



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**EMPREENDEDORISMO E SUAS IMPLICAÇÕES NA
CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA INDÚSTRIA
MOAGEIRA DE TRIGO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Michele Medianeira Martins Freitas

Santa Maria, RS, Brasil

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

EMPREENDEDORISMO E SUAS IMPLICAÇÕES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA INDÚSTRIA MOAGEIRA DE TRIGO

por

Michele Medianeira Martins Freitas

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**

Orientador: Prof^a. Dr^a. Janis Elisa Ruppenthal

Santa Maria, RS, Brasil

2010

© 2010

Todos os direitos autorais reservados a Michele Medianeira Martins Freitas. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito da autora.

Endereço: Rua das Flores, 22. Bairro Valdemar Rodrigues, Santa Maria, RS.

End. Eletr: freitas.mf@hotmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**EMPREENDEDORISMO E SUAS IMPLICAÇÕES NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS DE UMA INDÚSTRIA MOAGEIRA DE TRIGO**

elaborada por
Michele Medianeira Martins Freitas

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

Comissão Examinadora:

Janis Elisa Ruppenthal, Prof^a. Dr^a (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Mario Evangelista dos Santos Prof.Dr. (UFSM)
1^o - examinador

Julio Cezar Mairesse Siluk Prof.Dr. (UFSM)
2^o - examinador

Santa Maria, 30 de Agosto de 2010.

*Aos meus pais, pelo carinho e amor incondicional em todos os momentos.
À memória de minha Avó que sempre torceu por mim.*

AGRADECIMENTOS

Durante a trajetória de realização deste curso de Mestrado, muitas pessoas tiveram uma participação importante, seja do ponto de vista acadêmico, do relacionamento pessoal, do intercâmbio de experiências de trabalho e de vida, as quais contribuíram de forma decisiva para o encaminhamento e conclusão desta pesquisa. A todos que de alguma forma tiveram alguma participação para que esse momento fosse possível, deixo aqui expresso o meu respeito e o meu muito obrigado. No entanto, correndo o risco de omissões, gostaria de agradecer em especial:

À Prof. Dr^a. Janis Elisa Ruppenthal, pela oportunidade única de tê-la como orientadora, e principalmente pela confiança em mim depositada para a realização dessa pesquisa, além do apoio e carinho que sempre me dedicou.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria e seus professores, pelos inúmeros conhecimentos e ensinamentos transmitidos.

A CAPES pelo apoio financeiro que viabilizou a realização desse trabalho.

Em especial, a colega Claudete Fogliato Ribeiro, pela amizade e parceria sempre.

Aos colegas do curso de mestrado, a amizade de vocês tornou nossos trabalhos menos espinhosos e nossa convivência mais agradável.

Agradeço às empresas que possibilitaram a realização dessa pesquisa.

Aos professores, membros da banca examinadora, pela disponibilidade e contribuições para essa pesquisa.

“As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam”.

Bernard Shaw

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

EMPREENDEDORISMO E SUAS IMPLICAÇÕES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA INDÚSTRIA MOAGEIRA DE TRIGO

AUTORA: MICHELE MEDIANEIRA MARTINS FREITAS
ORIENTADOR: PROF^a. DR^a. JANIS ELISA RUPPENTHAL
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 30 de Agosto de 2010.

Atualmente as empresas deparam-se com uma economia de mudanças no ambiente competitivo, caracterizadas por inovações oriundas de demandas dos consumidores, entre outros fatores. Nesse contexto, a cadeia de suprimentos (CSs) é um fator relevante para a obtenção de sucesso, pois é a nova fronteira dos negócios, uma vez que a manufatura moderna excluiu grande parte do excesso de tempo e custos do processo de produção. Dessa forma, o empreendedorismo pode ser visto como um fenômeno motivador no que se refere à geração de novas políticas organizacionais. Contribuindo de maneira eficiente e inovadora, proporcionando integração aos participantes da CSs. A partir do exposto, essa pesquisa visa estudar as implicações das competências empreendedoras voltadas para a integração na CSs em uma indústria moageira de trigo. Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, tendo como base as empresas integrantes da CSs da Indústria Moageira de trigo. Os resultados demonstraram que as relações da indústria moageira de trigo com os seus integrantes da CSs em grande parte são fortes e integradas. As competências de oportunidade, sociais e de comprometimento são mais desenvolvidas nos pesquisados do que as competências conceituais, administrativas e estratégicas que apresentaram equilíbrio nas respostas referentes a competências desenvolvidas e a desenvolver. Logo, percebe-se que o empreendedorismo exerce inúmeras implicações na cadeia de suprimentos, dentre essas a gestão empreendedora tem um caráter relevante de balanceamento, combinando e dosando aspectos de integração e de autonomia para a CSs. E esses são fundamentais para o sucesso de uma cadeia com objetivos inovadores.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; Integração; Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

ENTREPRENEURSHIP AND ITS IMPLICATIONS IN THE SUPPLY CHAIN OF AN INDUSTRY MILLING WHEAT

Author: Michele Medianeira Martins Freitas
Advisor: Prof^a. Janis Elisa Ruppenthal, Dr^a.
Santa Maria, august 30th 2010.

Now the companies are faced with an economy o changes in the competitive environment, characterized by innovations derived from consumer demand, among other factors. In this context, the supply chain (CSs) is an important factor for achieving success, as is the new frontier of business, since the modern manufacturing excluded much of the excess time and cost of the production process. Thus, entrepreneurship can be seen as a motivational phenomenon with regard to the generation of new organizational policies. Contributing in an efficient and innovative, providing integration to the participants of CSs. From the foregoing, this research aims to study the implications of entrepreneurial skills geared to the integration of CSs in a wheat milling industry. This is a case study of a qualitative, exploratory and descriptive, based on the companies part of the CSs of Wheat Milling Industry. The results showed that relations between the actors of the CSs of the wheat milling industry in large part are strong and integrated. The skills of opportunity, and social commitment are investigated in more developed skills than conceptual, administrative and strategic equilibrium that had the answers relating to developed and developing skills. Soon, you realize that entrepreneurship has many implications in the supply chain, among them the entrepreneurial management is a relevant character-balancing, blending and dosing issues of integration and autonomy for the CSs. And these are fundamental to the success of a chain with innovative goals.

Keywords: Entrepreneurship; Integration; Supply Chain.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Competência empreendedora e suas definições.....	38
Quadro 2 –	Competências de oportunidade.....	72
Quadro 3 –	Competências sociais.....	72
Quadro 4 –	Competências conceituais.....	73
Quadro 5 –	Competências administrativas.....	74
Quadro 6 –	Competências estratégicas.....	75
Quadro 7 –	Competências de comprometimento.....	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Estrutura genérica da cadeia de suprimentos.....	21
Figura 2 –	Modelo integrado de empreendedorismo.....	26
Figura 3 –	As ondas da competitividade.....	30
Figura 4 –	Estrutura convencional de uma cadeia de suprimentos.....	41
Figura 5 –	Estrutura das cadeias de suprimentos do século XXI.....	42
Figura 6 –	Forças que afetam a cadeia de suprimentos.....	44
Figura 7 –	Condução para realização do estudo.....	56
Figura 8 –	Cadeia de suprimentos da indústria moageira de trigo.....	60
Figura 9 –	Relações da indústria moageira de trigo com os seus integrantes da cadeia de suprimentos.....	78

LISTA DE SIGLAS

ABITRIGO	– Associação Brasileira da Indústria do Trigo
CSs	– Cadeia de Suprimentos
CIT	– Centro de Inovação Tecnológica
CONAB	– Companhia Nacional de Abastecimento
DTRIG	– Departamento do Trigo
GEM	– Global Entrepreneurship Monitor
IBRALOG	– Instituto Brasileiro de Logística
OCDE	– Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa utilizado na entrevista.....	102
---	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Objetivos.....	18
1.1.1 Objetivo geral.....	18
1.1.2 Objetivos específicos.....	18
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Delimitação do tema.....	20
1.4 Estrutura do trabalho.....	22
2 EMPREENDEDORISMO E CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	23
2.1 Empreendedorismo e inovação.....	23
2.2 Competência empreendedora.....	37
2.3 Evolução da cadeia de suprimentos.....	40
2.4 Gestão da cadeia de suprimentos.....	46
2.5 Setor moageiro de trigo.....	50
2.5.1 Panorama do Setor Moageiro de Trigo no Brasil.....	50
2.5.2 Indústria Moageira de Trigo.....	52
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 Caracterização metodológica da pesquisa.....	54
3.2 Descrição detalhada da pesquisa.....	55
3.2.1 Tipos de pesquisa	56
3.2.2 Técnicas e procedimentos	57
3.3 Limitação da pesquisa.....	59

4 DIAGNÓSTICO DOS INTEGRANTES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA MOAGEIRA DE TRIGO.....	60
4.1 Empresa A.....	61
4.2 Empresa B.....	62
4.3 Empresa C.....	64
4.4 Empresa D.....	65
4.5 Empresa E.....	66
4.6 Empresa F.....	68
4.7 Empresa G.....	69
4.8 Empresa H.....	70
4.9 Critérios de competências empreendedoras exploradas.....	71
5 EMPREENDEDORISMO E INTEGRAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA MOAGEIRA DE TRIGO.....	78
5.1 Relações da indústria moageira de trigo com os seus integrantes da cadeia de suprimentos.....	78
5.2 Competências empreendedoras.....	80
5.3 Implicações do empreendedorismo para a integração na cadeia de suprimentos da indústria moageira de trigo.....	82
6 CONCLUSÃO	86
6.1 Recomendações para trabalhos futuros	87
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICES	101

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas deparam-se com uma economia de mudanças no ambiente competitivo, caracterizadas por inovações oriundas de demandas dos consumidores, entre outros fatores. Consequentemente levam as mesmas a constantes necessidades de antecipações de tendências, ou pelo menos, retorno imediato no que se refere às ações de adaptações as novas realidades. Frente a isso, as empresas estão adaptando-se as inovações, seja por meio de novos produtos, serviços ou estratégias de gestão para manterem-se no mercado.

Nesse sentido, as empresas necessitam de indivíduos capazes de visualizar e perseguir as oportunidades, desenvolvendo novas formas de utilização de recursos, promovendo assim o comportamento empreendedor, para manterem-se aptas à concorrência do mercado (BUENO; LEITE; PILATTI, 2004); (GOMES, 2008). Em decorrência disso, a pesquisa do empreendedorismo caracteriza-se por ser multidisciplinar e requer o entendimento da atividade de criação em níveis distintos: indivíduo, equipe, organização, indústria e comunidade (GARTNER, 2001).

O estudo sobre empreendedorismo engloba o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, a relevância de uma indústria, a iniciativa na formação de times, a criação destrutiva salutar e a transformação organizacional (BRUSH et al. 2003).

Convém, ainda, mencionar nessa linha de considerações que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas em médio e longo prazo, consequentemente inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro. A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a no ambiente competitivo.

Nesse contexto, a cadeia de suprimentos (CSs) é um fator relevante para a obtenção de sucesso, pois é a nova fronteira dos negócios, uma vez que a manufatura moderna excluiu grande parte do excesso de tempo e custos do processo de produção. A batalha pelo domínio no mercado deixa de ser uma rivalidade entre empresas, transformando-se numa rivalidade entre cadeias. O que torna esse novo contexto tão desafiador é o nível de cooperação exigido. Essa tendência pressupõe que as empresas precisam destruir barreiras dentro de suas

organizações e devem substituir relacionamentos antagônicos por colaboração em que todas as partes se beneficiam ao longo da CSs. Conseguir estabelecer esse nível de cooperação é uma tarefa árdua, porém as empresas bem-sucedidas que a adotam posicionam-se com vantagem no mercado. Como derivado dessa nova concorrência, a gestão da CSs passou de função de suporte para habilidade essencial, envolvendo a empresa como um todo.

Durante muito tempo, especialmente em grandes conglomerados, havia o predomínio de estruturas verticalmente integradas, ou seja, grande parte das atividades necessárias para disponibilizar um produto ao cliente final era desempenhada somente por uma empresa. Dessa forma, as CSs apresentavam-se de maneira pouco complexa, envolvendo um pequeno número de participantes. Após 1980, as empresas passaram a concentrar-se em suas competências essenciais transferindo para terceiros as demais atividades que antes eram executadas internamente, aumentando dessa forma o número de empresas envolvidas nas CSs (HARLAND; LAMMING; COUSINS, 1999).

A estrutura da CSs é composta por uma empresa e todas as organizações com as quais a mesma se inter-relaciona direta ou indiretamente por meio de seus fornecedores e clientes, desde o ponto de origem dos materiais até o ponto de consumo do produto final. Por conseguinte, cada empresa possui sua própria CSs e a sua estrutura depende das decisões tomadas por ela em relação aos integrantes da sua cadeia imediata, fornecedores e clientes, assim como as decisões tomadas por eles e por todas as organizações com as quais se relacionam.

Tendo isso em vista, a gestão da CSs fundamenta-se em parcerias entre empresas da mesma cadeia, através da integração de processos, relacionamentos de longo prazo, colaboração e compartilhamento de informações, com o propósito de satisfazer clientes e obter melhoria em custos e prazos (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; MENTZER et al., 2001).

Percebe-se que o papel dos gestores da CSs está mudando, pois na organização do futuro os mesmos devem enfatizar fatores como: conhecimento, colaboração, parcerias inter-organizacionais e operacionais integradas com fornecedores visando aumentar o desempenho, com menos recursos. Essa evolução da integração na gestão da CSs baseia-se no fato de que os gestores devem possuir um conjunto de habilidades, conhecimentos, capacidades e sistemas

necessários não só para identificar oportunidades, mas também de agir sobre as mesmas (HANDFIELD et al., 2009).

Assim, o empreendedorismo pode ser visto como um fenômeno motivador no que se refere à geração de novas políticas organizacionais. Contribuindo de maneira eficiente e inovadora, proporcionando integração aos participantes da CSs.

A partir do exposto, define-se o seguinte problema de pesquisa que compõe o escopo básico na orientação desse estudo: A inovação da CSs de montante a jusante em uma Indústria Moageira de trigo pode ser obtida através da integração dos seus atores? Nesse contexto, essa pesquisa visa estudar as implicações do empreendedorismo voltado para a integração da CSs em uma Indústria Moageira de trigo.

1.1 Objetivos

Essa seção apresenta os objetivos geral e específicos com o propósito de delimitar o escopo do trabalho e as atividades que serão realizadas.

1.1.1 Objetivo geral

Estudar as implicações do empreendedorismo voltado para a integração da cadeia de suprimentos em uma Indústria Moageira de trigo.

1.1.2 Objetivos específicos

O estudo será norteado pelos seguintes objetivos específicos:

- Identificar e compreender as relações da Indústria Moageira de trigo com seus integrantes da CSs;

- Verificar quais as competências empreendedoras que caracterizam os integrantes da CSs em uma Indústria Moageira de trigo; e
- Averiguar as implicações do empreendedorismo para a integração na CSs da Indústria Moageira em questão.

1.2 Justificativa

O alto nível de competitividade e de exigências nas demandas compõem um contexto em que as ações empreendedoras podem representar, dentre outros fatores, a vantagem competitiva para a organização. Crant (1996) comenta que as organizações precisam identificar oportunidades e atuar nelas, com iniciativa, ações e perseverança. Diante disso, torna-se necessária a interpretação e a vivência pró-ativa por parte das organizações. Para isso, as mesmas devem rever seus posicionamentos nos ambientes internos e externos, além de avaliar seu comportamento empreendedor.

Cabe citar Schumpeter (1961) que atribui ao empreendedorismo o importante papel de levar a economia à diante, ligando-se diretamente a inovação. Esse autor complementa ainda que o empreendedor não é somente aquele indivíduo de negócio independente, como também todos aqueles que exercem essa função, mesmo que atuando de maneira dependente de uma organização.

Por conseguinte, é indispensável à presença do empreendedorismo para obtenção de sucesso na CSs, uma vez que a globalização leva ao aumento da concorrência e a maior oferta de produtos. A ampla disponibilidade de informação dos consumidores e distribuidores aumentou as exigências nas compras, levando ao questionamento de fatores como preço e qualidade.

Por essas razões, fica aparente a necessidade de maior cooperação e integração na CSs, sendo o empreendedorismo a alavanca fundamental para gerenciar essa mudança. Para tanto, as empresas devem eliminar diversas barreiras como a modernização do desenho organizacional e substituir relacionamentos antagônicos por uma colaboração em que todas as partes se beneficiam ao longo da CSs (BERTAGLIA, 2003).

É oportuno lembrar que independentemente da forma de coordenação existente entre as organizações da CSs, bem como cada relacionamento mantido entre elas colabora para a competitividade da cadeia como um todo. As empresas têm consciência da sua ineficiência interna, no entanto, existem perdas ainda maiores quando se analisa a CSs em sua totalidade (WOOD JR. e ZUFFO, 1998 apud GASPARETTO, 2003). Quando um fabricante obtém excelência operacional, mas os distribuidores, atacadistas e varejistas continuam operando em condições precárias, o produto será penalizado pela ineficiência sistêmica da cadeia diante do consumidor final. Por isso, é necessária a adoção de uma visão holística e integrada na gestão das empresas (HARLAND; LAMMING; COUSINS, 1999).

Portanto, esta pesquisa originou-se na percepção de que não só os gestores de uma Indústria Moageira, mas todos os gestores de organizações devem atuar de maneira empreendedora, visando obter integração em toda a cadeia a qual participa. E, principalmente, os gestores não podem focar exclusivamente nas operações executadas por suas empresas de forma isolada (LAMBERT; POHLEN, 2001), pois o desempenho da CSs é influenciado pelas atitudes e ações de cada integrante, já que em maior ou menor grau suas atividades estão interligadas. Toda cadeia necessita ser analisada como se fosse uma única organização, observando-se as relações existentes entre os integrantes, tornando visíveis oportunidades de melhoria que ultrapassam as possibilidades individuais.

1.3 Delimitação do tema

Essa pesquisa tem como foco a CSs de montante a jusante em uma Indústria Moageira de trigo, localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul. A população de estudo compreende oito empresas integrantes da CSs.

A montante da Indústria Moageira tem-se os fornecedores de insumos que compreendem duas indústrias distintas, uma de Aditivos, que são utilizados na composição do produto final, e situa-se na cidade de São Paulo. O segundo fornecedor de insumos é uma indústria de Embalagens, localizada em Canoas-RS, a qual fornece embalagens de 1, 5, 25 e 50 quilogramas. O fornecedor de matéria-

prima compreende uma Cooperativa de Cereais na região Noroeste do Estado. A pesquisa se limitará ao fornecedor de matéria-prima existente somente no Estado, uma vez que a Indústria Moageira importa matéria-prima de outros Estados como Uruguai e Argentina.

A jusante da indústria em questão apresenta-se a Indústria de Massas e Biscoitos, localizada em Santa Maria, e uma Indústria de Pães situada em Gravataí-RS. A Indústria Moageira atende a diversos supermercados, dentre esses se destacam grandes redes em todo o Rio Grande do Sul, e algumas indústrias nos estados do Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais e São Paulo. Entretanto, essa pesquisa limita-se a uma rede de supermercados em Santa Maria. Finalizando a cadeia encontram-se as padarias e minimercados, dos quais se pesquisou uma Padaria tradicional e bastante conceituada de Santa Maria e um minimercado também desta cidade. O elo final a jusante da CSs, representado pelo consumidor não será pesquisado. A Figura 1 mostra, genericamente, a estrutura da CSs da Indústria Moageira de trigo de montante a jusante.

