



ideário
Revista Científica do
INSTITUTO IDEIA



ARTIGO





ideário

Revista Científica do
INSTITUTO IDEIA



INSTITUTO

IDEIA

**MESTRADOS • DOUTORADOS
E PÓS-DOUTORADOS**



GESTÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

ROSA STELA RIBEIRO DE LORENA (rosalorena@fai-mg.br) - Professora de Matemática e Estatística da FAI - Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação. Especialista em Informática na Educação (FAI). Engenheira Civil, pela Faculdade de Engenharia de Itajubá (FECI - UNIVERSITAS), Licenciada em Matemática e Física, pela faculdade de Filosofia Ciências e Letras (FAFI – UNIVERSITAS). Mestre em Administração de Empresas, pela Universidade de La Empresa de Montevideo (Uruguai). Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Columbia Assunção – Paraguai.

RESUMO: Este é um estudo sobre estudo sobre a gestão de novos negócios, conceituando gestão e novos negócios e as vantagens para as organizações que utilizam esse conceito como vantagem competitiva.

Foram utilizados os conceitos de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com material já elaborado por outros autores podendo ser: artigos acadêmicos, livros, sites, legislação entre outras fontes. Para atingir o objetivo definido, que é apresentar formas de gestão e conscientizar da importância do planejamento e do capital social ou seja as pessoas. Definindo os conceitos de gestão, de pessoas e novos negócios, relacionando a importância de uma boa estruturação estratégica dos gestores de novos negócios. Ao trabalhar Gestão e administração, será apresentado as semelhanças e diferenças entre gestão e administração.

Gestão de pessoas, Inovação, ética e responsabilidades socioambiental, serão assuntos abordados, apresentando o que é e como esses temas são tratadas nas organizações e como conquistar um diferencial competitivo dentro das próprias organizações.

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão de pessoas, negócios, organizações, vantagem competitiva.*

RESUMEN: Este es un estudio sobre el estudio sobre la gestión de nuevos negocios, conceptuando gestión y nuevos negocios y las ventajas para las organizaciones que utilizan ese concepto como ventaja competitiva.

Se utilizaron los conceptos de una investigación bibliográfica, desarrollada con material ya elaborado por otros autores, pudiendo ser: artículos académicos, libros, sitios, legislación entre otras fuentes. Para alcanzar el objetivo definido, que es presentar formas de gestión y conscientizar de la importancia de la planificación y del capital social o sea las personas. Definiendo los conceptos de gestión, de personas y nuevos negocios, relacionando la importancia de una buena estructuración estratégica de los gestores de nuevos negocios. Al trabajar Gestión y administración, se presentarán las similitudes y diferencias entre gestión y administración.

La gestión de las personas, la innovación, la ética y las responsabilidades socio ambientales, serán temas abordados, presentando lo que es y cómo estos temas se tratan en las organizaciones y cómo conquistar un diferencial competitivo dentro de las propias organizaciones.

PALABRAS CLAVES: *Gestión de personas, negocios, organizaciones, ventaja competitiva.*



1. INTRODUÇÃO

O presente artigo é um estudo sobre a gestão de novos negócios, conceituando gestão e novos negócios e as vantagens para as organizações que utilizam esse conceito como vantagem competitiva.

O objetivo é apresentar formas de gestão e conscientizar da importância do planejamento e do capital social ou seja as pessoas. Definindo os conceitos de gestão, de pessoas e novos negócios, relacionando a importância de uma boa estruturação estratégica dos gestores de novos negócios.

A metodologia usada foi uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com material já elaborado por outros autores podendo ser: artigos acadêmicos, livros, sites, legislação entre outras fontes. Para atingir o objetivo definido, o tema foi abordado pelos seguintes tópicos:

No capítulo 2, Gestão e administração, será apresentado as semelhanças e diferenças entre gestão e administração.

No capítulo 3, Gestão de pessoas, será apresentado um conjunto de boas práticas que vão desde a escolha do profissional, até a adaptação, motivação, crescimento da equipe e também a responsabilidade de motivar e avaliar o capital humano da empresa.

