL., 2008, QUADRADO, 2011, ORLICKAS, 1999)

O novo RH deve se encarregar da criação de ambientes de geração de conhecimento, por meio do treinamento inicial e contínuo, e da manutenção de um clima organizacional saudável e pela educação. Além disso, em nível estratégico, promover práticas de gestão que estimulem

a motivação e a satisfação no trabalho e fortaleçam o comprometimento de todos com as metas corporativas. (FISCHER E ALBURQUERQUE, 2001)

Para isso é de fundamental importância a orientação para o simples que traz qualidade e agilidade e o equilíbrio entre o 'ser *business*' versus o 'ser humano'. Estudos realizados nos Estados Unidos comprovam que o nível de empenho dos colaboradores nas empresas tem caído. Por outro lado, as sondagens mostram que o grau de comprometimento das pessoas nos trabalhos voluntários apresenta movimento ascendente nos últimos anos.

Conforme Coda (2005), o resgate do comprometimento é um fator da 'equação' que tem que ser redescoberto pelas organizações. Em muitas empresas, os profissionais estão trabalhando de corpo presente, realizam as tarefas, mas estão vazios de alma. Mais do que o trabalhar para o aumento do EBTIDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização), as pessoas querem uma causa.

CONCLUSÃO

Muitas empresas ainda não possuem um RH estratégico, mas estritamente contábil. É importante compreender todas as etapas do processo histórico do RH, identificar as necessidades da empresa e a partir destas informações, traçar o caminho para mudança e crescimento. Mudar o papel deste setor é mudar a postura do profissional, ser um agente ativo que conheça o negócio e a cultura da empresa e estar envolvido e engajado com os objetivos da organização.

Pode-se inferir que este profissional tem que desenvolver a habilidade de analisar criticamente todas as ações e processos estabelecidos, fazendo com que o recurso humano esteja em constante movimento, tirando-o de uma posição passível, acomodado e cheio de verdades enraizadas. Aceitar o novo e o diferente não é mais uma questão de modismo ou tendência, mas de sobrevivência e diferenciação no mercado.

A transformação do operacional para o estratégico vai além da percepção da empresa com relação a este setor, e sim leva em consideração a própria percepção do profissional que está nesta função. Olhar para o funcionário e vê-lo como um ser de infinitas potencialidades que só serão descobertas se trabalhadas e preparadas, traz a necessidade de desenvolvê-lo.

Fazer com que o funcionário descubra suas potencialidades envolve o ato de ensinar, treinar, capacitar e desenvolver. Colocar o conhecimento em movimento na organização gera motivação, incentivo, resultados efetivos, mudanças de comportamento e valores, além de enriquecer o patrimônio intelectual.

REFERÊNCIAS

BROCK, Hortência, et all. **O papel estratégico do RH**. In: II Simpósio de Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: AEDB, 2006.

CANÇADO, Vera L. et al. **Novos Papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens?**, In: XXIX EnANPAD. Anais Eletrônicos. Brasília: ANPAD, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CODA, Roberto, CESAR, Coelho V.R.M.A., GARCIA, Neves M. **Um Novo RH?** – Avaliando a atuação e o papel da Área de RH em organizações brasileiras. In: XXIX EnANPAD. Anais Eletrônicos. Brasília: ANPAD, 2005.

FISCHER, André L., ALBURQUERQUE, Lindolfo. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil.** In: XXV EnANPAD. Anais Eletrônicos. São Paulo - Campinas: ANPAD, 2001.

FRANCO, José O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

HÖPNER, Aline, et al. **Recursos Humanos Estratégico: Atuação e Papéis sob Ótica de Profissionais de RH e Gestores de Outras Áreas.** In: XXXII EnANPAD. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 5º ed. São Paulo: Futura, 2001.

MURRAY, Edward. **Motivação e emoção.** 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

NICOLAU, Marcos. **Razão e Criatividade: tópicos para uma pedagogia neurocientífica.** João Pessoa: Idéia, 2007.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: conceitos, cases e estratégias.** 4º ed. São Paulo: Makron Boooks, 1999.

QUADRADO, Eduardo B. **O novo papel do RH.** Revista Você RH, 2011. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/290/artigo244908-1.asp>> Acesso em: 21 abril. 2013.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** São Paulo: Campus, 1998.

VASCONCELOS, Stöckli S. **Evolução dos Recursos Humanos: é uma situação real?** In: Revista Acadêmica Eletrônica 6º ed. Campinas – SP: Sumaré, 2011.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectiva para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.