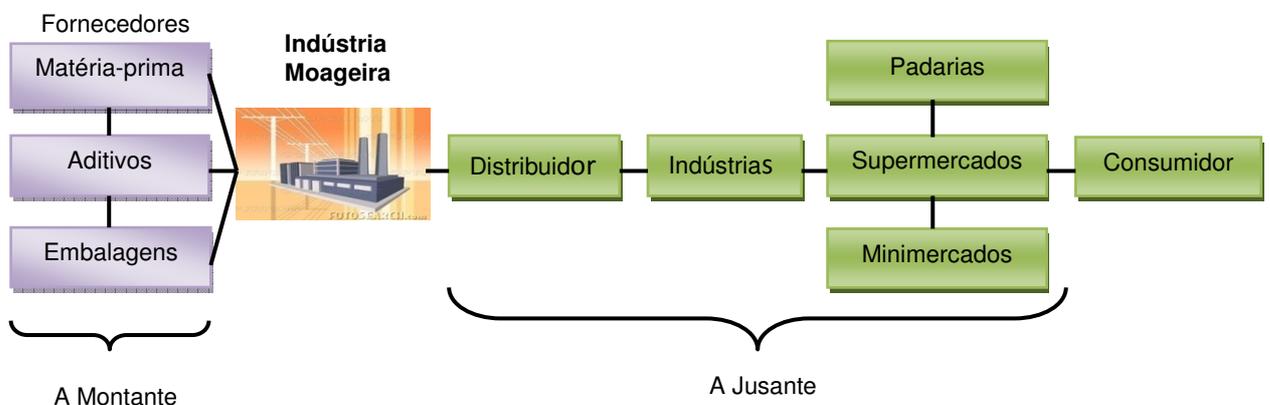


Figura 1 – Estrutura da Cadeia de Suprimentos.

Outro fator delimitador é a especificidade do tema, pois trata de uma cadeia de suprimentos de grãos de trigo. Cabe salientar que essa pesquisa não pretende abordar todo o segmento a montante como indústrias de fertilizantes, defensivos agrícolas, máquinas e equipamentos e nem todo o segmento a jusante, uma vez que algumas empresas também compõem outras cadeias de suprimentos.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho inicia com uma introdução na qual está exposta a contextualização, a problemática, a justificativa para a realização dessa pesquisa, seus objetivos, sua delimitação e sua estrutura.

O capítulo dois é composto por assuntos que compõem o referencial bibliográfico. O mesmo serviu de base para elaboração dessa pesquisa na qual se procurou apresentar, com integridade, os assuntos como: empreendedorismo e inovação, competência empreendedora, sendo esses de âmbito geral. Com intuito de especificar a referida pesquisa, abordaram-se assuntos como: evolução da cadeia de suprimentos, gestão da cadeia de suprimentos, panorama do setor moageiro de trigo no Brasil e indústria moageira de trigo.

O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados, descrevendo a pesquisa de campo desenvolvida, tipo de pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados. No quarto capítulo são descritos os resultados obtidos através da pesquisa.

O quinto capítulo foi reservado para a discussão, análise e interpretação dos resultados. Finalmente, no capítulo seis, apresentam-se a conclusão e sugestões para futuros trabalhos. Completando essa dissertação, seguem-se as referências e o apêndice.

2 EMPREENDEDORISMO E CADEIA DE SUPRIMENTOS

Este capítulo destina-se a fundamentar o estudo, iniciando com uma contextualização sobre empreendedorismo e inovação, e competência empreendedora. Seguida da evolução da cadeia de suprimentos, gestão da cadeia de suprimentos, panorama do setor moageiro de trigo no Brasil, e por fim tem-se a indústria moageira de trigo.

2.1 Empreendedorismo e Inovação

Existe atualmente, claro entendimento de que tanto a ação empreendedora, bem como o agente responsável por ela, o empreendedor, são essenciais para o crescimento econômico e para a geração de riqueza e empregos em uma sociedade. Em decorrência disso, pode-se afirmar que ciências como a psicologia, filosofia, sociologia, economia, administração, política e medicina, dentre outras, vêm apresentando interesse pelo tema, trazendo suas próprias contribuições, visando conceituar esse fenômeno socioeconômico.

Nesse contexto, não há consenso quanto à definição de empreendedor, uma vez que apresenta abordagens sob perspectivas conceituais distintas. É oportuno apresentar a origem da palavra empreendedorismo, antes de discorrer sobre o assunto. A expressão *entrepreneur* teve origem na França, no século XII, e relaciona-se a “aquele que incentivava brigas” (FILION, 1982 apud SCHIMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Para esses autores o termo empreender (*imprehendere*), originou-se no latim medieval, antes do século XV e possui como significado “empresa laboriosa e difícil”, e “pôr em execução”. Posteriormente no final do século XVII e meados do século XVIII o termo foi empregado referenciando o indivíduo que criava e conduzia projetos ou empreendimentos.

A partir do exposto, historicamente, observa-se a dificuldade de definir o empreendedorismo devido às inúmeras abordagens. Sob a ótica comportamentalista expressa a atitude psicológica materializada pelo desejo de iniciar, desenvolver e

concretizar um projeto, um sonho (SOUZA NETO, 2003 apud LEITE, 2008). Para o economista Schumpeter (1982 apud LEITE, 2008) empreendedorismo está relacionado à inovação, e por conseguinte explica o desenvolvimento econômico. Já a abordagem de Fillion (1999) trata o empreendedor como uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e mantém alto nível de consciência do ambiente em que está inserido, usando-o para detectar oportunidades de negócios.

De acordo com Kuratko e Audretsch (2009) empreendedorismo é o processo dinâmico de criação de riqueza incremental. Essa riqueza é criada por indivíduos que assumem os grandes riscos em termos de equidade, com o compromisso de agregar valor a um produto ou serviço. Esse pode ou não ser novo ou único, mas algum valor deve ser adicionado pelo empresário pela garantia e atribuição das competências e os recursos necessários. Ainda sugerem a criação de uma dinâmica lógica dominante, a fim de tornar o empreendedorismo à base sobre a qual a organização é conceituada e como os recursos são alocados.

Como uma lógica dominante, o empreendedorismo passa a promover estratégias, agilidade, flexibilidade, criatividade e inovação contínua em toda a empresa. Além disso, o principal foco da empresa está na oportunidade de identificação, na descoberta de novas fontes de valor, de produto e do processo de inovação, que irá conduzir a uma maior rentabilidade.

O empreendedorismo é mais o curso de uma ação do que uma mentalidade. É, então, um processo complexo que envolve diversidade e incerteza, mas que pressupõe a existência de um papel a ser desempenhado e que pode, portanto, ser aprendido. Ao nível da organização, ele pode fornecer um tema ou uma direção para operações de uma organização inteira. Pode, ainda, integrar uma estratégia da empresa e, em alguns casos, atuar como o principal componente ou definição de estratégia corporativa (KURATKO; AUDRETSCH, 2009).

Para Baron e Shane (2007) empreendedores são indivíduos que visualizam a interseção entre a inspiração e o mundano, e é nessa interseção que os empreendedores visualizam as oportunidades. E essas são vistas como algo novo que os indivíduos desejam obter através de medidas enérgicas que transformam oportunidades em negócios viáveis e lucrativos.

Hisrich e Peters (2004) comentam que quase todos os conceitos de empreendedorismo são unânimes sobre suas características: ter iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos com a finalidade de transformar recursos e circunstâncias em algo prático e assumir riscos calculados. Também, Shane e Venkataraman (2000) definem o empreendedorismo como uma atividade que envolve descoberta, avaliação e exploração de novas oportunidades. Diante disso, a introdução de novos produtos e serviços, a exploração de novos mercados e matérias-primas através de esforços organizados que até então não existiam, levam ao sucesso do empreendimento.

Gartner (2001) argumenta que o estudo do empreendedorismo apresenta caráter multidisciplinar e o entendimento da atividade de criação acontece em níveis distintos: indivíduo, equipe, organização, indústria e comunidade. Para Hult; Snow; Kandemir (2003) o empreendedorismo relaciona-se com diversas formas e arranjos organizacionais com objetivo de obter resultados empresariais eficazes, e assim contraria a noção de impacto independente e direto do empreendedorismo na atuação da organização. O empreendedorismo é um tema de vasta amplitude, que abrange o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, a importância de uma indústria, a iniciativa na constituição de times, a criação destrutiva saudável assim como a mudança organizacional (FERNANDES; SANTOS, 2008).

Por conseguinte, os atuais estudos referentes ao empreendedorismo buscam interligar as concepções distintas do termo nas diferentes áreas do conhecimento. Dessa forma, a definição de empreendedor é criar algo novo ou agregar valor ao produto ou serviço, usar a inovação como instrumento específico por meio do qual explora essa mudança como uma oportunidade para o empreendimento. A partir dessas mudanças, o empreendedor se depara com uma nova configuração organizacional que demanda competências diferenciadas para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio. Isso indica a exigência de conhecimentos além das ferramentas de gestão, assim como uma postura reflexiva, pró-ativa e adaptativa assegurando êxito (SCHÖN, 1983; GIBB, 1999). Para Meddeb (2003) esses são os elementos-chave da empresa do terceiro milênio.

Para Morris; Lewis; Sexton (1994) o empreendedorismo pode ser visualizado como um processo de entradas e saídas. Em decorrência desse contexto os autores

apresentam um modelo integrado de empreendedorismo, composto de uma etapa de entradas, em que se inicia o processo empreendedor, e outra etapa de saída, contemplando os resultados desse processo. Foram identificados cinco grupos distintos de entradas, conforme a Figura 2:

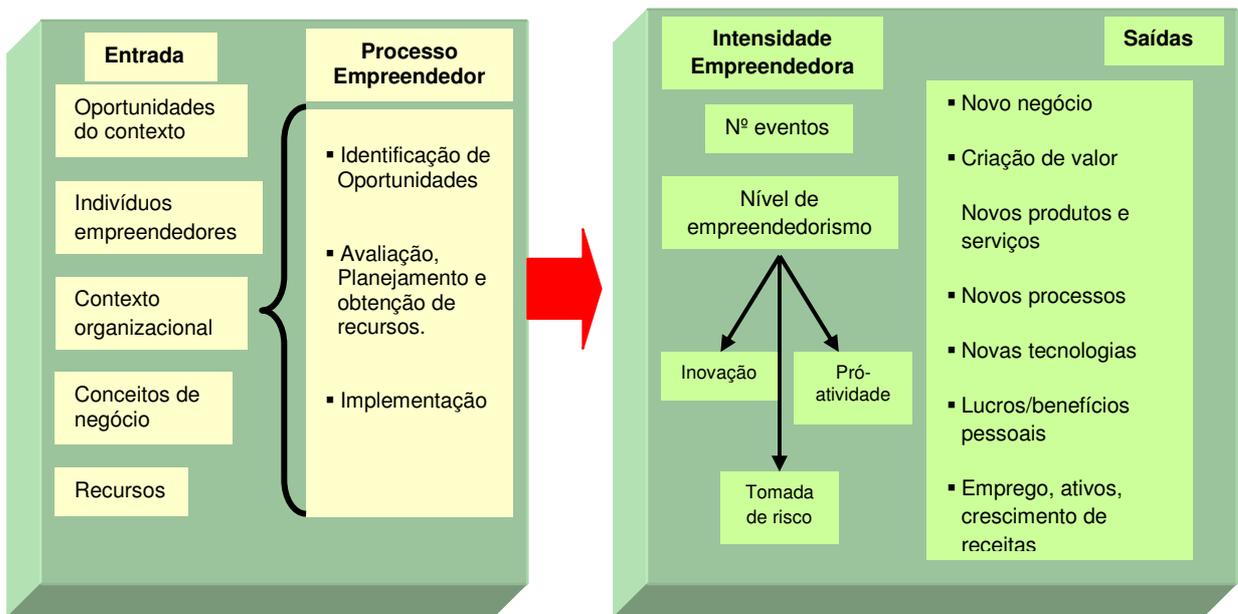


Figura 2 – Modelo Integrado de Empreendedorismo.
Fonte: Morris; Lewis; Sexton,1994, p. 21.

As principais entradas são:

- Oportunidades do contexto: ambiente em que seja possível identificar oportunidades ou problemas que possam gerar algum ganho;
- Indivíduos empreendedores: pessoas que consigam identificar tais oportunidades do contexto e se envolver a ponto de obter os ganhos imaginados;
- Contexto organizacional: ambiente não necessariamente empresarial, mas minimamente organizado, em que se possa conduzir o processo empreendedor;
- Conceitos de negócio: entendimento de alguns critérios de negócio para que se obtenha êxito no processo;
- Recursos: acesso e utilização de recursos para que o processo ocorra.

Conforme Morris; Lewis; Sexton (1994) esses elementos de entrada configuram o processo empreendedor, que é representado por três etapas: identificação da oportunidade; análise e planejamento da oportunidade, obtenção de recursos; e implementação. Os resultados ou as saídas desse processo são influenciados pela intensidade empreendedora, formada pelo número de eventos e pelo nível de empreendedorismo, relacionados ao teor de inovação da oportunidade, o risco assumido e a pró-atividade. Finalizando o processo, obtém-se como resultados finais as possíveis saídas: novo negócio, criação de valor, novos produtos e serviços, novos processos, novas tecnologias, lucros/benefícios pessoais, emprego, ativos e crescimento de receitas.

Convém ainda mencionar que para Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) Read e Sarasvathy (2005), o modelo apresentado, aparentemente, representa o planejamento estratégico tradicional. De uma forma geral, o processo empreendedor é visto como um leque de decisões visando escolher uma ideia ou oportunidade, o planejamento de uma iniciativa, a obtenção de recursos, a gestão do crescimento e a estratégia de saída (READ; SARASVATHY, 2005). Por conseguinte, o modelo integrado de empreendedorismo de Morris; Lewis; Sexton (1994) é a base daqueles que defendem o planejamento estratégico como processo e o plano de negócio como instrumento fundamental do empreendedorismo.

Desse mesmo modo, Ireland; Covin; Kuratko (2009) salientam que o empreendedorismo é um processo de criação de rendas econômicas e empresarial, então estratégia e empreendedorismo são essencialmente sinônimos. De acordo com esse contexto as organizações necessitam ações empreendedoras através da identificação e concretização de novas oportunidades de negócio. A reestruturação, revisão de processos e incentivos aos colaboradores na busca de soluções por meio da criatividade e inovação levam ao sucesso. Para isso, devem implementar uma filosofia fundamentada no empreendedorismo em toda a organização, pois os colaboradores devem pensar e agir como empreendedores (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo passa a ser visto como elemento crítico para o desenvolvimento econômico, uma vez que não está restrito apenas à criação de novos negócios. Frequentemente relacionado a pequenas empresas devendo ser utilizado pelas organizações existentes como forma de sistematizar seus processos internos para a geração de inovações. Dessa maneira, o empreendedorismo

relaciona-se com a inovação na utilização dos recursos, nos processos, na conduta da organização perante o mercado e a sociedade.

Embora empreender pareça ser um desejo comum em todos os povos, em maior ou menor grau, o nível de atividade empreendedora de um país está sujeito a diversos fatores determinantes, entre os quais as suas características culturais, que exercem influência direta. Estudos sugerem que o contexto cultural de uma nação, juntamente com o seu ambiente, afeta o comportamento dos empreendedores de maneira significativa (TAN, 2002 apud SILVA; GOMES; CORREIA, 2009).

Sob essa mesma ótica, os problemas sociais de desemprego e renda têm determinado um perfil para o empreendedor brasileiro que procura solução para a pobreza em atividades de baixo valor agregado. Esse empreendedor por necessidade está carente de informações sobre tecnologias e mercado. Além de não dispor de recursos e de apoio financeiro, não possui formação, assim como informações sobre a atividade empreendedora.

Uma das razões do baixo potencial tecnológico dos empreendimentos no Brasil está mais assentada em fatores sociais e ambientais do que em fatores tecnológicos. Essa situação fica clara quando se analisa o perfil do empreendedor, conforme dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2009). Pois relata que o Brasil ocupou a 14^a posição no *ranking* mundial de empreendedorismo no ano de 2009, numa escala de 20 países, grupo que contempla as nações mais desenvolvidas e os países emergentes mais representativos em âmbito mundial. Dentre os países participantes da pesquisa GEM 2009 estão: África do Sul, Alemanha, Argentina, Brasil, Coréia do Sul, França, Índia, Itália, Japão, México, Rússia, Turquia, Reino Unido e Estados Unidos. Austrália, Canadá, China, Indonésia, Arábia Saudita e União Européia não participaram da pesquisa.

A taxa brasileira de empreendedores em estágio inicial foi de 15,03% o que expressa que de cada 100 brasileiros em torno de 15 desempenhavam alguma atividade empreendedora até o momento da pesquisa. De 2001 a 2008, a taxa de empreendedores iniciais manteve-se em torno de 13%, com pequenas variações, contudo no ano de 2009 que se verificou a maior taxa do período, conforme citada.

Outra comparação relevante é quanto ao número de empreendedores estimado para cada país, em que a Índia é o país com a maior população de

indivíduos realizando alguma atividade empreendedora. Nesse aspecto, o Brasil ocupa o terceiro lugar, atrás apenas de Índia e Estados Unidos. Reforçando que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora e que a média entre os anos de 2001 e 2008 o brasileiro foi 75,58% mais empreendedor que os demais países pesquisados. A partir disso, procura-se entender por que algumas nações ou sociedades têm sido mais empreendedoras do que outras, sendo uma das questões fundamentais que unem a quase totalidade dos trabalhos que surgem, relacionando o tema com países.

Em virtude do principal objetivo da formação das aglomerações produtivas em fomentar a competitividade em mercados cada vez mais acirrados, e ao mesmo tempo globalizados, faz-se necessário à percepção de suas fragilidades. Para Ramacciotti et al.(2006), os entraves ou gargalos como:

- deficiência na articulação empresarial e/ou institucional para a implementação de estruturas de governança participativas;
- fraco adensamento dos pequenos negócios nas suas cadeias produtivas;
- fragilidades na capacitação empresarial e profissional;
- baixo nível de difusão tecnológica;
- inexistência de cultura de cooperação;
- baixas externalidades dos empreendimentos de pequeno porte quanto à inserção internacional;
- baixa escala de produção;
- defasagem de máquinas e equipamentos e limitado processo de aprendizagem e geração de conhecimento entre os colaboradores, estão impossibilitando maior desenvoltura competitiva nas empresas.

Portanto, é importante a implantação de estratégias que possam promover mudanças radicais na estrutura das empresas. Assim, ações empreendedoras têm sido consideradas um efetivo recurso no conceito de competitividade, pois está relacionado com o maior ativo empresarial: o potencial humano.

Sob essa perspectiva Mair (2001) identifica os três componentes do comportamento empreendedor: inovação, autonomia e oportunidade. A autora ressalta que o empreendedorismo em organizações existentes não é uma coisa recente, pois mesmo as grande organizações tem buscado incentivar iniciativas neste sentido, há décadas. Entretanto, gestão e comportamento empreendedor sempre foram colocados como aspectos que devessem ser levados adiante, por áreas ou pessoas distintas.

Seguindo essa linha de considerações, outra questão importante é a crescente busca pela inovação como fator diferencial na oferta, com a finalidade de preencher nichos ainda não ocupados no mercado. As inovações ocupam no cenário atual, um papel de destaque, uma vez que, podem estar na origem de baixos custos, aumentos na produtividade, melhoria na qualidade dos produtos e/ou diferenciação, agregação de serviços, adequação às necessidades dos clientes, entre outros.