No capítulo 4, Inovação,

No capítulo 5, Ética, será apresentado a definição de ética na atualidade, além das

vantagens em seguir princípios éticos para as organizações.

No capítulo 6, Responsabilidades Socioambiental, será apresentado o que é responsabilidade social para as organizações e como conquistar um diferencial competitivo visando a sustentabilidade Social e Ambiental.

2. MATERIAIS E MÉTODOS (OU METODOLOGIA)

2.1. GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

Segundo Scatena (2010) gestão é essa nova terminologia que muitos estudiosos introduzem administração, tornando essa atividade mais abrangente. Entretanto gestão é entendida em um sentido mais amplo nos meios empresariais e acadêmicos. Ações de planejar, direcionar, controlar e organizar são competências dos gestores, onde a atividade do gestor é colocar em prática esses conceitos e com isso tornando a atividade de gerir mais ampla que a de administrar.

Gestão e administração apresentam semelhanças e diferenças, ambos os termos, apresentam a necessidade de influenciar terceiros coordenando e orientando-os para alcançar os objetivos da organização. “Os termos gestão e administração parecem semelhantes, mas não são sinônimos.

Administrar está ligado ao ato de dirigir e gestão foca na valorização do capital humano” (REDAÇÃO, 2014).



O administrador conduz a empresa, extraindo todas as vantagens possíveis, é racional para atingir os propósitos e metas da empresa. Já a gestão incentiva a participação, autonomia e responsabilidade dos colaboradores. Sendo assim gerir é atingir os objetivos, valorizando as habilidades e conhecimento das pessoas, mantendo os esforços do grupo e recursos existentes, conhecendo os processos e atuação no mercado junto a clientes e concorrentes (REDAÇÃO, 2014).

A principal abordagem à gestão está tão profundamente gravada em nossas mentes que tendemos a achá-la completamente natural. Costumamos chamar essa forma de gestão de “comando e controle” (com seus cinco elementos, Planejamento, Organização, Seleção, Direção e Controle): nesse contexto, o papel do gerente é decidir o que fazer e planejar como fazer, organizar as coisas de forma a garantir o melhor uso dos recursos disponíveis, selecionar o pessoal para executar o plano, dizer-lhes como fazer o trabalho e, finalmente, garantir que tudo siga de acordo com o plano (BALLÉ, 2016).

2.2.GESTÃO DE PESSOAS

Para mobilizar plenamente as pessoas na organização é necessário alterar práticas e conceitos alterando as práticas gerenciais. Modificando o instrumento que era diretamente nos produtos e serviços, para investirem nas pessoas que entendem do

produto e de melhores formas de criar, produzir e melhorar esses produtos (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas passam a maior parte da vida dentro das empresas trabalhando. E as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e as pessoas também dependem das organizações realizar seus sonhos pessoais. É uma relação mútua onde é possível a todos ganharem. “As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial” (CHIAVENATO, 2010, p. 3).

Conforme Pesce (2014, p. 105) para novas formas de gestão é necessário deixar claro qual é a cultura do empresa. Essa cultura deve ser iniciada na missão, visão e valores e principalmente na convivência e relacionamento entre as pessoas, existem nas empresas a cultura de competição e colaboração entre os colaboradores o que muda radicalmente todos os aspectos da organização. “Mas não podemos esquecer de que esses produtos são criados por pessoas. E que é a cultura da empresa que evidencia o que essas pessoas sentem”.

Atualmente as pessoas não são mais vistas como simples engrenagens que poderiam ser substituídas dentro da empresa. Para se manter no mercado as organizações enxergam seus colaboradores como fatores primordiais para o sucesso. Nesse contexto, a gestão de pessoas conquistou muito espaço e administrar o capital humano incentivando e potencializando o desempenho e crescimento



das pessoas de uma empresa tornou-se o principal diferencial competitivo. “Não se trata apenas de deixar seus colaboradores satisfeitos e motivados, mas de criar uma estratégia completa, que envolve toda a organização em busca do desenvolvimento, capacitação e humanização de quem faz parte dela” (BORGES, 2015).