Diante disso, cabe salientar um modelo de vantagem competitiva baseado em cinco objetivos de desempenhos básicos que orientam o gestor na adoção de ações empresariais abordadas por Slack (1997 apud HASHIMOTO, 2007), conforme Figura 3:

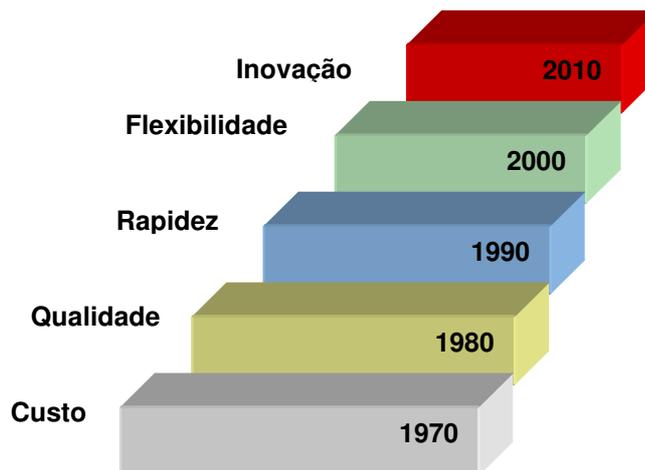


Figura 3 – As ondas da competitividade.
Fonte: Slack 1997 apud Hashimoto, 2007, p.112.

A partir dos objetivos de desempenho, também chamados de ondas da competitividade é possível compreender a evolução ao longo do tempo. Durante a década de 70 em plena era industrial, as empresas conseguiam ser competitivas quando focavam sua atenção no custo da produção, isto é, reduziam os custos produtivos de mão-de-obra, processos, matéria-prima, entre outros, significando dessa forma redução do preço final ao cliente, e aumentavam suas vantagens sobre a concorrência.

Com o crescente aumento da oferta e a vasta disseminação das técnicas de produção, as empresas entenderam, na década de 80, que reduzir os custos não era mais sinônimo de competitividade, pelo contrário, quando o cliente possui mais opções com pouca variação de custo, ele busca um diferencial que normalmente está na qualidade do produto ou serviço. A qualidade melhorou não só a eficácia dos processos internos, mas principalmente possibilitou melhoria e confiabilidade aos produtos e serviços de maneira perceptível ao consumidor final.

Logo, a qualidade se tornou uma prática constante e comum a todas as empresas, perdendo o seu caráter diferenciador. Com o advento da tecnologia, comunicação e informação provocaram uma nova oportunidade de exploração de diferencial na década de 90, o tempo, em que os clientes tinham a disposição produtos e serviços com o mesmo preço e níveis de qualidade poderiam escolher as empresas que pudessem entregar, executar, desenvolver e implementar de forma mais rápida.

Foi nessa década que a informação se tornou um forte artifício de competitividade, melhorando a eficácia interna e proporcionando novos serviços para o cliente. O acesso a tecnologia foi se tornando cada vez mais fácil, neutralizando a vantagem de tempo das empresas de ponta, trazendo consigo uma nova forma de exploração de desempenho com o crescimento da internet. Isso propiciou o crescimento de empresas, com ou sem base tecnológica, focadas em serviços. Dessa forma, a década de 2000 vem se caracterizando como a década dos serviços, da flexibilidade, da capacidade de adequar a organização à realidade mutável e dinâmica do mercado e de usar a tecnologia para conhecer melhor cada cliente, de maneira a atender às suas necessidades particulares e únicas.

E por fim, a última onda que já iniciou, encontrará nas pessoas o grande elemento de competitividade, pois são nas mesmas que estão às capacidades

criativas e inovadoras. Partindo do pressuposto que a tecnologia não será mais o fator diferenciador entre as organizações, uma vez que está se tornando uma *commodity*. As habilidades de imaginar o que não existe, criar o que ninguém tem, encontrar e explorar nichos de oportunidade, a determinação em estabelecer novos padrões e a visão para detectar tendências são características inerentes do ser humano. Portanto, o grande diferencial que permitirá as empresas se sobressaírem na década da inovação serão seus talentos humanos, conseqüentemente a próxima era da competitividade será aquela em que o desenvolvimento do capital humano nas organizações terá maior importância do que atualmente.

Ao referir-se ao tema Freeman (1987), considerado um dos mais renomados estudiosos da inovação da *University of Sussex* do Reino Unido, alertava, há mais de duas décadas, que uma das dificuldades em conduzir a inovação é a diversidade de entendimentos que as pessoas têm desse termo, pois comumente confundi-se com criatividade e invenção. A criatividade está relacionada à ideia de mudança e possui algo de revolucionário e subversivo (KAO, 1989). Em se tratando das organizações a criatividade associa-se a inovação entre outros fatores.

Os resultados da criatividade e da inovação confundem-se em um processo distinto voltado ao empreendedorismo e ao alcance de objetivos focados em estratégias de sobrevivência, de antecipação das necessidades de mercado, em pesquisas de novas tecnologias em produtos ou processos. Entretanto, os conceitos se distinguem conforme cita Parolin (2003), pois a criatividade é a geração de ideias novas, e a inovação trata do valor econômico que a nova ideia pode provocar.

Para Kruglianskas (1996) a invenção é percebida como a criação de algo novo, inusitado, e se essa invenção for inédita no ambiente nacional e/ou internacional, poderá ser solicitado o registro da patente. No ambiente interno das organizações, a invenção pode ser a criação original de um caminho funcional para realizar algo, ou seja, uma ideia nova pode sanar um problema existente. Dessa maneira, a invenção é motivada pelo anseio de resolver um problema ou prover uma nova capacidade funcional para a organização.

Freeman (1987) define inovação como um processo de transformar oportunidades em novas ideias e colocá-las em prática. A inovação só existe se encontrar mercado (RIBAUT; LEBIDOIS; MARTINET, 1995). Nessa mesma linha de pensamento Betz (1988) ressalta que a inovação é resultado de uma exploração

comercial do conhecimento do mercado, assim como os benefícios econômicos da invenção que ocorrem a partir da inovação.

Todavia, a introdução de inovações exige algumas características fundamentais, conforme salienta Vasconcelos (2000) como perspicácia empresarial, um desenho organizacional que possibilite à organização perceber oportunidades de mercado e usar seus recursos de forma adequada, bem como um processo contínuo que envolve aprender e “desaprender”, dentre outros elementos que podem ser considerados no âmbito da empresa.

Partindo-se do exposto é oportuno lembrar que o Brasil apresenta benefícios no que diz respeito ao desenvolvimento de inovações: possui um grande potencial para a geração de conhecimento, está vivendo um período de grandes transformações estruturais no ambiente da inovação e tem desenvolvido a base tecnológica e empresarial para o desenvolvimento de inovações. Quando se fala em ambiente para a inovação consideram-se três abordagens: a humana, a financeira e a estrutural. A abordagem humana trata da produção de conhecimento científico e a capacitação e educação da força de trabalho. A segunda abordagem refere-se à capacidade de investimento público e privado, viabilizando estratégias inovadoras de longo prazo. Por fim, tem-se a abordagem estrutural, que diz respeito às redes de contatos e distribuição de informação, estruturas de cooperação e legislação (MOREIRA et al., 2009).

Hashimoto (2007) afirma que se inova quando se otimiza um processo, cria-se uma forma de minimizar custos e desperdício, se renegocia um contrato com um fornecedor de maneira que ambas as partes saiam ganhando. Para Pinchot e Pellman (2004); Dornelas (2007); Hashimoto (2007) é fundamental considerar no contexto da inovação que a mesma contemple a participação de todos os colaboradores, compreendendo que o fator inovador não está atrelado somente ao produto, e sim em qualquer ponto na organização. Freeman (1987) sustenta que a inovação pode ocorrer em inúmeros campos da organização e não ser somente implicação de pesquisa e desenvolvimento. A inovação pode ser fruto de uma solução criativa de um colaborador, uma nova maneira de satisfazer a necessidade de um cliente, uma alternativa de determinada fase do processo produtivo, bem como a alteração de um insumo para o novo produto.

Wallenburg (2009) ressalta que a inovação pode ser classificada em duas classes: inovações internas e inovações nos relacionamentos com os clientes. A primeira classe refere-se às inovações que não são visíveis do exterior da organização e que não afetam diretamente os clientes. Pelo contrário, essas inovações visam aumentar a eficiência nos processos da empresa. A segunda classe, inovações nos relacionamentos com os clientes, abrange as inovações que são perceptíveis pelos clientes e têm um impacto direto sobre os mesmos. Esse impacto pode referir-se a reduções de custo e melhorias de desempenho para o cliente.

Convém, ainda, comentar que a inovação é influenciada por aspectos exógenos como: ausência de tecnologias competitivas, nova demanda, necessidade de tecnologias substitutas, normas governamentais que restringem a competição ou utilização de outras tecnologias, restrições na disponibilidade ou uso de informações solicitadas para ou por tecnologias competitivas (FRANKEL, 1990).

De acordo com o pensamento vigente, Haschimoto (2007) afirma que em aglomerados produtivos de empresas, é necessária a colaboração, pois possibilita fonte de inovação em rede, abrangendo as internas (colaboradores) e externas (clientes, fornecedores, distribuidores, entre outros) às empresas. Dessa forma, o diferencial passa a ser o papel exercido pelos relacionamentos formais e informais, entre as empresas, agentes públicos e privados envolvidos. Salienta-se que as relações inter-empresarias e multilaterais são estratégias importantes para toda a CSs, sendo a cultura da cooperação primordial.

Diante disso, autores como Schimitz (1998); Casarotto e Pires (2001); Maximiano (2006) consideram que a cooperação afeta inteiramente a produtividade do setor, devendo haver uma interdependência entre atores, produtores e usuários de bens, serviços e tecnologias por meio de ação conjunta, obtendo eficiência estratégica. Consequentemente tem-se sinergia e ganho de custo entre as empresas integrantes da cadeia.

Segundo Molina-Palma (2004) é preciso reconhecer que nas indústrias o processo de inovação caracteriza-se pelo seu caráter intangível e a complexidade desse processo ainda não é satisfatoriamente entendido. O tempo envolvido na inovação representa uma dificuldade e se estabelece como um desafio, pois há uma

discordância entre o surgimento de uma oportunidade de negócio e a nitidez das informações que se tem referente a essas oportunidades.

Nesse sentido, Rothwell (1980 apud CUNHA, 2005) enumera seis características que tornam as empresas inovadoras. A primeira característica é o compromisso com a inovação, em que o autor argumenta que o requisito para a inovação obter sucesso em uma empresa é o reconhecimento de sua relevância e o comprometimento de recursos suficientes para as atividades de inovação. A segunda característica apontada pelo autor trata a inovação como tarefa de toda a organização, e não somente da área de pesquisa e desenvolvimento isolada. Enfatiza ainda que a inovação é uma tarefa que exige equilíbrio entre todas as funções da organização e juntas compõem o processo de inovação. A atenção dispensada ao mercado, as necessidades do cliente e aos serviços de pós-venda contemplam a terceira característica.

Percebe-se que a fonte de inovação não está somente dentro da empresa, podendo ultrapassar os limites da mesma. A quarta característica apresentada pelo autor diz respeito a inovação como resultado de desenvolvimento de produto, isto é, a atenção dada ao processo e a importância de identificar e corrigir falhas durante a produção piloto para que o produto final esteja de acordo com o planejado. Não menos importante, a comunicação interna e externa é considerada como a quinta característica, ou seja, o efeito positivo da inovação está diretamente relacionado à comunicação interna e a cooperação intra-empresas.

Tendo isso em vista, é possível observar dois fatores distintos. O primeiro destaca que as parcerias internas promovem a comunicação entre os indivíduos e a troca de experiências. As parcerias externas possibilitam a busca de novas fontes de inovação e desenvolvimento de novas pesquisas. Finalizando, tem-se a sexta característica das empresas inovadoras que é composta por habilidades gerenciais, o uso adequado de técnicas gerenciais e o profissionalismo de seus dirigentes e colaboradores. Por isso, diversas empresas adotam políticas de inovação, recrutamento e treinamento.

Já a inovação tecnológica vem sendo tratada de forma crescente como estratégia para redimir empresas, regiões e nações de suas recorrentes aflições econômicas e para possibilitar o seu desenvolvimento. Através disso, a prática de políticas eficazes de estímulo à inovação tecnológica tornou-se, a partir da década

de 90, um dos marcos estruturais da atuação da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), que compreende 30 países envolvidos com a democracia pluralista e a economia de mercado (PLONSKI, 2005).

Conforme Reis (2004) um aspecto relevante de força nas organizações modernas é a inovação tecnológica, que é o principal agente de mudança no mundo atual, uma vez que na competição global, não é suficiente um grupo comportar todo o contingente por demanda que requer a era do conhecimento. Isso é produto da interação de todos na organização.

Freeman (1987) reforça três equívocos habituais quanto à definição de inovação tecnológica: reducionismo, ao considerar a inovação apenas a de base tecnológica. O segundo equívoco é o encantamento, em que se considera inovação tecnológica apenas a espetacular. O terceiro, conhecido como descaracterização, que negligencia o requisito de mudança tecnológica dessa inovação. O mesmo autor define inovação tecnológica como uma classe do gênero inovação. E inovação como um fenômeno marcadamente socioeconômico, que envolve mudanças e empreendedorismo. Ao contrário do que muitos supõem uma ocorrência de caráter essencialmente técnico e basicamente decorrente de avanços singulares das ciências experimentais.

Outra abordagem, proposta por Drucker (1986) enfatiza como fonte de oportunidade inovadora o conhecimento novo, ou seja, a inovação baseada no conhecimento é uma super-estrela. E essas inovações fundamentadas no conhecimento se diferenciam das demais inovações em suas características principais, e nos desafios que proporcionam para o empreendedor.

Cabe também citar Conceição (2000 apud KOHLS, 2004) ao mencionar que inovação tecnológica compreende quatro aspectos: primeiramente escolhe a mudança técnica como componente essencial no processo de transformação da economia. O segundo aspecto especifica os mecanismos de adequação dinâmica, que são de natureza distinta dos mecanismos alocativos postulados pela conjectura econômica tradicional. Como terceiro aspecto percebe-se que a mudança tecnológica incide juntamente com a mudança institucional, uma vez que ambas interagem no processo de ajustamento dinâmico. Por fim, se reconhece que a estrutura sócio-econômica sempre influencia o processo de mudança técnica e estrutural, sua coordenação e sua dinâmica de ajustamento.

Conseqüentemente, a introdução da inovação tecnológica no processo de desenvolvimento econômico e social demanda das políticas públicas e da gestão das organizações inovadoras tratamento justo e integrado de seus componentes contributivos. Pode-se citar como membros fundamentais da inovação tecnológica, sem limitar-se somente a eles, o empreendedorismo inovador, o *marketing*, a pesquisa científica e tecnológica, a invenção, o desenvolvimento tecnológico, a engenharia não-rotineira, a tecnologia industrial básica, o *design*, o financiamento (incluindo o capital empreendedor), os mecanismos de estímulo (fiscais, financeiros e outros), a extensão tecnológica, a educação em diversos níveis (inclusive a educação continuada), a comunicação social, a gestão do conhecimento, e o gerenciamento de programas e projetos complexos (PLONSKI, 2005).

2.2 Competência empreendedora

Conforme Ruas (2005), a definição de competência se contrapõe ao de qualificação, o qual se limita, em geral, aos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de determinada função. Para ele, a noção de competência é mais abrangente na medida em que abriga a própria ideia de qualificação, expressando a capacidade de combinar e mobilizar de maneira adequada saberes e recursos em situação específica ao invés de gerar estoque de conhecimentos e habilidades, como no caso da qualificação. Nessa perspectiva a noção de competência implica em um misto de conhecimentos, habilidades e atitudes, e essas são complementares e não excludentes entre si, cuja articulação configurará num determinado contexto para a ação empreendedora (MEDDEB, 2003; RUAS, 2005).

Dessa forma, a competência deve ser considerada sempre a partir de um contexto e de uma ação, não se desenvolvendo no vazio. O *know-how* só poderá ser identificado como competência se for comunicado, disseminado e trocado. A partir de então, para que ocorra uma comunicação eficiente e conseqüentemente gere a competência, pode-se salientar a importância da rede de conhecimento de um indivíduo (FILHO; CARDOSO, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2005).

Vale lembrar que não se pode deixar de esclarecer que há outros níveis de competências como o grupal, o organizacional e o societal que têm recebido recentemente a atenção de diversos autores, ainda que sob uma orientação das competências administrativas ou mesmo numa visão da firma baseada em recursos que não contemplam a complexidade da prática empreendedora (HAMEL & PRAHALAD, 1995; FLEURY & FLEURY, 2004; RUAS, 2005).

As competências empreendedoras, detalhadas no Quadro 1, refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor. Paiva Jr., Leão e Mello (2006) em pesquisa realizada junto a dirigentes com esse perfil situados no eixo Rio-São Paulo, inspirados nos estudos de Man e Lau (2005), apresentam sete tipos diferentes de competências empreendedoras.

Dimensões da competência	Definições
Competência de Oportunidade	Ação de reconhecimento de uma oportunidade de negócios, seja esta uma nova atividade a ser desenvolvida pela empresa, uma nova forma de inserção de produtos/serviços já existentes, ou mesmo um novo empreendimento.
Competências Sociais	É reconhecido como uma ação fundamental para o desenvolvimento profissional. Ela demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, compromisso, uma boa reputação e conduta junto a redes de relacionamentos (RING; VAN DE VEN, 1994; BRUSH et al. 2003).
Competências Conceituais	Indica que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização. Eles desenvolvem ações velozes e intuitivas. Paralelamente, são capazes de perceber circunstâncias por ângulos diferentes e de forma positiva, encontrando alternativas inovadoras.
Competências Administrativas	Compreendida como a eficácia em buscar e alocar talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Este processo se desdobra nos mecanismos de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle (MAN; LAU, 2000).
Competências Estratégicas	Relaciona-se às ações de escolha e implementação de estratégias organizacionais e constituem uma área importante do comportamento empreendedor. Refere-se tanto a visualização de panoramas e posicionamentos tanto em longo prazo como aos objetivos de médio prazo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).
Competências de Comprometimento	Estão relacionadas à sustentação da dedicação ao negócio, sobretudo em situações adversas. Isto pode ser ilustrado pela dedicação ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Podem estar vinculadas a outras motivações como senso de responsabilidade e manutenção de crenças e valores pessoais.

Dimensões da competência	Definições
Competências de Equilíbrio trabalho/vida	As ações de manutenção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional repercutem significativamente na organização e na vida dos dirigentes na medida em que se adota uma postura “ganha-ganha” em que uma não está em detrimento da outra.

Quadro 1 - Competência empreendedora e suas definições

Fonte: Baseado em Paiva Jr., Leão e Mello, 2006.

A competência empreendedora deve estar alinhada ao saber fazer, ao saber ser e ao saber relacionar-se de modo a tornar possível a reflexão sobre quais os rumos necessários para o empreendimento e orientar-se em meio a turbulências presentes no ambiente de negócios. Pesquisas sugerem que o empreendedorismo envolve o estudo das fontes de oportunidades, o processo de descoberta, a avaliação e obtenção dessas, bem como o grupo de indivíduos que as descobre, as avalia e as explora. Dentre os aspectos que caracterizam uma organização empreendedora podem ser citados: atitude pró-ativa, objetivos maiores do que o potencial ou fontes existentes, cultura do trabalho em equipe, habilidade para aprender e habilidade para resolver situações problemáticas (GLOSIENE, 2002; ULHOI, 2005).

Man e Lau (2005) ressaltam que as competências do empreendedor agem como uma ponte entre as características em nível individual e o desempenho em nível de organização. Para Lau; Chank; Man (1998) o conceito de competência é a capacidade total do empreendedor de exercer seu papel profissional com sucesso.

Como o empreendedorismo alimenta-se de oportunidades, essas, porém, são de difícil identificação e, em geral, os dados são contraditórios e as informações incompletas. Além dessas dificuldades, que acompanham naturalmente as oportunidades, ainda existem as dificuldades pessoais que necessariamente terão que ser transpostas para possibilitar a sua percepção. Além dessa, a participação consciente nessa confluência de eventos, indispensáveis ao surgimento de uma nova ideia e transformá-la em um empreendimento bem sucedido, requer “uma mistura de aspectos analíticos, criativos e práticos da inteligência, que, ao serem combinados, constituem a inteligência para o sucesso” (STERNBERG, 2004, p. 189).

Para lidar com tamanha diversidade de variáveis o empreendedor utiliza-se de todo um arsenal de habilidades e competências, essenciais para a obtenção dos

resultados desejados. A inteligência para o sucesso, aqui considerada como a competência cognitiva empreendedora, talvez seja a principal delas. Segundo Sternberg (2004) a inteligência para o sucesso emerge a partir de três conceitos: a formação de novas ideias, a criatividade e a capacidade de reconhecer oportunidades. Os três conceitos encontram-se ancorados à capacidade intrínseca dos indivíduos de acessar, armazenar e utilizar informações.

Esse processo está intimamente ligado ao sistema cognitivo humano, mais especificamente ao sistema que Mitchell et al. (2007, p. 2) denominam de cognição empreendedora e o definem como “as estruturas de conhecimento que as pessoas utilizam para avaliar, julgar e tomar decisões envolvendo a avaliação de oportunidades, criação e desenvolvimento de empreendimentos”.

Por outro lado, os trabalhos desenvolvidos por Zarifian (2001); Fleury e Fleury (2004); Le Boterf (2003 apud GOMES, 2008), o conceito de competência passa a ressaltar as realizações das pessoas, os produtos e entregas que essas efetuam. Sob essa perspectiva Le Boterf (2003 apud GOMES, 2008) salienta que, espera-se do profissional competente, que o mesmo saiba administrar uma situação complexa, envolvendo: saber agir e reagir com competência; saber combinar recursos e mobilizá-los em determinado contexto; saber transpor; saber aprender, do qual o profissional consegue tirar um aprendizado de sua experiência; e por fim, o saber se engajar.

2.3 Evolução da cadeia de suprimentos (CSs)

Ao adquirir um produto, o consumidor nem imagina o longo processo necessário para transformar matéria-prima, mão-de-obra, energia e tantos outros recursos em algo útil, isto é, em produto acabado. Nesse sentido Fleury (1999), Storey et al. (2006) afirmam que a CSs representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição por meio da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal, desde o consumidor final até o fornecedor inicial de matéria-prima.

Por conseguinte, Lambert; Cooper; Pagh (1998) definem os componentes de uma CSs como primários e de apoio. Os componentes primários são formados por empresas autônomas ou unidades estratégicas de negócios que executam atividades operacionais e/ou administrativas nos processos empresariais que produzem um bem específico para um cliente ou um mercado particular. Já os componentes de apoio são aquelas empresas que exercem funções como: fornecer recursos, conhecimento, utilidades ou ativos para os componentes primários. Embora realizem atividades relevantes dentro da CSs, esses componentes não participam diretamente na efetivação de atividades de transformação que adicionem valor para o consumidor final.

Em decorrência disso, o Instituto Brasileiro de Logística (IBRALOG, 2000 apud LUZ, 2008) apresenta uma estrutura convencional de uma CSs do segmento de varejo alimentar, com seus fluxos característicos demonstrados na Figura 4. Compreende desde os fornecedores de matérias primas até os consumidores dos produtos acabados.



Figura 4 – Estrutura Convencional de uma Cadeia de Suprimentos.
Fonte: IBRALOG (2000 apud LUZ, 2008).

A partir dessa estrutura é possível visualizar os três fluxos existentes, em que somente o fluxo de informações é compartilhado entre todos os integrantes da cadeia, ficando clara a ausência de integração entre os elos.

É preciso reconhecer que a partir da metade da década de 80, as empresas líderes começam a adotar o conceito zero defeito, em função da adoção das estratégias e práticas do movimento pela Qualidade Total e do acirramento da competição já em escala global, acarretando mudanças na CSs convencional. Nesse contexto, a gestão dos negócios passou a ser influenciado pela tipologia das relações entre empresas.

Bowersox; Closs; Stank (2002) argumentam que a década de 80 foi marcada por um período em que a ideia de desenvolver parcerias e alianças se tornaram premissas fundamentais para uma melhor prática de gestão. Depois de décadas de negociações entre empresas que eram fundamentadas no poder, os executivos começaram a analisar cuidadosamente as vantagens da cooperação. Bowersox; Closs; Stank (2002) apresentam um modelo de estrutura que representa os fluxos de uma CSs do século XXI ilustrada na Figura 5.

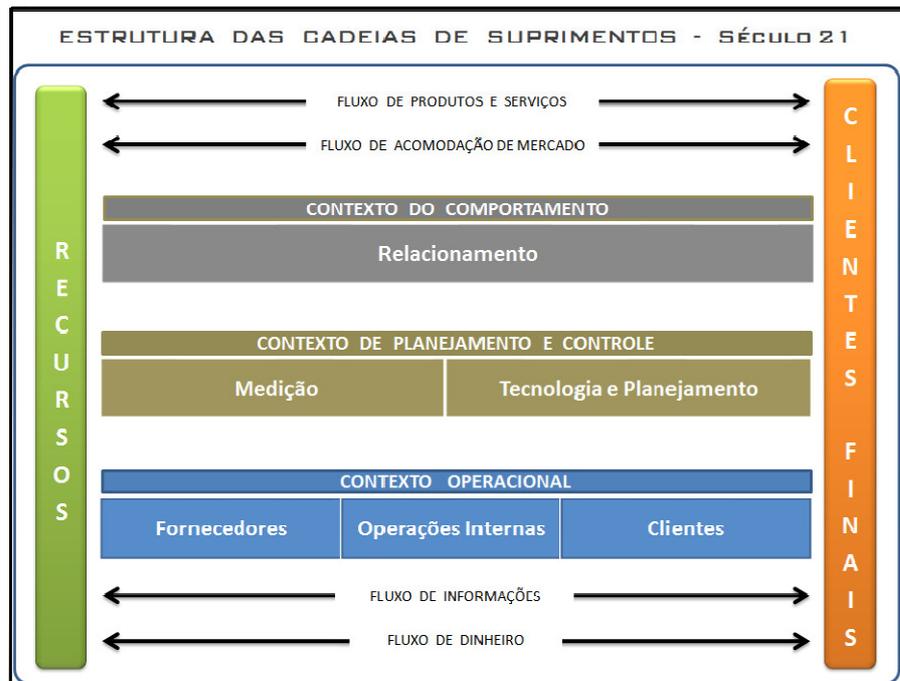


Figura 5 – Estrutura das Cadeias de Suprimentos do Século XXI.
Fonte: Bowersox; Closs; Stank, 2002.

A figura apresenta o fluxo de produtos e serviços, definido como a agregação de valor na movimentação desde os recursos até os consumidores finais. O valor dos produtos é acrescido por meio da modificação física, como por exemplo, a disposição próxima aos mercados, customizações, suporte de serviços, entre outros, com a finalidade de atender as demandas dos consumidores finais.

O fluxo de acomodação de mercado abrange as atividades de serviços de vendas, isto é, as informações relativas a necessidades de customização de produtos, pontos de venda, vendas e consumo dos clientes. Esse fluxo proporciona aos membros das CSs a visibilidade necessária, incluindo a localização e o prazo de atendimento.

O Contexto do Comportamento refere-se ao relacionamento entre integrantes das CSs. O sucesso da implementação das estratégias de gestão das CSs, reside na qualidade da relação de negócios entre seus inúmeros integrantes. A partir disso, deve haver compromisso necessário para estabelecer relacionamentos de longa duração. Nos acordos com clientes e fornecedores de produtos/serviços as organizações necessitam definir regras, papéis, intercambiar informações, bem como dividir ganhos e riscos, resolver conflitos e eliminar ações improdutivas.

Planejamento e Controle tratam da tecnologia da informação e sistemas de medição, visando promover o planejamento e controle das operações integradas. A integração de planejamento e controle incide no projeto, aplicação e coordenação da informação a fim de otimizar os processos de compras, manufatura, atendimento de pedidos e planejamento de recursos. Essa competência inclui o acesso à base de dados, que proporciona o intercâmbio de informações adequadas entre os integrantes das CSs.

O Contexto Operacional contempla os processos que possibilitam o atendimento de pedidos e a reposição de itens ao longo das CSs. Para a consecução destes processos, é fundamental que haja integração entre as áreas internas da empresa, e foco em coordenar atividades e processos relacionados a compras, manufatura e distribuição. Apesar dos esforços para integrar processos com clientes e fornecedores, a integração entre áreas internas da empresa, bem como entre clientes e fornecedores.

O fluxo de informação é bi-direcional e compreende o intercâmbio de dados transacionais e posição de estoques entre os parceiros das CSs. Exemplos típicos

são previsões de vendas, planos promocionais, pedidos de compra, aceites, cotações e solicitações de reposição de estoques.

O fluxo de dinheiro é considerado o oposto da agregação de valor dos produtos e serviços. Porém em situações como de promoções, passa a ter os mesmos sentidos dos produtos e serviços.

Percebe-se dessa forma a evolução da CSs ao comparar a estrutura convencional citada por IBRALOG (2000 apud Luz, 2008) com a estrutura da CSs do século XXI abordada por Bowersox; Closs; Stank (2002). Na primeira, tem-se respectivamente três fluxos: de produtos e serviços, informações e reverso, contemplando fornecedores, fabricantes, varejistas e consumidores. A segunda estrutura apresenta além dos fluxos de informações e produtos/serviços, os fluxos de acomodação de mercado e fluxo de dinheiro abrangendo contextos de comportamento, planejamento/control e operacional, sendo esses requisitos básicos para obtenção de sucesso e integração da cadeia do século XXI.

Fica aparente que a CSs é afetada por diversos fatores, que Bertaglia (2003) intitulou forças que afetam a CSs, demonstrado na Figura 6.

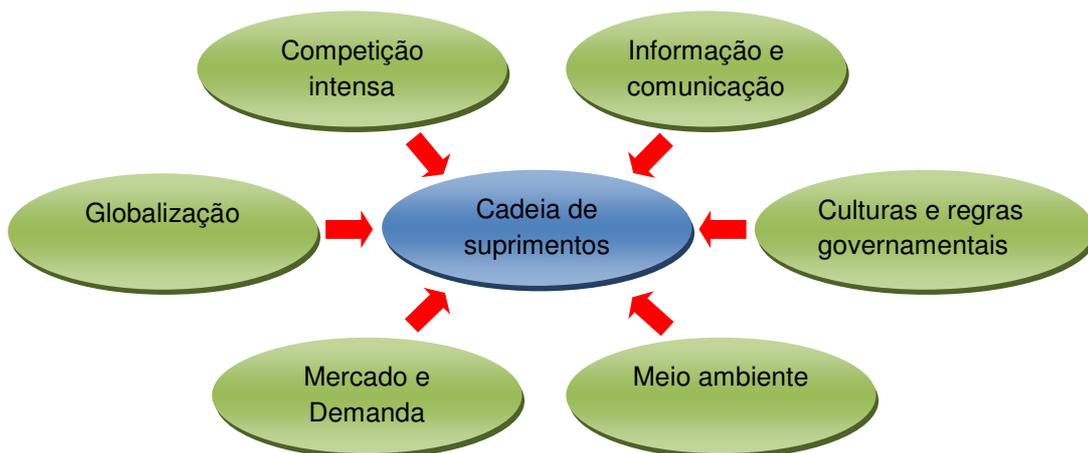


Figura 6 – Forças que afetam a cadeia de suprimentos.
Fonte: Adaptado de Bertaglia, 2003, p. 13.

Para Bertaglia (2003) existem seis forças que afetam a CSs, como a globalização, vista como um catalisador que possibilita o desenvolvimento de novos

mercados, oportunidades de vendas, aumentos de produção e de lucro. A segunda força citada pelo autor é o mercado e a demanda do consumidor, em que entender a necessidade do cliente é o principal fator para o sucesso das empresas e das soluções que essas apresentam em forma de serviço ou produto. Dessa maneira, a inovação alcança o sucesso quando combina fatores como preço, função, tempo e atende às necessidades de mercado.

A terceira força é a competição e juntamente com o processo de globalização vem criando uma acirrada disputa no mercado mundial, provocada também por avanços na tecnologia de informação e de processos. A competição exige das empresas muito mais criatividade em todos os aspectos organizacionais, desde o desenvolvimento de marcas e produtos, redução de custo na CSs, velocidade de distribuição, percepção do produto pelo consumidor, inclusive obtendo as informações necessárias para poder reagir rapidamente quando o fluxo assim o exigir. A quarta força é a informação e comunicação, que para o autor a explosão na área de informação deve ser extremamente aproveitada pelas empresas em sua CSs, devido à velocidade com que vem evoluindo. Assim, a internet está afetando a maneira como os produtos são vendidos e distribuídos.

Culturas e regras governamentais compõem a quinta força, uma vez que a CSs sofre impacto relevante, bem como os desafios econômicos forçam as empresas a reduzirem custos na CSs para se tornarem competitivas. Por fim, tem-se o meio ambiente, que deve ser considerado como parte integrante do processo econômico e empresarial e não ser tratado de forma isolada. Portanto, a CSs considera a valorização do meio ambiente, seja na obtenção de matéria-prima, na produção, transporte dos produtos ou na reciclagem de produtos já usados.

De acordo com Figueiredo e Zambom (1998), Burgess; Singh; Koroglu (2006) todos os elementos ou os níveis de uma cadeia executam funções de extrema importância, cujos respectivos desempenhos determinam, de forma interdependente, o desempenho do sistema como um todo.

A CSs é formada por inúmeros participantes que atuam ativamente com a finalidade de atender à demanda do mercado consumidor. Esses participantes não estão preocupados apenas em disponibilizar produtos e serviços em quantidade, qualidade e preço esperados pelos clientes, mas atuam como estimuladores da demanda dos seus produtos. Portanto, a CSs tem como objetivo a eficiência de

todos os elos da mesma, através da sincronização de todas as atividades de produção, o que possibilita dessa maneira a redução de custos, minimização dos ciclos e maximização do valor percebido pelo cliente final, por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004).

Para o perfeito desenvolvimento do gerenciamento da CSs, faz-se necessário que os ciclos de processos da cadeia atuem de forma sinérgica, ou seja, cada ciclo exerce uma função específica, em que a falha de um processo compromete o restante do sistema, e conseqüentemente o principal prejudicado é o consumidor final.

2.4 Gestão da cadeia de suprimentos

Os processos produtivos independentes são cada vez mais raros e opõem-se a crescente especialização das atividades que compõem uma CSs. Conseqüentemente, a divisão cada vez maior das etapas que adicionam valor aos produtos tem aumentado de maneira significativa a necessidade de transações até chegar ao produto final com o máximo de valor agregado. Isso demonstra que uma transação comercial por mais simples que seja, entre vendedor e comprador, terá reflexos sobre toda a CSs, isto é, envolvendo todos os elos integrantes da mesma.

Tendo em vista a complexidade do ambiente, as empresas procuram alternativas para melhorar seu desempenho. Nesse sentido, Al-Mudimgh; Zairi; Ahmed (2004), afirmam que a gestão da CSs é vista como um conceito capaz de agregar benefícios tanto de natureza estratégica quanto operacional. Por conseguinte, envolve a gestão das múltiplas relações existentes ao longo da CSs, oportunizando ganhos de sinergia na integração intra e inter organizações. É fundamentada na excelência dos processos das atividades como um todo e representa uma nova forma de gerenciar os negócios e as relações com os demais membros da CSs (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; WANKE; ANKADER; HIJJAR, 2007).

É oportuno lembrar que a forma como as CSs são gerenciadas é mais um fator importante relata Taylor (2005), pois grupos distintos controlam cada um dos

três fluxos já citados, nenhum grupo é responsável pelos resultados dos outros, e funcionam de acordo com cronogramas diversos. O mesmo autor cita ainda uma pesquisa realizada com executivos de empresas de manufatura, da qual indicou que 91% dos entrevistados conceituaram a gestão da cadeia como importante ou fundamental para obtenção de sucesso de suas empresas. Por outro lado, a maioria admitiu que enfrenta dificuldades com suas CSs, e somente 2% as consideram excelentes. Quanto às estratégias de melhoria para as cadeias, 59% informaram que as empresas não possuíam nenhuma estratégia. E 80% de todas as atividades de CSs são restritas a somente uma empresa, e a maior parte do restante negocia apenas com seus parceiros imediatos.

Taylor (2005) argumenta que a própria estrutura da cadeia atua como causadora da complexidade, uma vez que a CSs ideal é formada por níveis, e as atividades obedecem ao subconjunto de elos. É inegável que esses níveis na prática apresentam-se ofuscados pelos embaraçados elos e sequências criadas sem planejamento, acarretando inúmeras dificuldades de compreensão e gerenciamento. Ainda nessa linha de considerações, a maioria das CSs não são planejadas, pois se expandem ao longo do tempo a partir de uma série de decisões independentes.

Para Taylor (2005) as CSs são vulneráveis as implicações da variabilidade devido as longas sequências de atividades interdependentes. Por exemplo, um pequeno atraso em um processo a montante, pode prejudicar toda a cadeia, condenando o planejamento de produção e interrompendo entregas. Igualmente, a variação no nível de suprimentos a montante na cadeia referente à demanda jusante pode causar transtornos.

É aparente que a complexidade e a variabilidade na CSs desempenham funções desastrosas, refletindo na eficácia e na eficiência do processo de suprimento. À medida que o número de organizações responsáveis pelos produtos acabados aumenta, é bastante provável que aumente os erros e atrasos, e as sucessivas interrupções se tornem cada vez mais graves a cada novo integrante da cadeia.

Conforme Lambert e Cooper (2000) existem pelo menos nove componentes de gestão que podem e devem ser observados para uma gestão eficaz da CSs, e a medida que esses são implementados, aumenta-se a integração da CSs. Esses componentes são: planejamento e controle; estrutura de trabalho; estrutura de

organização; estrutura para o fluxo de produtos; estrutura para o fluxo de informação; métodos de gestão; estrutura de poder e liderança; estrutura de risco e recompensa; e cultura e atitude.

A partir das literaturas pesquisadas, percebe-se que não há consenso referente a um conjunto único de construtos que componham a conceituação da gestão da CSs. Diante disso, Burgess; Singh; Koroglu (2006) consolidaram dentre outros, seis construtos que julgaram relevantes para o tema, os quais são apresentados nos trabalhos de MENTZER et al. (2001); CHEN; PAULRAJ (2004). Conseqüentemente, dessa integração obtiveram seis perspectivas de gestão da CSs: compartilhamento de informações, relacionamentos de longo prazo, compartilhamento de riscos e retornos, colaboração, integração de processos e compartilhamento de visão e objetivos.

Primeiramente, tem-se a perspectiva do compartilhamento de informações, que foi o atributo de maior concordância entre as pesquisas sobre a CSs. Trata da comunicação de maneira constante, seja formal ou informal entre os componentes da cadeia e admite a existência de um fluxo contínuo de informações quanto à demanda, produção, projetos-chave de pesquisa e desenvolvimento, resultados financeiros, níveis de atendimento de clientes, assim como custos e concorrência entre todos os participantes envolvidos (CHEN; PAULRAJ, 2004; MIN; MENTZER, 2004).