Baseado nessa tendência, um dos objetivos é criar mecanismos para os colaboradores desenvolverem suas atividades de forma produtiva e satisfatória, para ambos. Isso se torna possível quando a relação entre colaborador e empresa é conduzida de maneira ética, transparente e motivadora, possibilitando o crescimento pessoal e profissional constituindo um fator importante para qualidade nas atividades profissionais. Para atingir esse desenvolvimento interno faz-se necessário uma relação de ganha-ganha, por parte do funcionário e da organização, onde trabalho desenvolvido é um fator que está agregando positivamente tanto para o colaborador quanto a a empresa (CARVALHO, 2014).

A gestão de pessoas trabalha levando em consideração as emoções e sentimentos dos colaboradores, buscando um relacionamento interpessoal em conjunto à comunicação criando mecanismos para cada indivíduo desenvolver seu potencial e com isso facilitar a integração. Para tanto a gestão trabalha com a capacitação e fatos ligados ao cotidiano que ajuda a manter o ambiente de trabalho motivado e eficiente, em busca de novos desafios para atingir os objetivos tanto da organização quanto do colaborador. O foco passou a ser os profissionais envolvidos na

organização, sendo esses profissionais um dos principais pontos para alcançar os desafios e objetivos planejados. A conscientização da qualidade de relacionamento no trabalho é uma das ferramentas o sucesso, sendo um caminho qualificar, motivar e moldar as pessoas para o ambiente da organização. A evolução da Gestão de negócios e seu contexto nos dias atuais é um dos diferenciais para a perpetuação da empresa no mercado, o que conduz a conscientização de que o sucesso está relacionado à valorização do capital humano (MAGALHÃES FILHO; PEREIRA, 2013).

Para Borges (2015) são 5 fatores principais para a gestão eficiente de pessoas que são:

- a) **motivação**; normalmente é o ponto de partida para os outros fatores, pois a empresa depende do comprometimento de cada pessoa para que atinja os objetivos fato que a auto motivação é uma das principais qualidades buscadas em processos seletivos. O mais importante é identificar o que mais motiva uma pessoa, podendo ser incentivos financeiros (salários, benefícios e gratificações), um plano de carreira (desenvolvimento e valorização de funcionários), a possibilidade de desenvolvimento pessoal (realização, desafios) existem vários motivadores onde cada pessoa reage de maneira diferente a cada um deles. Dicas de motivação na empresa:



- busque um meta da empresa por áreas e individuais, quando a pessoa sabe pra onde vai e o que precisa buscar para atingir metas ousadas, ficam muito mais motivadas;
 - meritocracia, quem atinge o objetivo e resultados planejados precisa ser reconhecido por isso, independentemente de sua posição ou cargo. Podendo ser reconhecido através de gratificações, promoções, bônus, reconhecimento e\ou treinamentos exclusivos;
 - abordagem individual com feedbacks, cada individuo é único e diferente. Feedbacks periódicos ajudam muito a corrigir comportamentos e motivar ondividualmente e em equipe;
- h) comunicação, para que seja possível acontecer as ações é essencial uma boa comunicação. Uma comunicação eficiente entre toda a organização, gestores, colaboradores, entre os setores, possibilitando que a informação esteja disponível a quem precisar em momento oportuno para assim atingir um objetivo comum;
- i) trabalho em equipe, na empresa existe um objetivo comum a todos, o que não faz sentido cada colaborador ter os seus próprios objetivos se eles não possuem ligação com o objetivo do organização. Dicas de trabalho em equipe:
- crie grupos de trabalho, esses grupos de trabalho com início, meio e fim, e com um objetivo bem claro que deve ser alcançado;
 - faça reuniões de acompanhamento, o trabalho de equipe fica muito melhor quando está sendo acompanhado e motivado diretamente e todos sabem qual é o objetivo a ser alcançado;
- j) conhecimento e competência, por melhor que seja estruturado todo esse sistema, o sucesso será possível caso os profissionais possuam conhecimento e competência para executar as suas tarefas. Por isso é necessário um planejamento para montar a melhor equipe possível e estimular a criação de um ambiente em que todos consigam crescer juntos;
- k) treinamento e desenvolvimento, o treinamento e a busca pelo desenvolvimento devem ser constantes, partindo conjuntamente da empresa e de cada um dos colaboradores. É muito importante atingir um ponto em que todos estejam satisfeitos se tornando um ponto de equilíbrio, dessa forma todos ganham e têm a oportunidade de crescerem juntos.
- A interação das pessoas que colaboram em uma empresa possuem várias características pessoais e interagi com outros indivíduos, cada um com suas necessidades fisiológicas, sociais, psicológicas, afeto,