A segunda perspectiva aponta a longevidade dos relacionamentos, ou seja, para uma gestão eficaz da CSs necessita-se de relacionamentos de longo prazo, com a finalidade de maximizar os lucros através do volume de transações entre os participantes e alcançar eficácia por sinergia conjunta, assim como aproveitamento de recursos complementares (DYER; SINGH, 1998). Por conseguinte, implica comprometimento por parte dos elos integrantes, um compromisso constante para obterem sucesso em toda a cadeia.

O terceiro fator ressaltado na gestão da CSs por Cooper e Ellram (1993) é o compartilhamento de riscos e retornos entre os distintos elos da cadeia, ao longo do tempo. Os integrantes sustentam uma relação do tipo ganha-ganha, onde existem compartilhamento de investimentos e custos de projetos, lucros e prejuízos.

A colaboração é outro aspecto levantado por Mentzer et al., (2001) uma vez que a cooperação entre os elos da cadeia é responsável por fornecer recursos para a concretização de atividades complementares de maneira coordenada. A colaboração dentro da CSs ocorre quando duas ou mais empresas dividem a responsabilidade de trocar informações sobre planejamento e gestão (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; PIRES, 2004). Tendo isso em vista, Rodrigues e Sellitto (2008) discorrem que havendo colaboração, os objetivos das empresas são comuns e não conflitantes, sendo esse um dos aspectos que distingue as práticas colaborativas das práticas competitivas.

Por fim, para Mentzer et al., (2001) todos os participantes da cadeia compartilhem a mesma visão e objetivos referente a minimização de custos, satisfação do cliente final e obtenção de resultados para a cadeia e não para o indivíduo. A partir disso, acredita-se que os construtos abordados exercem influencia direta na gestão de toda a cadeia, perfazendo em sua totalidade um conjunto de fatores para obtenção do sucesso da cadeia.

Em decorrência, para Simchi-Levi (2003 apud FERREIRA, 2009) alguns motivos têm instigado empresas a adotarem ações inovadoras nas CSs, dentre elas citam-se: concentrar atividades e recursos em atividades específicas, principalmente nas que representam diferencial competitivo para a organização; possibilidade de adquirir subconjuntos montados, ao invés de itens específicos; e desenvolvimento de produtos com ciclo de vida mais curto.

Hugos (2003 apud FERREIRA, 2009) salienta que a empresa concentra suas forças nas competências e uni-se a empresas parceiras com capacidades complementares a fim de produzir e entregar produtos ao mercado consumidor. Configurando dessa maneira um viés empreendedor, e esse contexto leva a organização a inovar, e adquirir posturas e ações empreendedoras.

Martins (2000) reforça ainda mais um fator relevante, a competição globalizada, determinando que as empresas encontram-se constantemente revendo seus critérios qualificadores para competir. Por outro lado, tem-se o aumento das expectativas dos consumidores, que sempre procurando produtos diferenciados, com maiores níveis de qualidade e com preços mais acessíveis. Manzini; Ferrari; Gamberi (2005) mencionam a necessidade do desenvolvimento crescente de produtos inovadores, assim como a redução dos prazos de entrega.

2.5 Setor moageiro de trigo

2.5.1 Panorama do Setor Moageiro de trigo no Brasil

A cadeia de trigo brasileira foi objeto de profunda regulação entre 1967 e 1990. O pesado aparato institucional que regulou o setor nesse período controlava e subsidiava a produção, comercialização e o consumo desse cereal em solo brasileiro. Esse processo era conduzido por autarquias públicas, destacando-se o Departamento do Trigo (DTRIG) e o Banco do Brasil, ou seja, este realizava as operações de compra de trigo nacional e importado, o DTRIG era responsável pela venda do trigo aos moinhos de acordo com um rígido sistema de cotas baseado em zonas de produção e consumo. Nesse sistema, produtores brasileiros estavam protegidos da concorrência internacional e não mantinham qualquer contato com os demais elos da cadeia, tanto no setor de moagem como nos demais elos a jusante (PEROSA; PAULILLO, 2009).

A desregulamentação do setor tritícola acarretou mudanças no gerenciamento das indústrias moageiras, e a partir da década de 90, fatores como a qualidade do produto tornou-se importante, conseqüentemente as indústrias de derivados começaram a exigir farinhas capazes de melhorar o produto final. Após a desregulamentação empresas que estavam impedidas de ingressar no mercado brasileiro obtiveram espaço. Dessa forma, com o aumento da concorrência, o mercado tornou-se mais competitivo, acelerando a busca das empresas a fim de aumentar a eficiência de produção, segmentação e inovação, além da melhoria da qualidade (CAMPOS, 2004 apud CAMPUS, 2009).

As alterações das diretrizes legais ocorridas no período pós-1990 provocaram mudanças que afetaram de maneira significativa o cenário mercadológico no qual o trigo está inserido. Influenciaram também a evolução dos processos de gestão gerencial da cadeia produtiva desse cereal, com relação tanto no mercado local quanto no internacional, afetando aspectos de produção, armazenagem, suprimento e comercialização (CAMPOS, 2004).

A reestruturação do setor moageiro de trigo só foi obtida por meio da concentração da economia e o enxugamento da capacidade instalada, de acordo com os dados da Associação Brasileira da Indústria do Trigo (ABITRIGO, 2010), até o momento a moagem efetiva de trigo no Brasil ainda é inferior a capacidade instalada de moagem. Essa capacidade ociosa das indústrias pode ser diminuída com o aumento do consumo de farinha, uma vez que o Brasil apresenta baixo consumo da mesma, em torno de 50 quilograma/ano/*per capita*, se comparado com outros países da América do Sul como Chile, Argentina e Uruguai, onde o consumo é de 103 quilograma/ano/*per capita*.

Conforme os dados da ABITRIGO (2010), o mercado de moinhos de trigo é constituído por 213 indústrias, das quais 161 localizam-se na região Sul, 26 na região Sudeste, 14 na região Nordeste, 3 na região Norte e 9 na região Centro-Oeste. Das 161 indústrias moageiras de trigo da região Sul, 81 situam-se no estado do Rio Grande do Sul, e esse grande número de indústrias moageiras é decorrente da cultura tritícola, ao passo que o Rio Grande do Sul foi o maior estado em cultivo de trigo até o ano de 1979, desde então se mantém em segundo lugar, perdendo para o Paraná.

O principal produto do setor moageiro é a farinha de trigo, que se divide em quatro segmentos alimentícios: panificação, massas, biscoitos e mercado doméstico. Cabe salientar que a farinha de trigo é o principal ingrediente dos produtos que compõem a base da pirâmide alimentar como pães, bolos, biscoitos, e esses são os constituintes da maior parte da alimentação dos brasileiros, uma vez que caracterizam-se como os principais fornecedores de energia ao organismo.

Diante do exposto, o trigo é de grande importância para a economia brasileira, devido ao elevado consumo de seus derivados, principalmente pão, macarrão e biscoitos. No entanto, a produção nacional do grão não tem sido suficiente para atender à demanda, sendo agravada pela grande quantidade de grãos perdidos ou colhidos com qualidade inferior devido ao ataque de pragas, germinação na espiga e redução de matéria seca que ocorrem pelo retardo na colheita (CARNEIRO, 2005 apud GUTKOSKI, 2008). Nesse sentido, o Brasil deve produzir neste ano, cerca de 5 milhões de toneladas ante a um consumo de 10,7 milhões de toneladas. Isso significa que, para atender a demanda, o País deve importar aproximadamente 5,5

milhões de toneladas de trigo e seus derivados, conforme dados da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2010).

Dessa forma, percebe-se a deficiência existente no setor, iniciando com a plantação dos grãos de trigo que, devido a efeitos climáticos acarretam perdas na safra, e forte altas no preço da *commodity*, aumentando então de maneira significativa esse déficit. Conseqüentemente, o Brasil necessita importar trigo de outros países a fim de amenizar essa situação, repercutindo em alguns integrantes da CSs, como indústrias moageiras, de Pães, biscoitos e massas, supermercados, chegando ao consumidor final.

2.5.2 Indústria Moageira de Grãos de Trigo

A Indústria Moageira de trigo atua no mercado de farinhas de trigo desde 1950, e conta com 122 colaboradores produzindo com qualidade e excelência. Situada na região central do estado do Rio Grande do Sul, atendendo a todas as regiões do mesmo, e indústrias de massas e biscoitos em São Paulo, Bahia, Rio de Janeiro e Minas Gerais. A indústria produz quatro linhas distintas de farinha de trigo, dentre essas a doméstica com embalagens de 1 e 5 quilogramas, indicadas para a fabricação de pães, bolos, massas, bolachas, entre outros. Na mesma linha há uma subdivisão que são as farinhas especiais com fermento para massas, bolos e integrais, somente de 1 quilograma.

A segunda linha é a de panificação desenvolvida para atender as padarias em sacos de 25 e 50 quilogramas, e a pré-mix embalada em 50 quilogramas. Já a terceira linha, a industrial foi desenvolvida de acordo com as necessidades de cada indústria, em embalagens de 50 quilogramas. A indústria também produz, embala e entrega farinha de trigo diretamente no ponto de venda de seus clientes que desejam ter sua marca própria, ou seja, a linha personalizada, como é caso das Redes de Supermercados. Por conseguinte, os representantes comerciais são responsáveis pela venda desses produtos em indústrias, padarias e supermercados.

Diante disso, a cadeia de suprimentos da indústria moageira a montante compreende as cooperativas de diferentes cidades do Estado, das quais o trigo é

adquirido pelo proprietário. Os aditivos são adquiridos pela coordenadora do controle de qualidade, que são substâncias utilizadas na fabricação da farinha de trigo, dos quais conferem consistência, maciez, volume, força, entre outras características indispensáveis a panificação. E as embalagens são compradas pelo auxiliar do gerente industrial.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Ao definir a metodologia de pesquisa, é necessário ter claramente que o método é o caminho para se chegar a determinado fim. E a importância da metodologia utilizada se justifica pelo necessário embasamento científico (MIGUEL, 2007). Portanto, essa pesquisa não poderia realizar-se sem a definição dos caminhos a serem seguidos para se atingir os objetivos propostos.

3.1 Caracterização metodológica da pesquisa

Com a finalidade de atingir os objetivos pré-estabelecidos nessa pesquisa, surgiu a necessidade de adoção de critérios metodológicos, através das técnicas de investigação, recorrendo-se, simultaneamente, a informações documentais e não documentais, através de regras estabelecidas para o método científico.

A pesquisa refere-se a um estudo de caso e caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. Ao tratar de um estudo de caso, Miguel (2007, p. 219) afirma ser “de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, contemporâneo, dentro de um contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas”. Dessa forma, a essência de um estudo de caso é que o mesmo tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (YIN, 2005).

Foi realizada uma pesquisa exploratória, que Demo (1994); Gil (1999) envolve um levantamento bibliográfico, caracterizado como um estudo teórico, elaborado a partir de material já publicado, composto principalmente por livros, artigos de periódicos, teses, dissertações e materiais encontrados na Internet. O referencial teórico serve para delimitar as fronteiras do que será investigado, proporcionar suporte teórico para a pesquisa (fundamentos) e também explicar o grau de evolução (estado-da-arte) sobre o tema estudado, além de ser um indicativo da familiaridade e conhecimento do pesquisador sobre o assunto (MIGUEL, 2007). E

entrevistas com pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com o problema pesquisado, assim como, análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, conforme Richardson (1985) e Godoy (1995), pois abrange a aquisição de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, através do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fatos, segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da situação em estudo. A principal característica da pesquisa qualitativa é a ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado, pois a preocupação é obter informações sobre a perspectiva desse indivíduo, e como explicar o ambiente em que a problemática acontece. O pesquisador deve ter consciência de que, ao observar, também é observado e que pode exercer algum tipo de influência sobre os indivíduos pesquisados (MIGUEL et al., 2010).

Com intuito de obter informações pertinentes aos objetivos propostos, realizou-se a pesquisa de campo com os gestores de empresas integrantes da CSs a fim de possibilitar um maior conhecimento das atividades praticadas ao longo da cadeia. Segundo Minayo (2000), a pesquisa de campo visa proporcionar um estudo sobre o modo como vem sendo tratado o tema da pesquisa em uma realidade prática, confirmando os resultados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica.

Portanto, a determinação do tipo de pesquisa está diretamente vinculada à observação das inúmeras formas e classificações adotadas pelos autores consultados. Parte-se do pressuposto, então, que distintos tipos de pesquisa implicam a adoção de diferentes procedimentos para a coleta e a análise dos dados, de maneira tal que atendam aos objetivos da pesquisa.

3.2 Descrição detalhada da Pesquisa

A descrição detalhada do estudo baseia-se nas proposições de Collis; Hussey (2005); Miguel et al. (2010) e Martins (2008) e os passos apresentados na Figura 7 demonstram de forma esquemática as atividades realizadas.



Figura 7 – Condução para realização do estudo.
 Fonte: Adaptado de Miguel et al. (2010).

Considera-se que algumas decisões metodológicas estão diretamente relacionadas à escolha da abordagem mais adequada ao endereçamento da questão de pesquisa, enquanto que outras decisões são relativas aos procedimentos e condução da pesquisa. Essas decisões serão apresentadas nos tópicos a seguir.

3.2.1 Tipo de Pesquisa

Essa pesquisa foi estruturada em duas atividades: uma teórica, de fundamentação conceitual, e outra empírica, de coleta de dados, as quais foram desenvolvidas simultaneamente com a finalidade de atingir os objetivos propostos.

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias, e as fontes primárias foram obtidas através de observação e entrevistas; as fontes secundárias provêm de livros, revistas especializadas, dissertações, teses e artigos de periódicos.

Assim, para compor o escopo do trabalho, partiu-se de uma pesquisa bibliográfica abrangendo temas distintos em diferentes níveis de aprofundamento. Por conseguinte, foram pesquisadas bibliografias nacionais e internacionais sobre os temas: empreendedorismo, inovação, competência empreendedora, cadeia de suprimentos, e gestão da cadeia de suprimentos.

Realizou-se, também, uma pesquisa de campo, na qual o pesquisador utilizou de protocolo de pesquisa para realizar entrevistas e observações. Para Collis e Hussey (2005) a entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, é adequada à obtenção de informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizam ou pretendem realizar, assim como suas explicações sobre os acontecimentos precedentes. Quanto ao processo de observação, Martins (2008) considera ser um exame minucioso que requer atenção, competência e imparcialidade, pois utiliza os sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade. Toda a observação deve ser precedida de uma fundamentação teórica que proporcione o embasamento suficiente para que se alcance os objetivos da pesquisa.

3.2.2 Técnicas e procedimentos

Com intuito de determinar o universo da pesquisa, buscou-se selecionar especificamente as empresas que compõem a CSs da Indústria Moageira de trigo. As mesmas foram escolhidas devido a importância a qual exercem, suas estruturas, e algumas por facilidade de acesso. Dentre elas, Cooperativa de Cereais; fornecedores de Aditivos e Embalagens a montante. A jusante da Indústria Moageira tem-se a Indústria de Pães, Indústria de Massas e Biscoitos, Rede de Supermercados, Padaria e Minimercado.

Antes de realizar o envio do questionário através do correio eletrônico, foi efetuado um contato telefônico. A fonte de coleta de dados foi um questionário semi-estruturado, enviado por correio-eletrônico, denominado pré-teste para quatro

empresas, duas a montante e duas a jusante da indústria moageira de trigo, das quais três responderam (uma empresa a montante e duas empresas a jusante). A partir disso, pequenos ajustes foram realizados na estrutura do questionário, de maneira que os mesmos recebidos do pré-teste foram utilizados posteriormente na análise dos resultados.

Para obtenção dos dados, o trabalho foi estruturado em duas etapas. Na primeira etapa compreendida nos meses de Outubro a Dezembro do ano de 2009 foram pesquisadas três empresas a montante da cadeia. Essas empresas envolvem a Cooperativa de Cereais da Região Noroeste do Estado (Empresa A), fornecedor de Aditivos de São Paulo-SP (Empresa B), e a fornecedora de Embalagens (Empresa C), situada na cidade de Canoas-RS. Nessa etapa foram programados dois dias em cada empresa, abrangendo visitas as instalações, conversas informais, observações e entrevistas.

A segunda etapa da pesquisa foi realizada nos meses de Março a Abril do ano de 2010 com visitas previamente agendadas nas empresas a jusante da Indústria Moageira de trigo. Essas empresas são representadas por: uma Indústria de Massas e Biscoitos localizada em Santa Maria-RS (Empresa D), Indústria de Pães situada em Gravataí-RS (Empresa E), Rede de Supermercados (Empresa F), Padaria (Empresa G) e Minimercado (Empresa H), sendo as três últimas empresas de Santa Maria.

Utilizou-se do protocolo de pesquisa baseado em GIL (1999); MIGUEL (2007) (Apêndice A) contendo 10 questões abertas, nas quais procurou-se abranger os tópicos de maior relevância para a análise e o desenvolvimento dessa pesquisa. Dentre as questões abordadas tem-se: relacionamento e competências empreendedoras com os integrantes da CSs da Indústria Moageira de trigo. Posteriormente foi utilizado um questionário totalizando 57 questões fechadas distribuídas entre as competências de oportunidade, sociais, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento, em que apresentou-se aos entrevistados duas opções de resposta, ou seja, competências desenvolvidas ou competências a desenvolver.

Alguns obstáculos se apresentaram no decorrer da pesquisa como, por exemplo, dificuldades para preenchimento das respostas, assim como certo grau de incerteza em repassar informações empresariais para uma pesquisadora, até então,

desconhecida. Tais obstáculos foram transpostos por meio de ligações telefônicas quando a pesquisadora pôde esclarecer as dúvidas que surgiram. Além disso, as dificuldades referentes à localização geográfica e ao acesso físico foram em grande parte resolvidas pelo sistema de correio eletrônico da internet. Cabe ressaltar a grande presteza no atendimento por parte de todos os respondentes.

Outras fontes para a coleta de dados foram utilizadas, tais como: páginas de empresas e entidades na internet, correspondências pessoais via correio eletrônico, conversas telefônicas com os gestores das empresas pesquisadas.

Na análise das entrevistas, de acordo com o referencial teórico, os resultados e observações foram reunidos de maneira coerente e organizados visando a responder ao problema de pesquisa e apresentados por meio de análise qualitativa. Dessa forma, a metodologia adotada propiciou a realização do trabalho, proporcionando maior segurança à inferência e, conseqüentemente, à apresentação das conclusões.

3.3 Limitação da Pesquisa

Independentemente da natureza do estudo, seja ele quantitativo ou qualitativo, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o mesmo apresenta limitações e essas devem ser esclarecidas como forma de favorecer discussões sobre o que se está estudando. As limitações do estudo detectadas foram as seguintes:

- a) Por se tratar de um tema complexo, os dados obtidos através das entrevistas nem sempre retratam a realidade, já que esses muitas vezes são imprecisos, pois decorrem das percepções dos pesquisados.
- b) Outro fator limitador é que essa pesquisa não pode ser aplicada a outras cadeias de suprimentos devido à especificidade da cadeia de trigo.

Apesar dessas limitações, este estudo contribui para o avanço do conhecimento na gestão empreendedora da CSs, e de como é possível obter benefícios a partir dessa gestão visando a integração dos participantes de toda a cadeia.

4 DIAGNÓSTICO DOS INTEGRANTES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA MOAGEIRA DE TRIGO

O resultado da pesquisa será apresentado com base em entrevistas abrangendo as duas etapas da mesma, realizada nas oito empresas integrantes da CSs da Indústria Moageira de trigo, demonstrado na Figura 8.