culturais e auto realização necessitam ser satisfeitas para direcionar o comportamento e motivação do profissional. Quando essas necessidades não são satisfeitas, o comportamento do indivíduo tende a mudar, principalmente quando relacionada as necessidades emergenciais (fisiológicas e de segurança), podendo o indivíduo mudar radicalmente de comportamento as vezes chegando a usar da agressividade e violência para satisfazer essas necessidades emergenciais. Com isso, para que uma pessoa se sinta bem no trabalho, é preciso que antes esteja satisfeita com ela mesma (ALENCASTRO, 2010).

Manter a motivação é sem dúvida um grande diferencial das empresas, pois sem motivação dificilmente as pessoas conseguirão desenvolver plenamente seu potencial para conseguir o objetivo e alcançar bons resultados. Fator essencial no ambiente empresarial, oferecendo suporte para a melhor gestão da organização. Através da motivação a empresa pode criar um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal de seus colaboradores e consequentemente esses colaboradores estarão mais interessados em realizarem suas atividades de maneira mais engajada e produtiva (MARQUES, 2012).

2.3. ÉTICA

Ética são princípios de conduta que governam e orientam o comportamento de indivíduos ou grupos. As vezes confundida com lei, embora a lei tenha contenha como

base os princípios éticos. Porém nenhum indivíduo pode ser obrigado, pelo Estado ou por outros, a seguir princípios éticos, nem sofrer qualquer sanção pela desobediência a destas; mas a lei pode ser omissa quanto a questões abrangidas pela ética (WIKIPÉDIA, 2017;

“A convivência com os outros indivíduos faz com que a pessoa estabeleça juízos de valor sobre o seu modo de ser e também em relação as atitudes dos seus companheiros. Trata-se da sua dimensão ética” (ALENCASTRO, 2010 p.28).

Um pensamento filosófico sobre a ética que se destaca na atualidade foi quando:

Kant sugere algo especial. Ele diz que tudo o que não se puder contar como fez, não se deve fazer. Porque, se há razões para não poder contar, essas são as mesmas razões para não fazer. E não estou falando de sigilo, estou falando de vergonha. Pois existem coisas que não podem ser contadas porque pertencem ao terreno da privacidade, do sigilo. Mas há aquelas que não podemos contar porque nos envergonham, nos diminuem (CORTELLA, 2014, p. 16, grifo do autor).

Administrar de forma ética é administrar com integridade, sendo um diferencial competitivo para as organizações visto que uma boa reputação é bem vista pelos consumidores, e empresas que atuam de forma ética poupam recursos e tempo que seria desperdiçado em demandas judiciais,



acordos, perdas financeiras se atua-se de forma pouco ética.

Para Administração (2017), um comportamento antiético pode realizar vendas imediatas, porém sofre fortes consequências, principalmente os impactos negativos na imagem. Organizações com os mais elevados padrões éticos veem sua reputação subir devido à confiança e a credibilidade transmitidas, além de ser um valor agregado, ética favorece a empresa no jogo competitivo do mercado. As principais vantagens do comportamento ético para as empresas são:

- desenvolvimento e fortalecimento das relações de confiança, tornando-as mais estáveis, produtivas e lucrativas para seus clientes e colaboradores, atraindo fortes parcerias comerciais;
- criação de um ambiente de trabalho saudável e conseqüentemente mais produtivo, atraindo e retendo talentos;
- torna positivas as experiências de compra e venda nas transações comerciais;
- aumento da confiança e da reciprocidade, por conseqüência melhorará também sua imagem, tornando mais sólida sua marca;
- melhora a disposição para o trabalho de equipe, aumentando o diálogo, a integridade e a sensação de comunidade e de valores compartilhados, apoiando o crescimento e o amadurecimento dos colaboradores;

- maximiza o comprometimento e a lealdade dos empregados, que passam a identificar-se mais com a empresa;
- facilita o acesso a financiamentos, pois é tendência dos fundos de investimentos financiarem apenas empresas éticas e socialmente responsáveis;
- contribui para sua legitimidade perante o Estado e a sociedade;
- deixa a empresa menos sujeita a multas e processos;
- minimiza problemas de furtos, sabotagens, discriminações e depredações de instalações;
- minimiza riscos de escândalos, que destroem carreiras e companhias.

Essas são as principais vantagens para as organizações visto que esses atributos são sustentáveis, eficientes podendo gerar maiores e melhores negócios, nos atuais mercados altamente competitivos.

2.4. RESPONSABILIDADES SOCIOAMBIENTAL

De acordo com o Greenpeace (2017), as cidades são locais de constante transformação, onde cada vez mais pessoas se concentram e vivem por todo o mundo. “São onde 84% dos brasileiros vivem seu dia a dia, o local de origem e impacto de grande parte dos nossos problemas ambientais e sociais, e também onde inúmeras soluções surgem e prosperam”.



Organização socioambiental responsável é quando executa atividades além das obrigações legais, é quando observa e realiza ações para melhorar as condições de trabalho dos colaboradores em diversas áreas como segurança, saúde, capacitação e etc. Contribuindo assim para uma sociedade mais justa e sustentável (ABREU, 2012).

Responsabilidade Socioambiental para uma organização “é a responsabilidade que uma empresa, ou organização tem com a sociedade e com o meio ambiente além das obrigações legais e econômicas” (WIKIPÉDIA, 2017)

O conceito de Responsabilidade Social envolve em beneficiar o próximo, interno e externos a organização. Nos públicos internos são beneficiados funcionários, acionistas, administradores entre outros, aumentando a motivação e estima de seus funcionários, possibilitando um avanço significativo nas relações informais da organização, o mesmo acontece com o público externo ou seja a comunidade, parceiros, meio ambiente, os stakeholders, indicando uma empresa socialmente responsável, com ética, transparência e comprometimento com a comunidade interna e externa (COPASA, 2005).

Conforme Abreu, (2012), responsabilidade social pode ser uma vantagem competitiva agregando valor à imagem de uma organização principalmente para atingir o público que considera essas

atitudes requisito para decisão de um serviço ou produto e também:

As grandes empresas estão cada vez mais em busca de um diferencial para que possam competir e destacar-se em meio a um mercado tão disputado, fazendo com que suas tomadas de decisões sejam mais de cunho social, não pensando apenas na lucratividade. Embora essas práticas sociais sejam utilizadas na maioria das vezes como uma estratégia competitiva, na qual a organização busca investir na sua imagem, fortalecendo-a através do marketing social, procurando assim valorizar suas ações no mercado de capitais. E assim, os ganhos com tais ações refletem em ambos, seja no bem estar social (moldando a realidade social), ou proporcionando oportunidades de lucratividade, favorecendo a consciência socioambiental dos Stakeholders para com a organização e então promover o aumento do retorno econômico almejado, em decorrência dessa necessidade de redefinição.

É evidente que questões ambientais passa continuamente por atualizações e transformações influenciados pelos humanos, onde os centros urbanos, cidades, metrópoles, etc. é considerado ecossistema artificial, um local de interação com a natureza modificado criado pelo homem. Esse novo meio de interação artificial comprova um processo de constantes mudanças socioambientais, que necessitam



de rupturas e modificações nas questões socioambientais o que possibilita o desenvolvimento sustentável de uma comunidade (BERTÉ, 2009).