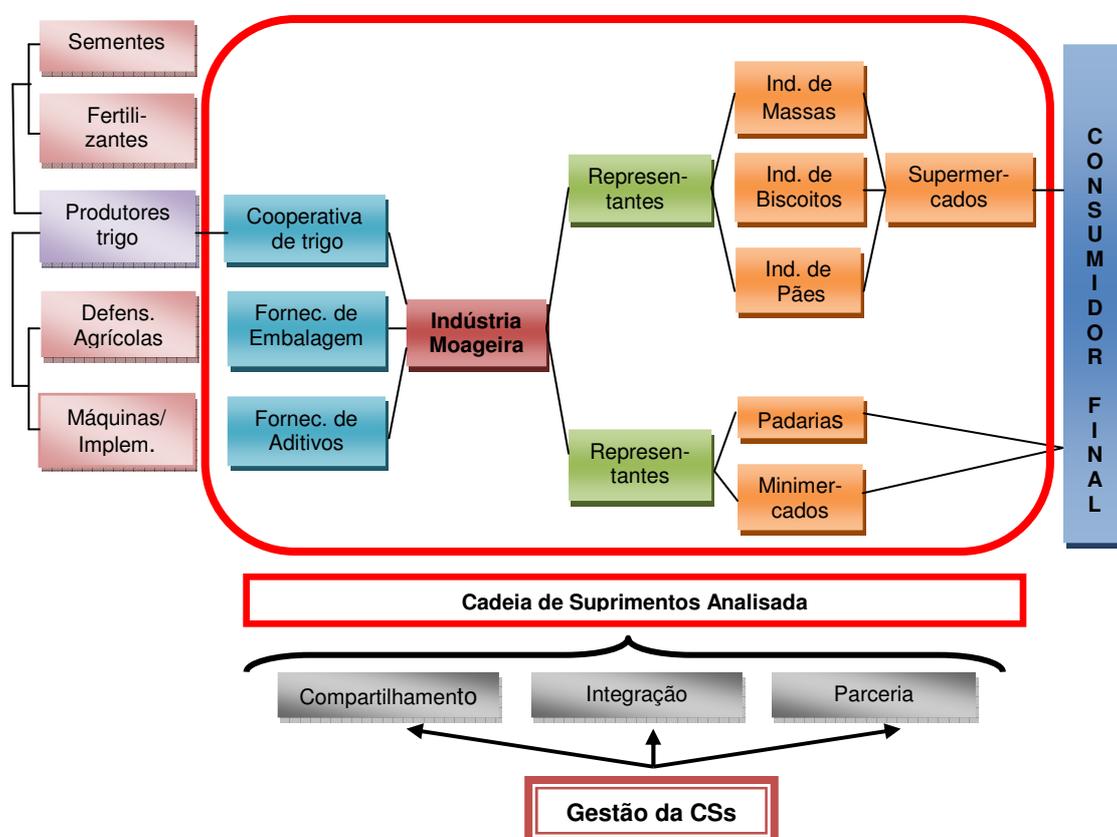


Figura 8 – Cadeia de suprimentos da indústria moageira de trigo.

As entrevistas foram realizadas com os gerentes industriais das seis empresas de médio e grande porte. No caso da padaria e do minimercado as mesmas foram realizadas com os respectivos proprietários. Escolheu-se como critério de ordem da apresentação primeiramente as três empresas a montante e em seguida as cinco empresas a jusante. Como forma de preservar a identidade das

empresas utilizou-se letras compreendidas entre A e H, além disso, informações específicas que podem de alguma maneira identificar essas empresas não foram inseridas nos resultados.

No próximo capítulo apresentar-se-á análise e discussão dos resultados, buscando evidenciar as relações da Indústria Moageira com os seus integrantes da CSs, competências empreendedoras que caracterizam os mesmos, bem como as implicações do empreendedorismo para a integração na CSs da Indústria em questão.

4.1 Empresa A

Fundada em 1957 na região Noroeste do Estado, com a finalidade de somar esforços e buscar soluções que atendessem o interesse coletivo o recebimento e armazenagem da produção. O crescimento do quadro social, fez multiplicar os investimentos e a capacidade de armazenagem de grãos, em diversas unidades que foram se espalhando pelo noroeste do Estado, fronteira oeste, e região da campanha.

A Empresa A diversificou suas atividades e atualmente é uma cooperativa de beneficiamento, industrialização e comercialização de produtos agropecuários, com destaque para soja, trigo, arroz, milho, aveia, leite e suínos, com mais de 17.700 associados.

Possui capacidade de armazenagem que supera 980 mil toneladas, em células dotadas de aeração e termometria, garantia de que a qualidade dos grãos, a ela confiados, será mantida. Seus números e resultados são expressivos e resultam do trabalho dos seus associados, distribuídos em mais de 42 municípios, somados a seus mais de 2.140 colaboradores.

A Empresa A fornece matéria-prima para a Indústria Moageira há doze anos, mantendo um relacionamento estreito, que apesar de longo é puramente comercial, com poucos contatos, somente quando necessário, não apresentando nenhum problema. O entrevistado salienta que a integração intraorganizacional é importante, mas pouco necessária para a CSs.

Quando perguntado sobre gestão empreendedora na CSs, o entrevistado afirma ser preciso ter condições financeiras para acompanhar as inovações. Tendo posse dessas condições acredita que esse tipo de gestão pode ser amplamente explorado na CSs, trazendo benefícios para a mesma. Sob essa perspectiva, reagir as oportunidades também está diretamente atrelada a questão financeira, uma vez que não possuindo dinheiro suficiente não se consegue implantar melhorias. A partir do exposto, o entrevistado ressalta não ter perfil empreendedor, e não gostar muito de mudanças.

4.2 Empresa B

Está no mercado desde o ano de 1991, situada em São Paulo, com o propósito de desenvolver novas aplicações de enzimas para o segmento de alimentos. No entanto, a visão do fundador de que a biotecnologia seria uma das ciências mais importantes nos séculos XX e XXI, fez com que a Empresa se tornasse mais que uma fornecedora de ingredientes enzimáticos.

Desde 2005, a marca da Empresa reflete a ampliação do foco de atuação. As enzimas, que marcaram o início das operações, agora figuram entre uma série de ingredientes para a indústria alimentícia, tais como vitaminas, minerais, proteínas, fibras, gomas, antimicrobianos, emulsificantes, estabilizantes e outros ingredientes especiais. É pioneira e líder de mercado, especializada na tecnologia de enzimas e outros ingredientes naturais para o desenvolvimento de soluções para os segmentos de panificação, moinhos de trigo, melhoradores, biscoitarias, indústrias de massas, cervejarias, produtos cárneos, laticínios, farmacêutico, entre outros. As soluções da Empresa B proporcionam a criação de novos mercados e produtos para seus clientes, além da redução de custos de formulação e processo e o aumento da qualidade, agregando valor à cadeia produtiva.

A Empresa B integra a CSs da Indústria Moageira de trigo há três anos, e o relacionamento entre as empresas é muito bom, de parceria, sem dificuldades, uma vez que a Empresa B está sempre atenta as necessidades dos clientes de uma maneira geral, caracterizando uma ligação forte. Nessa mesma linha de

considerações, abordou-se o tema integração, o qual o gerente industrial afirmou que é uma filosofia da empresa buscar sempre a integração com seus clientes, procurando atendê-los da melhor maneira possível, e para tanto, a mesma criou o Centro de Inovação Tecnológica (CIT). O CIT é o ponto de partida da grande maioria dos produtos oferecidos pela Empresa. Eles são desenvolvidos no laboratório e testados na planta piloto. No CIT é possível observar os efeitos dos produtos na prática, garantindo a otimização de fórmulas e o contínuo desenvolvimento em busca da mais alta qualidade.

O entrevistado ressalta que a integração é fator fundamental para o bom relacionamento entre qualquer organização, e prioriza o respeito e o comprometimento como base de qualquer tipo de relacionamento. Para ele, é necessário primeiramente a integração dentro da empresa, pois comenta: “precisamos conhecer uns aos outros primeiro, antes de outra coisa, senão como iremos entender e ajudar nossos clientes”.

Por conseguinte, foi perguntado se há gestão empreendedora na empresa e no que refere-se a CSs. O entrevistado respondeu que “inovação é sinônimo de empreender, visamos sempre inovar em nossos processos, seja dentro ou fora da mesma”. Está constantemente atenta as oportunidades de mercado nacionais e internacionais, e seus colaboradores tem total autonomia para realizarem treinamentos na sua respectiva área de atuação. Salaria que a empresa possui um perfil inovador, e acompanha de perto as tendências. Quanto a CSs, comenta que independente de qual tipo de cadeia a empresa faça parte, uma vez que a mesma atende vários tipos distintos de segmentos, a gestão é igual para todas, não havendo distinções. E acha muito importante a gestão ser empreendedora em todas as organizações. “Temos conhecimento de várias dessas que já não existem mais porque não ousaram em suas gestões”. O gerente industrial complementa:

Uma gestão empreendedora agrega benefícios para a empresa e para a cadeia a qual integra. Enfatiza que atualmente é preciso acompanhar as mudanças, estar sempre atento, em busca de melhorias em todos os processos para não ser mais uma empresa no meio de tantas e sim um diferencial naquilo que faz. Consequentemente, isso tudo está atrelado a reconhecer as oportunidades e saber aproveitá-las quando surgirem.

Finalizando, o entrevistado acredita ser um empreendedor, porque gosta de inovar, e é bastante curioso, o que muitas vezes o leva a algo novo. “Tenho muitas ideias, e estou sempre de olho nas oportunidades”.

4.3 Empresa C

Localizada em Canoas-RS há 46 anos, iniciando com seu fundador, e atualmente conta com a ajuda de um filho, que exerce diversas atividades na empresa. Essa mantém relacionamento com a Indústria Moageira há nove anos, sempre com respeito, confiança mútua e principalmente comprometimento. O relacionamento sempre foi bastante claro e objetivo, com alguns infortúnios quando a Indústria necessita com urgência de embalagens, devido ao aumento brusco na demanda, mas de uma maneira geral chega-se a um entendimento. A Empresa C possui uma ligação forte, de integração, pois procura satisfazer da melhor forma possível as necessidades de seus clientes.

A integração intraorganizacional é vista como um fator de suma importância, e um requisito necessário para integração da cadeia. Conhecendo a sua própria empresa, seus processos e sua filosofia de trabalho torna-se mais fácil passar confiabilidade aos clientes. O entrevistado salienta:

Com a gestão integrada obtemos gestão empreendedora, porque ambas andam juntas, tratam de inovações, novas formas de pensar e sem medo de arriscar; e quando associadas a CSs certamente essas ideias irão apresentar um resultado bem significativo, agregando inúmeros benefícios para todos os participantes da cadeia.

Nesse sentido, reagir às oportunidades é fazer algo novo, empreender, arriscar no desconhecido, configurando uma gestão inovadora e aberta a mudanças. É preciso que os responsáveis pelas empresas fiquem atentos a essas oportunidades e as novas formas de administrar que estão surgindo. O entrevistado se declara empreendedor por todos os fatores expostos e pela facilidade com que trata as mudanças.

4.4 Empresa D

A Empresa D localiza-se em Santa Maria, produz massas e biscoitos há 61 anos, e nessas últimas seis décadas muita coisa mudou, entre elas, o jeito de fazer massa, pois a Empresa está sempre atenta ao que o consumidor procura. Por isso, a última investida da mesma é a linha saúde. Desde 2008, a empresa já mostra nas gôndolas dos supermercados essa novidade, lançou os biscoitos integrais, macarrão com vegetais e macarrão com soja.

Atualmente, a Empresa possui 150 funcionários e produz cerca de 600 toneladas/mês entre massas e biscoitos, e para o final deste ano prevê a construção de mais um prédio, incrementando a produção em mais 130 toneladas/mês. A produção extra deverá ser usada para atender à demanda já existente, a qual compreende clientes nos três Estados do Sul e no Uruguai, mas o foco é suprir as encomendas provenientes das cidades gaúchas, totalizando 11 mil clientes espalhados por todo o Estado, desde as grandes redes até o pequeno varejo, que compram nossos produtos.

A Empresa D adquire farinha de trigo da Indústria há 26 anos, mantendo um relacionamento de bastante cooperação e confiança, e conseqüentemente se situam na mesma cidade, o que proporciona também maior integração. A entrevistada salienta que no início das atividades esse relacionamento era um pouco tumultuado, mas aos poucos as empresas passaram a se conhecer e atualmente tudo funciona muito bem. Argumenta ainda que:

A Indústria Moageira exerce papel fundamental para sua empresa, no que refere-se a produção, pois dentre os produtos produzidos a massa fresca depende muito do tipo de farinha. Nesse sentido, a Indústria Moageira desenvolve o tipo de farinha que atende a essa especificidade da empresa, dentre outras, prestando total assessoria.

“Creio que temos uma ligação bem forte e integrada, por esses fatores que mencionei”, afirma a entrevistada além do comprometimento. A questão integração interorganizacional começou a ser trabalhada há alguns anos pela empresa, e “é bastante complexa, pois o ser humano é muito complicado, além do mais é uma atividade que demanda tempo e dedicação de todos os envolvidos, mas vamos chegar lá”, salienta a entrevistada.

Quando perguntado sobre gestão empreendedora na CSs a entrevistada comenta que a empresa está empreendendo mais nos últimos anos, “lançamos alguns produtos em linhas nunca antes trabalhadas, estamos ousando duas vezes, o que exige muito trabalho e dedicação”. Para isso é preciso administrar de maneira empreendedora, ter um diferencial, caso contrário se está fadado ao insucesso, prejudicando toda a cadeia. A entrevistada ressalta:

Fazemos parte da CSs da Indústria Moageira, assim como a mesma faz parte da nossa cadeia, portanto, somos importantes uma para outra, o que é muito natural hoje em dia, temos que cooperar, porque quando uma empresa cresce as demais participantes evoluem juntamente, trazendo várias melhorias, inclusive financeiramente.

As oportunidades são muito bem vistas, confirmando o empreendedorismo da empresa, pois a mesma visualizou um mercado em potencial que poderia ser explorado e não se deixou passar, diz a entrevistada. “Depois de toda essa conversa, posso concluir que sou um pouco empreendedora, mas confesso não gostar muito de arriscar, não ver onde piso me tira o sossego”.

4.5 Empresa E

A história dessa empresa começou a ser contada na década de 1950, quando a família, abriu uma pequena padaria em Novo Hamburgo/RS. A dedicação e a qualidade do trabalho resultaram em desenvolvimento econômico e a família mudou-se para Porto Alegre, onde inaugurou uma das mais tradicionais padarias da cidade. Com o tempo, os negócios prosperaram até que no ano de 1972 foi fundada a Indústria de Alimentos, com fábrica instalada na cidade de Gravataí, região metropolitana de Porto Alegre. Apenas um ano depois, graças ao espírito empreendedor do filho do fundador, a indústria já era considerada uma das mais importantes no setor de panificação do país. A partir de então, a empresa assumiu a marca fantasia e ingressou no mercado de panificação industrial.

Após se tornar uma empresa reconhecida em toda a região Sul pela qualidade e inovação de seus produtos, a mesma começou a expandir seu mercado de atuação. Em 2002, uma nova planta fabril foi inaugurada na cidade de Mogi das

Cruzes/SP, tornando-se uma S.A. Atualmente, a empresa gera mais de 900 empregos diretos e se firma como uma das grandes competidoras nacionais do negócio de panificação, com uma postura pioneira, voltada para a qualidade e as necessidades do mercado. Foi a primeira empresa gaúcha a criar novos segmentos de mercado com o lançamento das linhas de pães integrais e brancos light, com um diferencial utiliza embalagens totalmente degradáveis.

A Empresa E adquire matéria-prima da Indústria Moageira há aproximadamente nove anos, e de acordo com o gerente industrial o relacionamento entre essas é caracterizado como bastante tranquilo, devido aos vários anos de parceria existente, em que ambas se conhecem e se respeitam. Esse relacionamento foi um pouco conturbado no início da parceria, pois não tinham entrosamento suficiente, enfrentando algumas dificuldades. Nessa época a Indústria Moageira não possuía um estoque considerável de farinha de trigo que pudesse suprir a necessidade da empresa, caso precisasse repentinamente. Enfim, esse problema foi contornado e atualmente se mantém um clima de amizade e confiança.

O gerente confirma o bom relacionamento entre as empresas ao salientar que a ligação existente com a Indústria Moageira é forte, uma vez aprenderam a se conhecer, e a Indústria está sempre à disposição para testar novos tipos de farinha necessários a sua linha de produção, que é bem diversificada.

Por esses motivos, o entrevistado afirma existir integração da empresa com a indústria. Para Ele “integração é sinônimo de comprometimento, conhecimento e confiança”. Ressalta que para isso acontecer é “preciso olhar para dentro da empresa primeiro, conhecer os colaboradores, saber como eles pensam, suas dificuldades e anseios”.

Ao perguntar sobre gestão empreendedora, o entrevistado acredita e pratica, uma vez que procura sempre a melhor maneira de executar as atividades, seja por meio de processos ou atitudes, e visualiza com facilidade as oportunidades. Acredita que a gestão empreendedora é:

A garantia para se manter no mercado atualmente, pois aquele tipo de gestão em que o diretor ficava atrás de uma mesa só assinando papelada, sem contato direto com a empresa, já acabou. A gestão deve ser clara, inovadora, alinhada aos propósitos da empresa, e principalmente focada no mercado e nas necessidades dos seus clientes.

Comenta que reagir às oportunidades é realizar uma gestão empreendedora, “pois são sinônimos, porque se não reagirmos a elas estaremos caminhando para o fracasso”. E, com esse intuito “me vejo um eterno empreendedor”, buscando experiências novas e sempre aberto as mudanças, desde que sejam para melhor.

4.6 Empresa F

Iniciou suas atividades em 1986 com um pequeno mercado no bairro Camobi fundado pelo casal. Posteriormente, no ano de 1998 evoluiu para uma Rede de Supermercados com capacidade empreendedora, e a cada dia ganha mais força.

A Empresa F orgulha-se por ser uma rede gaúcha, para tanto se estabeleceu em 12 cidades do estado. É a sexta maior rede de supermercados do Rio Grande do Sul, sendo a quarta com capital gaúcho e a nona maior do Sul do Brasil. Novas lojas foram abertas em Santa Maria e em outras cidades do Estado. Atualmente são 21 lojas e mais de 1.400 postos de trabalho. O crescimento da Empresa F, que está em permanente processo de expansão, foi confirmado pelo montante de vendas brutas, em 2009, que chegou a R\$222,9 milhões.

A Indústria Moageira fornece farinha de trigo para a Empresa F há oito anos, com uma particularidade, pois a Indústria produz e embala a farinha com a marca própria dessa empresa. O relacionamento da empresa com a Indústria Moageira é bem transparente e integrado, uma vez que a Indústria através de um sistema específico monitora o estoque da empresa, e ao atingir determinado nível entra-se em contato com a mesma alertando-a sobre a possível falta dos produtos.

Partindo desse pressuposto, a empresa mantém uma ligação bastante forte com a indústria moageira, uma vez que essa atende a todos os supermercados da empresa espalhados pelo Estado, caracterizando parceria e comprometimento. O entrevistado afirma:

Exercer integração intraorganizacional, e acredito ser fundamental para a empresa como um todo, pois cada cidade em que a nossa empresa possui um supermercado apresenta especificidades, então nada mais justo que os colaboradores se conheçam e também aos seus clientes para iniciar o processo de integração. Temos clientes que realizam compras todos os dias,

e nossos colaboradores o chamam pelos nomes, o que é muito gratificante para ambos, afirma o Entrevistado. Consequentemente, a integração deve partir de dentro da empresa primeiro e só depois expandir para a cadeia de forma geral.