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Feita a conferência dos questionários preenchidos por sócios das empresas que compuseram a amostra e a tabulação das respostas, passa-se a relatar os resultados obtidos para, em seguida, concluir sobre os achados, considerando-se a revisão bibliográfica apresentada no capítulo anterior.

Os questionários foram respondidos por membros da diretoria das respectivas empresas, sendo um Diretor Geral e o outro Diretor Comercial. Ambos responderam que as empresas realizam planejamento estratégico e que quem inicia o processo é a diretoria.

Sobre a visão de futuro do negócio, ambos já se reuniram com suas equipes gerenciais com o objetivo de obter consenso quanto ao rumo futuro da empresa, mas só um obteve êxito, conseguindo consenso total, o que resulta em visão única de futuro para o empreendimento. O outro deparou-se com visões diferentes na equipe gerencial indicando que não há consenso quanto aos rumos do negócio. Apesar disso, ambos afirmam haver uma direção clara sendo seguida por todos na empresa.

A respeito da clareza de definição dos objetivos estratégicos e da compreensão deles por todos na organização, um não tem certeza sobre isso e o outro afirma que sim: os objetivos estratégicos são claros e todos os compreendem.

Ambos afirmam diferenciar o posicionamento sobre o raciocínio estratégico para determinar o que deseja tornar-se e como chegar lá. O primeiro relaciona-se com a definição de objetivos e o segundo as ações necessárias para realizá-los.

Sobre a concepção estratégica do negócio concordam plenamente que suas empresas competem com base no diferencial gerado pela qualidade, na inovação constante e na flexibilidade de produção. Concordam ou concordam plenamente que elas competem baseadas em rapidez nas entregas, em tecnologia de inovação e no sistema de marketing. Concordam ainda que as empresas competem baseadas também em processos flexíveis. Um concorda plenamente e o outro fica entre o concordar e o discordar a respeito da competição baseada no sistema logístico e, por último, com os índices mais elevados de discordância, a afirmação de que as empresas concorrem baseadas em preços baixos.

Em ambos os casos o planejamento estratégico é anual, com revisão periódica anual em uma delas e semestral na outra. A periodicidade do acompanhamento do plano é mensal em uma e trimestral na outra.



Uma delas possui declaração de estratégia ou concepção do negócio clara e bem articulada, mas afirma não ser possível escrever uma declaração sobre esta concepção da estratégia ou do negócio. A outra declara não possuir uma concepção clara e articulada do negócio.

A que tem declaração estratégica clara e bem articulada afirma que os subordinados entendem facilmente a concepção do negócio, mas que apenas algumas pessoas conseguem redigir uma declaração de uma ou duas frases sobre a concepção do negócio, sem consultar alguém num nível hierárquico mais alto. Frequentemente eles (os subordinados) usam essa declaração como parâmetro para suas escolhas em busca de novos produtos, mercados e clientes, usando-a como filtro para escolher ou rejeitá-los. A análise ambiental é levada em conta no processo de planejamento estratégico, procurando identificar oportunidades e ameaças no mercado.

São unânimes ao afirmar que quando identificam uma oportunidade aumenta a capacidade contínua de processo, com propósitos múltiplos para combinar os recursos disponíveis; a oportunidade oferece capacidade de responder com produtos/serviços diferenciados que agregam valor; os produtos são customizados, isto é, feitos de acordo com as necessidades específicas dos clientes e que a oportunidade não produz estruturas organizacionais de camadas múltiplas.

Afirmam ainda que a oportunidade traz vantagem de qualidade, de desempenho de entrega, flexibilidade e inovação, mas um deles diz que traz vantagem de custo e o outro que não. Ainda em relação a identificação de uma oportunidade um disse que ela visa a um setor industrial orientado ao crescimento e o outro que não. O mesmo ocorre em relação à possibilidade da organização ser líder: um sim e um não. Ambos concordam que o não aproveitamento de oportunidades pode representar ameaça e discordam que elas trazem mercados geográficos com múltiplas aplicações.

Concluindo, os empresários foram levados a indicar os aspectos considerados como áreas de excelência da empresa, concedendo-lhe vantagem estratégica diante dos concorrentes.

Os aspectos geral e derivados que receberam sim, afirmando que constituem áreas de excelência para as empresas são: conceito de produto: desenvolvimento de produto e vendas/serviço; Classe de mercado/usuário: apenas lealdade do cliente tendo um deles colocado “não se aplica” para pesquisa de mercado/usuário; Logística de distribuição: eficácia do sistema e organização do sistema; Retorno/lucro: gerenciamento de portfólio e sistemas de informação; Custos: custos fixos baixos e variáveis também; Qualidade: boa aceitação pelos clientes e bom controle de matéria-prima.

Os únicos aspectos que receberam “não” de ambos os empresários foram os relativos



aos recursos naturais: exploração e conservação. Os demais, tecnologia: pesquisa tecnológica e marketing de aplicação; vendas/marketing: recrutamento em vendas e eficácia em vendas; e tamanho/crescimento: maximização do volume e administração de bens receberam 75% de “sim” e 25% de “não”.

Entre os aspectos mais diretamente ligados aos critérios competitivos, que é o fio condutor da pesquisa, ambos os empresários marcaram sim, afirmando que são áreas de excelência que lhes concedem vantagem competitiva para todos os 15 aspectos derivados de custos: fixos e variáveis baixos; qualidade: boa aceitação pelos clientes e bom controle de matéria-prima; entrega: pedidos entregues no prazo, sem erros e completos; flexibilidade: de volume, de mix, recursos de TI a possibilitam, e sistema desenhado para ser flexível; inovação: a empresa inova constantemente, existe inovação de produto, processos e tecnológica. A respeito da formação de redes, ambos consideram as alianças com fornecedores, no canal de distribuição e com clientes importantes, mas rejeitam essa possibilidade quando se trata dos concorrentes.

4. CONCLUSÃO

Apesar de o estudo envolver empresas do Polo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, que formam um cluster eletroeletrônico, seu foco é a formação de redes, que envolvem os fornecedores e os clientes das empresas, não havendo qualquer relação com a

proximidade física ou com a aglomeração geográfica de empresas como ocorre no cluster.

Foi possível observar que embora as empresas brasileiras ainda não tenham o hábito de inovar empregando recursos próprios e de fomento em pesquisa e desenvolvimento, em Santa Rita do Sapucaí esse já é um hábito entre as organizações.

A revisão da literatura deixou claro que existe um relacionamento muito estreito entre critérios competitivos e planejamento estratégico, o que foi confirmado pelas perguntas do questionário aplicado para o levantamento de dados.

Os resultados das pesquisas mostram que as empresas envolvidas com a fabricação de produtos eletroeletrônicos de Santa Rita do Sapucaí caracterizam-se pelo uso do planejamento estratégico iniciado pela diretoria com o objetivo de estabelecer visão futura única para a empresa; existe uma visão clara de futuro, que é seguida por todos; sabem distinguir entre objetivos e ações; competem baseado principalmente em qualidade inovação constante e flexibilidade de produção – nunca baseado em preços baixos; elaboram, revisam e controlam os planejamentos estratégicos. Sabem aproveitar as oportunidades para criar vantagens competitivas de custo, qualidade, desempenho de entrega, flexibilidade e inovação, para a empresa assumir a liderança e consideram uma ameaça não aproveitá-las. Entre todos os aspectos gerais e derivados apresentados pelo questionário só não



consideram estratégicos os recursos naturais por não fazer parte das atividades das empresas explorá-los nem conservá-los.