Diante disso, a gestão empreendedora é a melhor opção atualmente para executar a integração de uma cadeia, em que é possível redefinir os processos, mudar a maneira de pensar, somar conhecimento e lucro para todos os componentes da cadeia, a partir das oportunidades visualizadas e postas em prática. O entrevistado assegura ter bastante inclinação para empreender, gosta do novo, do imaginário e não tem medo de arriscar.

4.7 Empresa G

Existe há aproximadamente 44 anos, e atualmente está na segunda geração, pois o fundador faleceu há muitos anos e um dos seus filhos assumiu a gestão da empresa desde então, mantendo a tradição conquistada pelo seu Pai, mas com um toque inovador nas instalações e produtos. Conta com doze funcionários entre atendentes, confeitores e padeiros.

A Empresa G adquire farinha de trigo da Indústria Moageira há 21 anos e possui um relacionamento muito bom com a mesma, pois ambas iniciaram suas atividades de maneira modesta e ao longo dos anos foram crescendo juntos e se tornaram empresas sólidas e respeitadas. A ligação com a Indústria é forte e integrada, principalmente pelo fator localidade, pois se localizam na mesma cidade, facilitando o suprimento de farinha para a Empresa G. O entrevistado afirma que:

A CSs para agir de forma integrada necessita abranger todas as partes, e a integração intraorganizacional partindo desse princípio é fundamental. E, dessa forma haverá gestão empreendedora, porque uma coisa puxa a outra. A gestão é um processo muito dinâmico, e para ser empreendedora o gestor precisa ser inovador, caso contrário será só mais uma gestão como tantas outras, sem nenhum diferencial.

É inegável que a gestão empreendedora trás benefícios para a empresa e CSs, começando pela visão de mercado, busca-se melhoria e otimização nos processos, é ágil e adapta-se com facilidade as mudanças. Assim, está se reagindo

as oportunidades, em que o gestor empreendedor precisa sentir, ter um “faro aguçado” para ver ao longe.

O entrevistado é um empreendedor afirma, está sempre à procura de novidades para a sua empresa, busca treinamentos para seus colaboradores, e acima de tudo foca nas oportunidades, e não as deixa passar.

4.8 Empresa H

A Empresa H de pequeno porte e familiar está há 11 anos no mercado. Localiza-se em um bairro da cidade, possui três funcionários, exercendo as respectivas funções: atendente de padaria, açougueiro e repositor, e o casal proprietário juntamente com a filha são responsáveis pelos caixas e serviços externos.

A Indústria Moageira atende a Empresa H desde a sua fundação, e não possuem um relacionamento, é uma relação comercial de compra e venda, em que o representante da indústria vai até a empresa e efetua o pedido.

Diante do exposto, algumas perguntas derivadas do relacionamento e integração não puderam ser realizadas, uma vez que não existem. Por conseguinte, o entrevistado afirma que é da empresa que vem o sustento dele e de sua família, e sempre achou que “gestão empreendedora era coisa de empresa grande”. Ressalta ainda, que:

Só quer continuar com seu pequeno estabelecimento, e é suficiente para manter a família e pagar a faculdade particular da filha no curso de Administração. Confessa que houve tempos melhores, em que se vendia bem mais, mas agora com as redes de supermercados espalhadas por toda a cidade ficou mais complicado competir, e diversos clientes migraram para as mesmas, baixando consideravelmente suas vendas.

O entrevistado não se considera empreendedor, garante ser somente administrador do estabelecimento, e que assim está muito bom, vai deixar para a filha essa tarefa de empreender, até porque as vezes a mesma vem com umas ideias novas para implantar mas o mesmo não permite.

4.9 Critérios de competências empreendedoras

Serão apresentadas as competências empreendedoras nessa pesquisa, por meio de entrevistas realizadas com os participantes da CSs da Indústria Moageira de trigo.

Os quadros a seguir resumem os resultados e apresentam nas suas primeiras colunas as competências necessárias ao empreendedor, conforme opinião dos entrevistados. Na segunda coluna desses quadros estão indicadas as competências que os empreendedores desenvolveram ao longo de suas trajetórias profissionais, além daquelas que ainda necessitam desenvolver ou aprimorar (terceira coluna), de acordo com seus relatos.

Para elaboração desses quadros, procedeu-se a organização das competências coletadas nas entrevistas, segundo categorias de competências do empreendedor definidas por Man e Lau (2005) e partindo-se da definição de competência adotada por esses autores, na qual uma competência é a capacidade total do empreendedor de desempenhar seu papel profissional com sucesso, ou seja, não bastam conhecimentos, atitudes e habilidades isoladas, essas características precisam ser integradas no sentido de uma competência para desempenhar determinado trabalho (MAN e LAU, 2005).

Dentre as competências adotadas pelos autores, as competências de equilíbrio entre vida e trabalho não foram abordadas nessa pesquisa, devido a maior parte dos entrevistados optarem por não expor suas vidas pessoais, tornando-se inviável prosseguir.

O Quadro 2 trata das competências de oportunidade, em que o fator manter-se atualizado com o mercado de atuação foi o único marcado pelos oito entrevistados, caracterizando como competências desenvolvidas ao longo de suas carreiras profissionais. Seguido dos fatores identificar oportunidades e pesquisar melhorias em processos de trabalho, com seis ocorrências e duas respostas para competências a desenvolver nesses fatores. Perceber o momento adequado para a ideia representou cinco dos entrevistados, e três precisam desenvolver essa competência. No fator vislumbrar melhorias em processos de trabalho, houve um equilíbrio entre as competências desenvolvidas e a desenvolver.

Competências de Oportunidade	Competências Desenvolvidas	Competências a Desenvolver
Perceber o momento adequado para a ideia	5	3
Identificar oportunidades	6	2
Manter-se atualizado com o mercado de atuação	8	
Pesquisar novas possibilidades de negócios	6	2
Vislumbrar melhorias em processos de trabalho	4	4

Quadro 2: Competências de oportunidade

As competências de oportunidade são consideradas um ponto central do processo empreendedor, pois envolve o aspecto identificar a oportunidade e posteriormente desenvolvê-la.

No Quadro 3, são abordadas as competências sociais, e os oito entrevistados responderam possuir as competências desenvolvidas referente saber ouvir; perceber o cliente; passar credibilidade e capacidade de comunicação. Sete dos entrevistados desenvolveram a competência de saber trabalhar em equipe, e um desses precisar desenvolver. As competências perspicácia nos contatos e relacionamentos; manter redes de relacionamentos em outras organizações; vender suas ideias e trabalhar em parceria/envolver parceiros apresentaram seis respostas compreendendo as competências desenvolvidas, e para os mesmos fatores duas respostas para competências a serem desenvolvidas pelos entrevistados. Capacidade de negociação e assertividade foram marcadas cinco vezes como competências desenvolvidas e três a serem desenvolvidas. O fator convencer outras pessoas apresentou três ocorrências no que se refere a competências desenvolvidas e cinco a desenvolver.

Competências Sociais	Competências Desenvolvidas	Competências a Desenvolver
Capacidade de negociação	5	3
Saber trabalhar em equipe	7	1
Perspicácia nos contatos e relacionamentos	6	2
Manter redes de relacionamentos em outras organizações	6	2
Saber ouvir	8	
Perceber o cliente	8	
Vender suas ideias	6	2

Competências Sociais	Competências Desenvolvidas	Competências a Desenvolver
Passar credibilidade	8	
Trabalhar em parceria/envolver parceiros	6	2
Capacidade de comunicação	8	
Convencer outras pessoas	3	5
Assertividade	5	3

Quadro 3: Competências sociais

Observa-se que as competências sociais são voltadas para o sucesso nos contatos e parcerias, uma vez que envolve competências de comunicação, persuasão e relacionamento.

Dentre as competências conceituais abordadas no Quadro 4, o fator versatilidade foi o único a apresentar sete ocorrências para competências desenvolvidas e somente uma a ser desenvolvida. Solução de problemas; autoconfiança/autoconhecimento e identificar riscos apresentaram seis respostas para competências desenvolvidas e duas a serem desenvolvidas para os mesmos fatores.

Com cinco ocorrências para competências desenvolvidas os fatores raciocínio lógico; autonomia; ousadia e autocontrole/manter a calma em certas situações, e três a serem desenvolvidas. Apresentando três respostas referentes a competências desenvolvidas tem-se análise crítica; sensibilidade para aprender com os erros; flexibilidade/adaptabilidade; administrar impetuosidade e objetividade e com cinco ocorrências nesses as competências a serem desenvolvidas. Lidar com adversidades/administrar a própria frustração apresentou duas respostas como competências desenvolvidas e seis entrevistados responderam precisar desenvolver as mesmas.

Competências Conceituais	Competências Desenvolvidas	Competências a Desenvolver
Raciocínio lógico	5	3
Análise crítica	3	5
Solução de problemas	6	2
Autonomia	5	3
Autoconfiança/Autoconhecimento	6	2
Sensibilidade para aprender com os erros	3	5

Competências Conceituais	Competências Desenvolvidas	Competências a Desenvolver
Lidar com adversidades/Administrar a própria frustração	2	6
Flexibilidade/Adaptabilidade	3	5
Versatilidade	7	1
Ousadia	5	3
Autocontrole/manter a calma em certas situações	5	3
Administrar impetuosidade	3	5
Identificar riscos	6	2
Objetividade	3	5

Quadro 4: Competências conceituais

As competências conceituais abrangem, portanto, as capacidades de pensamento analítico, aprendizado, tomada de decisão, solução de problema, inovação, lidar com incertezas, risco e pressão, prontidão de respostas e intuição.

No Quadro 5, as competências administrativas se apresentaram de uma forma um pouco equilibrada, com algumas exceções, dentre essas tem-se planejar ações de desenvolvimento e implementação com sete ocorrências para competências desenvolvidas e somente uma para competência a ser desenvolvida. Compartilhar ideias e objetivos foi lembrado pelos entrevistados seis vezes como competência desenvolvida e duas vezes para competência a ser desenvolvida.

Os fatores liderança para mobilizar recursos, pessoas e viabilizar; tomar decisão e visão sistêmica foi marcado cinco vezes referentes a competências desenvolvidas e três vezes como competências a serem desenvolvidas. Saber delegar; gerenciar metas e resultados; e visão global da organização obteve quatro ocorrências tanto para competências desenvolvidas como para a serem desenvolvidas. Administrar conflitos e gestão de equipes apresentaram três ocorrências para competências desenvolvidas e cinco para competências a desenvolver.

Competências Administrativas	Competências Desenvolvidas	Competências a Desenvolver
Liderança para mobilizar recursos, pessoas e viabilizar	5	3
Saber delegar	4	4
Tomar decisão	5	3
Administrar conflitos	3	5

Competências Administrativas	Competências Desenvolvidas	Competências a Desenvolver
Gerenciar metas e resultados	4	4
Compartilhar ideias e objetivos	6	2
Planejar ações de desenvolvimento e implementação	7	1
Visão sistêmica	5	3
Visão global da organização	4	4
Gestão de equipes (trabalhar motivação, traçar desafios; estimular desenv. de ideias, valorizar e reconhecer)	3	5

Quadro 5: Competências administrativas

Por conseguinte, as competências administrativas são aquelas necessárias para liderar, controlar, monitorar, organizar e desenvolver os recursos internos e externos, formando as capacidades da organização.

As competências estratégicas, no Quadro 6, apresentaram os seguintes resultados: o fator lidar com a política interna da organização foi assinalado sete vezes para competências desenvolvidas e uma vez para competência a desenvolver. Entender a cultura da organização apresentou seis ocorrências como competências desenvolvidas e duas a desenvolver. Os fatores visão de futuro; saber hora de recuar em alguma proposição ou não e planejar negociações foi lembrado cinco vezes pelos entrevistados referentes a competências desenvolvidas e três a serem desenvolvidas.

Visão estratégica manteve equilíbrio, ou seja, com ocorrência de quatro vezes para competências desenvolvidas e a desenvolver. Ocorrendo por três vezes como competências desenvolvidas, tem-se o fator visão estratégica do contexto interno da organização, e cinco ocorrências para competências a desenvolver. Os fatores usar de estratégias para plantar e cultivar ambiente favorável; e capacidade de criar realidade diferente foi marcada duas vezes para competências desenvolvidas e seis vezes como competências a desenvolver.

Competências Estratégicas	Competências Desenvolvidas	Competências a Desenvolver
Visão estratégica	4	4
Visão de futuro	5	3
Visão estratégica do contexto interno da organização	3	5
Usar de estratégias para plantar e cultivar ambiente favorável	2	6

Competências Estratégicas	Competências Desenvolvidas	Competências a Desenvolver
Entender a cultura da organização	6	2
Lidar com a política interna da organização	7	1
Saber hora de recuar em alguma proposição ou ação	5	3
Capacidade de criar realidade diferente	2	6
Planejar negociações	5	3

Quadro 6: Competências estratégicas

As competências estratégicas são destinadas à construção da visão, definição de metas e formulação de estratégias para a organização como um todo.

No Quadro 7, tem-se as competências de comprometimento, em que os fatores garra, persistência, determinação; responsabilidade com resultados e sustentabilidade do negócio; e iniciativa apresentaram oito ocorrências como competências desenvolvidas. Proatividade foi assinalada seis vezes como competências desenvolvidas e duas a desenvolver. Auto-realização face ao desenvolvimento e implementação da ideia; assumir responsabilidade de ser empreendedor; e equilibrar vida profissional e pessoal apresentaram cinco ocorrências para competências desenvolvidas e três para competências a desenvolver.

Competências de Comprometimento	Competências Desenvolvidas	Competência a Desenvolver
Proatividade	6	2
Autorealização face ao desenv. e implementação da ideia	5	3
Garra, persistência e determinação	8	
Assumir responsabilidade de ser empreendedor	5	3
Responsabilidade com resultados e sustentabilidade do negócio	8	
Iniciativa	8	
Equilibrar vida profissional e pessoal	5	3

Quadro 7: Competências de comprometimento

As competências de comprometimento são as que propiciam a continuidade de esforços em função dos negócios e metas estabelecidas, envolvendo também a proatividade.

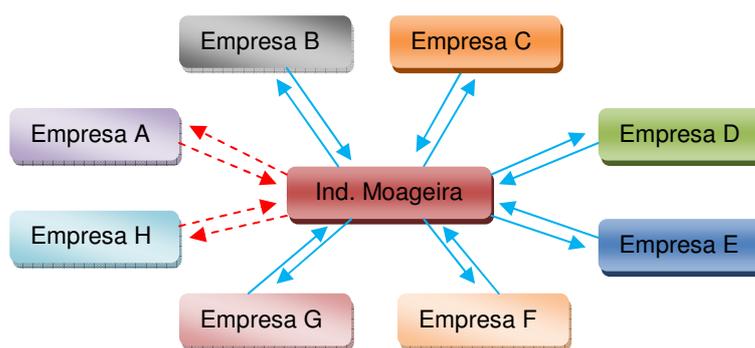
Conforme observou-se nos quadros, as competências apontadas como necessárias para os empreendedores se encontram distribuídas nas seis áreas de competências propostas por Man e Lau (2005). Podem-se perceber algumas áreas com maior número de competências, porém, em cada uma das áreas conta-se com várias indicações. Leão; Paiva; Mello (2003), em estudo realizado com empreendedores aponta que as competências que prevalecem em dirigentes de êxito reconhecido, de empresas brasileiras, dentro das áreas propostas por Man e Lau (2005), são as conceituais e as administrativas.

5 EMPREENDEDORISMO E INTEGRAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA MOAGEIRA DE TRIGO

Neste capítulo será apresentada a discussão e análise dos resultados, com intuito de atingir os objetivos propostos no início dessa pesquisa. Dentre esses, Identificar e compreender as relações da Indústria Moageira de trigo com os seus integrantes da CSs; verificar quais as competências empreendedoras que caracterizam os integrantes da CSs de uma Indústria Moageira de trigo; e averiguar as implicações do empreendedorismo para a integração na CSs da Indústria Moageira em questão.

5.1 Relações da indústria moageira de trigo com os seus integrantes da CSs

As relações da indústria moageira de trigo com os seus integrantes da CSs foram identificadas variando entre fracas e fortes, demonstrada na Figura 9.



Legenda: Ligação Forte 
Ligação Fraca 

Figura 9 – Relações da indústria moageira de trigo com os seus integrantes da CSs

Tendo em vista os resultados obtidos, duas empresas apresentaram relacionamento puramente comercial com a indústria, ou seja, a ligação existente apesar de longa não configura envolvimento e integração e sim, uma relação fraca. As demais empresas possuem um longo relacionamento temporal, compreendendo entre oito e vinte e seis anos, com exceção da Empresa B, com três anos. Observou-se que essas empresas mantêm uma relação forte e integrada com a indústria, fundamentada na cooperação, respeito, confiança mútua, parceria e comprometimento, sem dificuldades.

Essas relações variam quanto à intensidade, conforme salientada na figura anterior, em fortes e fracas corroborando com a literatura pesquisada. (ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; GRANOVETER, 2007; PIRES; NETO, 2010). Do ponto de vista relacional, essas relações “fortes” ou “fracas”, podem ter muita ou pouca cooperação e integração entre elas. Por esse fato, vários estudos sobre CSs têm incorporado variáveis estruturais e relacionais (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004; CHOI; KIM, 2008; PETERSEN et al., 2008; TERPEND et al., 2008; BORGATTI e LI, 2009). Um ponto essencial para análise de uma cadeia é compreender como as empresas devem posicionar-se estruturalmente e como devem estabelecer relações com os outros elos da cadeia.

Por conseguinte, a estrutura e o relacionamento são dimensões importantes para o entendimento da CSs e sua dinâmica. Diversos estudos recentes apontam que a posição ocupada pelas empresas na estrutura e a forma como estabelecem relacionamentos na cadeia afetam o desempenho da mesma (ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; GRANOVETER, 2007).

Assim, para que haja sucesso na cadeia de suprimentos, é necessário que os relacionamentos de longo prazo sejam pautados por cooperação e parceria, e não pela competição. Portanto, não existe uma fórmula única para definir o tipo de relacionamento adequado para cada situação, ou seja, faz-se necessário analisar caso a caso, pois cada empresa possui características e especificidades distintas.

5.2 Competências empreendedoras

Com relação às competências de oportunidade, sociais e de comprometimento, de uma forma geral, os resultados demonstraram que os entrevistados possuem mais competências desenvolvidas do que a desenvolver. As competências conceituais, administrativas e estratégicas apresentaram certo equilíbrio quanto às ocorrências, ficando aparente que os entrevistados possuem muitas competências fundamentais a serem desenvolvidas para se tornarem de fato empreendedores.

Para Mair (2001), tanto os aspectos do ambiente, como as características do indivíduo, contribuem para o comportamento empreendedor. E, não é somente o contexto objetivo que atua para o surgimento do comportamento empreendedor, mas também como o indivíduo interpreta subjetivamente o contexto em que está inserido.

Cabe salientar que as competências de oportunidade e estratégicas estão relacionadas à aptidão dos empreendedores em identificar cenários favoráveis e definir ações necessárias para transformá-los em situações benéficas ao seu negócio. O processo de reconhecimento de oportunidades está associado à experiência vivenciada pelo gestor e com a sinergia que esse mantém com parceiros, reforçando a sua avaliação de espaços de mercado não atendidos.

As competências estratégicas estão ligadas ao planejamento estratégico e ao posicionamento do produto/negócio no mercado, consideradas como competências relevantes exercidas pelos empreendedores das empresas. Na busca do planejamento estratégico, ter uma visão abrangente do negócio, em que o todo se torna mais importante do que a soma das partes, diferentemente da maioria das organizações, em que há a tendência de se ver a organização com um conjunto de funções como produção, qualidade e marketing.