Consideram áreas de excelência, entretanto, capazes de proporcionar alavancagem estratégica às empresas, todos

os critérios competitivos destacados nesta pesquisa: custo, qualidade, desempenho de entrega, flexibilidade e inovação, além de considerarem estratégica a formação de redes com fornecedores, canal de distribuição e clientes, mas não com concorrentes.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DUARTE, Patrícia Costa. Plataforma Logística como um processo de clusterização: uma possibilidade para os setores produtivos do Rio Grande do Sul. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção. Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 out. 2003. ENEGEP 2003, ABEPRO 1.
- FERRAZ, J. C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. (1997). Rio de Janeiro: Campus.
- HAMEL, Gray; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. (1997). Rio de Janeiro: Campus.
- KVA Indústria e Comércio Ltda. (2011). Disponível em: < <http://www.br.all-biz.info/enterprises/4140/> >. Acesso em: 17 fev. 2011.
- OLIVEIRA, Francisco Souza de. A concepção do marketing nas pequenas empresas e seu impacto na vantagem competitiva: um estudo de caso no restaurante e churrascaria berrante. Feira de Santana: Universidade Estadual de Feira de Santana. 2007. Disponível em:
- <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/c506bef5daa6352a03256dea006e9135/a97d1a3f645a434a832573910005e74d/\\$FILE/Mono%20Pronta%203%20PDF.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/c506bef5daa6352a03256dea006e9135/a97d1a3f645a434a832573910005e74d/$FILE/Mono%20Pronta%203%20PDF.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2011.
- OLIVEIRA, Letícia de. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo Teórico. **REAd**, Edição 40, Vol. 10, N. 4, jul/ago. 2004. Disponível em: < http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_175.pdf >. Acesso em: 07 mar. 2011.
- PATON , Claudécir; MASTELARI, Dermival Ailto; NOGUEIRA, José Aylton; TEIXEIRA, Silvio A.; MARTINS, Valdemir Ferreira; VEIGA, Walmir da Fonseca. O Uso do Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica. O Gerente. Disponível em:



<http://www.ogerente.com.br/gestao/bsc/gestao-bsc-como_sistema_gestao_estrategica_1.htm>. Acesso em: 08 mar. 2011.

- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. (2000). Rio de Janeiro, Campus.
- _____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. (1999) 9. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. **Estratégia Competitiva**. (1997). 7. ed. 23. tiragem. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. (1990). Rio de Janeiro: Campus.
- ROLT, Carlos Roberto de. *Estruturação do processo de inovação tecnológica em uma empresa de base tecnológica*. (2003). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. (Dissertação de Mestrado).
- SALGUEIRO, Justino. *Competitividade e qualidade do mercado de café no Brasil: uma análise por meio do modelo do diamante de Porter*. Santos – SP: Universidade Católica de Santos, 2010. (Dissertação de Mestrado – Programa de Gestão de Negócios).
- SIMANTOB, Moysés e LIPPI, Roberta. *Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas*. São Paulo: Globo, 2003.
- TECLAR Telecomunicações. (2011). Disponível em: <<http://www.teclar.com.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2011.
- WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; BORNIA, Antonio C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. *Revista da FAE, Curitiba*, v. 6, n. 1, p. 15-26, jan./abr. 2003.
- ZACARELLI, Sérgio Baptista; TELLES, Renato; SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama; DONAIRE, Denis. *Clusters e Redes de Negócios: Uma nova visão para a gestão dos negócios*. (2008). São Paulo: Atlas.



6. NOTA BIOGRÁFICA

Rosa Stela Ribeiro de Lorena

Professora de Matemática e Estatística da FAI - Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação. Especialista em Informática na Educação (FAI). Engenheira Civil, pela Faculdade de Engenharia de Itajubá (FECI - UNIVERSITAS), Licenciada em Matemática e Física, pela faculdade de Filosofia Ciências e Letras (FAFI – UNIVERSITAS). Mestre em Administração de Empresas, pela Universidade de La Empresa de Montevideo (Uruguai). Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Columbia Assunção – Paraguai. Endereço: Rua José Wilfredo Rojas Martinez – 233, Vianna, Santa Rita do Sapucaí, Minas Gerais, CEP: 37.540-000.



ideário

Revista Científica do
INSTITUTO IDEIA



INSTITUTO

IDEIA

**MESTRADOS • DOUTORADOS
E PÓS-DOUTORADOS**