As competências conceituais e administrativas indicam o reconhecimento da importância das habilidades tanto de observar as oportunidades do ambiente e os aspectos internos da organização quanto de ser eficaz na alocação de talentos e recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Tendo isto em vista, raciocinar criativamente, inovar e ter vontade de aprender, características do comportamento empreendedor, refletem a prevalência do pensamento subjetivo, do saber ser e agir

ênfatisado por Filion (1999), assim como da reflexão sobre as próprias práticas (SCHÖN, 1983), cujo olhar diferenciado permite ao empreendedor visualizar cenários futuros.

Não menos importante, as competências administrativas emergem como ação viabilizadora do empreendimento por meio do processo organizativo, da liderança, do planejamento e do controle de atividades e recursos. Quando esses recursos não estão disponíveis na organização, os empreendedores articulam suas redes de modo a captá-los. Corrobora para a efetividade desse processo, a liderança das equipes de trabalho ao promover o consenso entre seus membros e descentralizar a tomada de decisões. Conseqüentemente requer mecanismos de planejamento e controle que direcionem as ações e permitam correções de rumo para garantir a boa gestão dos recursos.

As competências de comprometimento compreendem o compromisso com a organização referentes a objetivos a longo prazo, dedicação ao negócio, sobretudo em situações adversas, e principalmente com senso de responsabilidade.

Diante do exposto, o empreendedor se depara com uma nova configuração organizacional que demanda competências diferenciadas para o desenvolvimento e sustentabilidade da cadeia de suprimentos. Isso indica a exigência de conhecimentos além das ferramentas de gestão, assim como uma postura reflexiva, proativa e de adaptação assegurando seu êxito no mercado (SCHÖN, 1983; GIBB, 1999). Para Meddeb (2003) esses são os elementos-chave da empresa do terceiro milênio.

O padrão de excelência atual exige um gestor renovado que se adapte às expectativas e às aspirações dos atores internos e externos da empresa. As inovações gerenciais evoluem em ritmo exponencial, tornando-se símbolo da modernização das práticas de gestão que caracterizam a organização flexível na qual as competências das pessoas são utilizadas de modo variado, amplo e complexo (MEDDEB, 2003).

Nessa perspectiva a noção de competência implica em um misto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo essas complementares e não excludentes entre si, cuja articulação configurará num determinado contexto para a ação empreendedora (MEDDEB, 2003; RUAS, 2005). A competência é a capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades, atitudes, colocando-

os em ação para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade seja no ambiente de trabalho ou fora do mesmo.

Portanto, a competência empreendedora deve estar alinhada ao saber fazer, ao saber ser e ao saber relacionar-se (agir com o outro) de modo a tornar possível a reflexão sobre quais os rumos necessários para o novo gestor orientar-se em meio a turbulências presentes na cadeia de suprimentos, bem como em todo o ambiente de negócios.

5.3 Implicações do empreendedorismo para a integração na cadeia de suprimentos da Indústria Moageira de trigo

Quanto a relação integração na CSs e integração interorganizacional, seis entrevistados admitem ser fundamental conhecer a própria empresa para só depois obter integração na CSs. E um dos pesquisados salienta que a integração interorganizacional é importante, mas não necessária na CSs, e outro pesquisado desconhece essa relação. É possível perceber a partir das respostas que as empresas A e H ainda desconhecem a relevância, bem como os benefícios que a integração exerce, seja interna ou externamente a empresa.

Nesse sentido cabe salientar que a integração interna e externa dos participantes da CSs é uma tarefa complexa e geralmente implementada a longo prazo. Um dos motivos é a falta de conhecimento e entendimento do conceito de cadeia de suprimentos, assim como dos benefícios dessa integração. Outra explicação é a necessidade de mudança cultural, porque, até antes do surgimento do conceito de gestão da CSs, as práticas comerciais e de negócios entre os participantes da cadeia se baseavam, ou ainda se baseiam, em uma relação de perde/ganha, em que um elo busca levar vantagem sobre o outro (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004).

Frente a isso, a inovação torna-se fator-chave de desenvolvimento para as empresas, pois possui a capacidade de rejuvenescer setores, abrir novos negócios, bem como tornar negócios anteriormente rentáveis em negócios obsoletos. Conseqüentemente transforma o ambiente econômico, muda os parâmetros da

concorrência e as escolhas estratégicas das organizações (VASCONCELOS; MILAGRES; NASCIMENTO, 2005).

Por conseguinte, a gestão empreendedora foi citada por seis entrevistados como essencial para se manter no mercado atualmente, em que a mesma deve ser inovadora; alinhada com os propósitos da empresa; focada no mercado e nas necessidades dos clientes, assim como é a melhor opção para executar a integração da CSs. Diante disso, essa gestão agrega benefícios para a integração da CSs, como crescimento das empresas participantes da cadeia, melhorando inclusive financeiramente; otimiza processos; maior agilidade; adapta-se com facilidade as mudanças.

Entretanto, um entrevistado afirmou que a gestão empreendedora é para empresas grandes, e que a sua está muito bem da maneira que se encontra não precisando desse tipo de gestão. Em outra empresa, a qual seu gestor foi entrevistado, o mesmo coloca que para realizar a gestão empreendedora é necessárias condições financeiras para acompanhar as inovações. Da mesma forma que reagir às oportunidades para ambos entrevistados. Observa-se que a gestão empreendedora é mais um fator importante e desconhecido diante das empresas A e H, ficando claro a necessidade de maior conhecimento a respeito do assunto.

Sobe esse ponto de vista, os demais entrevistados reconhecem a importância em se reagir às oportunidades, e vão muito além, tratando essa como sinônimo de gestão empreendedora de uma forma geral. Os mesmos enfatizam que visualizam as oportunidades e não as deixam passar, e esse fator é o diferencial, pois é preciso inovar, e conseqüentemente reagir às oportunidades pode ser vista como gestão empreendedora. Os resultados apontam as diferentes visões das empresas referentes à gestão empreendedora e quanto a reagir às oportunidades, em que os gestores das empresas que exercem esse tipo de gestão mantêm um posicionamento claro dos objetivos a serem conquistados. Por outro lado, as empresas A e H não demonstraram nenhum tipo de viés para a gestão empreendedora.

Cinco dos entrevistados afirmam ser empreendedores, gostam de experiências novas, de inovar, são curiosos e reagem bem as mudanças. Dois dizem não terem perfil empreendedor, pois são avessos a mudanças, e um é pouco empreendedor, uma vez que não gosta de arriscar.

A partir do exposto, percebe-se a importância que a gestão empreendedora exerce atualmente para as empresas pesquisadas, pois é através da mesma que se obtém sucesso ao se perseguir as oportunidades. Diante disso, Mair (2001) lembra que gestão empreendedora em organizações existentes não é uma coisa recente, pois mesmo as grandes organizações hierárquicas têm buscado incentivar iniciativas nesse sentido, há décadas. Para a autora, o ambiente atual de negócios demanda uma abordagem em que as atividades rotineiras e a busca de oportunidades sejam gerenciadas simultaneamente, baseadas no uso inovador de recursos.

Nas interfaces da CSs a integração dos processos torna-se particularmente difícil, uma vez que envolve a ligação entre organizações distintas, com diferentes culturas, estágios de desenvolvimento tecnológico e métodos de gestão, o que implica na necessidade de uma grande sinergia entre elas. Para tanto, a integração, que pode apresentar-se em diferentes formas, fundamentada na cooperação entre empresas parceiras, torna-se essencial. A cooperação considera que as empresas parceiras trabalhem de forma independente, contudo com objetivos e estratégias comuns.

O desempenho de uma CSs é grandemente influenciado pelas políticas de gestão e quanto maior for a cooperação entre os parceiros, maiores vantagens resultarão para as empresas individuais e para o sucesso da cadeia (OLIVEIRA e CARVALHO, 2004).

Alguns parâmetros considerados têm recebido atenção especial em estudos que afirmam que as melhores CSs não são apenas rápidas e econômicas. Elas são também ágeis, adaptáveis e alinhadas quanto ao interesse dos participantes (LEE 2004, apud AKABANE e FARIAS, 2005). Conseqüentemente se moldam com facilidade as mudanças impostas pelo mercado, e seus gestores são inovadores e capazes de reconhecer as oportunidades, o que o configura como um empreendedor.

Uma forte integração enfatiza diretamente um relacionamento de longo prazo, além de encorajar um planejamento e esforço conjunto na solução de problemas. Segundo Gunasekaran; Patel; Tirtiroglu (2001), a integração é um fator de melhoria das atividades da CSs e capaz de alavancar a competitividade da cadeia de suprimentos como um todo.

Logo, percebe-se que o empreendedorismo exerce inúmeras implicações na cadeia de suprimentos, dentre essas a gestão empreendedora tem um caráter de balanceamento, combinando e dosando aspectos de integração e de autonomia para a CSs. E esses são fundamentais para o sucesso de uma cadeia com objetivos inovadores.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa em questão, que tratou das implicações do empreendedorismo em uma cadeia de suprimentos é um tema nascente e de relevância, apresentando contribuições a estudos anteriores. Diante disso, faz-se necessário resgatar os objetivos específicos, dentre esses, identificar e compreender as relações da Indústria Moageira de trigo com os seus integrantes da CSs; verificar quais as competências empreendedoras que caracterizam os integrantes da CSs de uma Indústria Moageira de trigo; e averiguar as implicações do empreendedorismo para a integração na CSs da Indústria Moageira em questão.

Primeiramente ressalta-se que, para ser empreendedor deve-se conhecer bem a atividade em que atua, introduzindo inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais e buscando traduzir seus pensamentos em ações. O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e apresenta uma visão futura da organização, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou, ainda, na maneira de fazer propaganda, agregando novos valores aos produtos ou serviços prestados.

A partir da pesquisa realizada, acredita-se que os oito integrantes da cadeia de suprimentos da indústria moageira de trigo, possuem a noção da concorrência do mundo globalizado, do acelerado desenvolvimento tecnológico e da grande exigência de mercado. Dessa forma essas pessoas devem apresentar uma postura pró-ativa, buscando continuamente o aprendizado, com o intuito de adquirir novos conhecimentos capazes de gerar soluções que levarão à inovação, requisito que, atualmente, torna-se indispensável para o crescimento e o progresso da cadeia de suprimentos.

Diante desse contexto, o empreendedor na cadeia de suprimentos assume um papel essencial, pois ele é capaz de influenciar e incentivar o espírito de equipe, estimulando a participação de seus colaboradores na conclusão de trabalhos. Dessa forma, resultados favoráveis são obtidos através da motivação e do apoio de uma rede de contatos influente.

Nesse sentido, Peacock (2000 apud MUNIZ, 2008) afirma que não há um conjunto de competências consideradas corretas ou imprescindíveis que possam

predizer se uma pessoa é ou não empreendedora. Porém, verificou-se que pessoas empreendedoras apresentam competências similares. Conseqüentemente diversas competências foram encontradas nos gestores pesquisados variando em função do setor de atuação, das quais se apresentaram mais significativamente em alguns. Portanto, a competência empreendedora é importante, pois é adquirida através de atributos pessoais como a visão estratégica, o comprometimento, a transparência, a criatividade, a persistência, a seriedade, a paixão pelo que faz e a sensibilidade para lidar com pessoas, que não são encontrados nos manuais de administração.

Frente a isso, a implementação de uma gestão empreendedora na CSs requer que os gestores das empresas implementem ações inovadoras, objetivando tanto a integração interna quanto a integração externa dos participantes da cadeia (DAUGHERTY; ELLINGER; GUSTIN, 1996; NEW, 1996). O conceito de gestão da CSs induz os elos participantes da cadeia a implementar conjuntamente o planejamento e coordenação dos processos de montante a jusante da cadeia, de forma integrada.

Assim, é importante que esse gestor empreendedor estude constantemente o seu ambiente de trabalho e acompanhe as modificações que ocorrem, para que dessa forma, seja capaz de inovar, aproveitando da melhor forma possível as oportunidades.

Espera-se que o esforço dessa pesquisa venha contribuir para o avanço da compreensão sobre o empreendedorismo, bem como auxiliar gestores, quanto às habilidades, conhecimentos e competências que necessitam desenvolver. Lembrando que uma empresa não se trata de um projeto estático, e sim de um trabalho de melhorias contínuas e mudança, visando a sustentabilidade da cadeia de suprimentos.

6.1 Recomendações para futuros trabalhos

É indispensável que as pesquisas continuem e novos trabalhos sejam realizados no sentido de evoluir na discussão deste tema. Novas problemáticas e vários questionamentos surgem ao final de um estudo, e podem servir de orientação

para futuros trabalhos, pois o resultado obtido reflete apenas um período e um espaço delimitado. Essa delimitação permite que outros estudos ampliem e agreguem valor ao contexto estudado. Assim, indicam-se algumas vertentes para futuros trabalhos:

- a) Abordar esse tema em outras cadeias de suprimentos, além da alimentícia;
- b) Analisar as competências empreendedoras relacionando-as ao perfil empreendedor dos gestores das cadeias de suprimentos; e
- c) Explorar a gestão empreendedora nas cadeias de suprimentos.

Essas indicações têm a finalidade de oferecer novos enfoques teóricos e alternativas metodológicas que podem contribuir ainda mais para a melhoria da relação entre empreendedorismo e cadeia de suprimentos.

REFERÊNCIAS

ABITRIGO. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.abitrigo.com.br>>. Acesso em: 09 jan. 2010.

AKABANE, G.; FARIAS, O. A inovação no planejamento da cadeia de suprimentos sucroalcooleira e a teoria rechénia izobretatelskih zadátchi –triz. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 3, p.1-17, out./dez., 2005.

AI-MUDIMIGH, A.; ZAIRI, M.; AHMED, A. Extending the o f supply chain: the effective management of value chains. **International Journal of Production Economics**, Massachusetts, v. 87, p. 309-320, 2004.

BARON, R.; SHANE, S. **Empreendedorismo**. Uma visão do Processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BERTAGLIA, P. **Logística de gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BETZ, F. **Managing Techonological Innovation**: competitive advantage from change. New York: A Wiley-Interscience Publication, 1998.

BORGATTI, S.; LI, X. On social network analysis in a supply chain context. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 5-22, 2009.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; STANK, T. **Logística empresarial**: o processo de gerenciamento integrado na cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2002.

BRUSH, C. et al. A. Doctoral education in the field of entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 309-331, 2003.

BUENO, A.; LEITE, M.; PILATTI, L. Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, Florianópolis, 2004. **Anais...** Florianópolis – SC:ENESEP, 2004.

BURGESS, K.; SINGH, P.; KOROGLU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.

CAMPOS, L. **O desempenho competitivo de setor moageiro do trigo no Brasil no período pós-1990**. 2004. 199f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC), 2004.

CAMPUS, S. **O processo de desenvolvimento de produto do setor moageiro de trigo: proposição de um modelo de referência**. 2009. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

CASAROTTO F. & PIRES, L. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHEN, I.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 119-50, 2004.

CHOI, T.; KIM, Y. Structural embeddedness and supplier management: a network perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 5-13, 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, M.; ELLRAM, L. Characteristics of Supply Chain Management and the implications for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, p. 13-24, 1993.

COOPER, M.; LAMBERT, D.; PAGH, J. Supply Chain Management: More than a new name for Logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.

CONCEIÇÃO, S.; QUINTÃO, R. Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. **Revista Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 441-453, set./dez. 2004.

CONAB. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/>>. Acesso em: 13 mar. 2010.

CRANT, J. The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. **Journal of Small Business Management**, ABI/INFORM Global, v. 34, n. 3; p. 42, jul. 1996.

CUNHA, N. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. São Paulo, 2005. 165f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

DAUGHERTY, P.; ELLINGER, A.; GUSTIN, G. Integrated logistics: achieving logistics performance improvements. **Supply Chain Management**, Bradford, v.1, n. 3, p. 25-33, 1996.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DYER, J.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

FERNANDES, D.; SANTOS, C. Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008.

FERREIRA, L. **Um modelo de simulação baseado em agentes para análise de cadeia de suprimento**. 2009. 180f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

FIGUEIREDO, R.; ZAMBOM, A. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 33, n. 3, p. 29-39, jul/set. 1998.

FILHO; CARDOSO. A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 5, p. 65-76. 2003.

FILION, L. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out/dez. 1999.

FLEURY, P. Supply chain: conceitos, oportunidades e desafios da implementação. **Revista Tecnológica**, São Paulo, n. 39, p. 24-32, fev., 1999.

FLEURY, A. & FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANKEL, E. **Management of technological change**, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1990.

FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

GARTNER, W. Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 27-40, 2001.

GASPARETTO, V. **Proposta de uma Sistemática Para Avaliação de Desempenho em Cadeias de Suprimentos**. 2003. 248f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC), 2003.

GIBB, A. Can we build 'effective' entrepreneurship through management development? **Journal of General Management**, v. 24, n. 4, p. 1-22, 1999.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOSIENE, A. The Information Professional's Role in the Today's World & Conference Closing. **Inforum Papers**. 2002. Disponível em: <<http://www.inforum.cz/inforum2002/english/prednaska78.htm>>. Acesso em: 27 jan. 2010.

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, M. **Competências que caracterizam o intraempreendedor: um Estudo exploratório**. 2008. 155f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-41, 2007.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 21, n. 1-2, p. 71-87, 2001.

GUTKOSKI, L. Efeito do período de maturação de grãos nas propriedades físicas e reológicas de trigo. **Revista Ciência e Tecnologia de Alimentos**, Campinas, v. 28, n. 4: p. 888-894, out./dez. 2008.

HADLEY, S. Making the supply chain. **Strategic Finance**, Montvale, v. 85, n. 10, p. 28-34, Apr. 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANFIELD, R. et al. An organizational entrepreneurship model of supply management integration and performance outcomes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 2, p.100-126, 2009.

HARLAND, C.; LAMMING, R.; COUSINS, P. Developing the concept of supply strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 7, p. 650-673, 1999.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HULT, G.; SNOW, C.; KANDEMIR, D. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 401-426, 2003.

IRELAND, R.; COVIN, J.; KURATKO, D. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, jan, p.19-46, 2009.

KAO, J. **Entrepreneurship, creativity and organization**: text, cases and readings. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989.

KURATKO, D.; AUDRETSCH, D. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33 Issue 1. Jan. 2009.

KOHL, V. **As ênfases estratégicas de empresas agroalimentares: estudo de casos na região de Pelotas-RS**. 2004. 249f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora (IEGE), 1996.

LAMBERT, D.; COOPER, M. Issues in supply chain management. **The International Journal of Logistics Management**, Flórida, v. 29, p. 65-83, 2000.

LAMBERT, D.; COOPER, M.; PAGH, J. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, Flórida, v. 9, n. 8, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, D.; POHLEN, T. Supply chain metrics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, p. 1-19, 2001.

LAU, T.; CHANG, K.; MAN, T. Entrepreneurial competencies of the small business Owner-Managers in Hong Kong, in Fosh, P. et al.; (eds), Return to China: **Hong Kong Management and Labour in Changing times**, 1998.

LEITE, E. Uma nova noção de empresário: a naturalização do empreendedor. **Sociologia Política**, v. 16, n. 31, p. 35-47, nov. 2008.

LUZ, N. **As contribuições da logística colaborativa para o aumento da eficiência das cadeias de suprimento**. 2008. 89f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2008.

MACHADO, J. Empreendedorismo no Brasil. **GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR**. 2009. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/\\$File/NT0003EF2A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D1CAC412448B0428325757B00697DC7/$File/NT0003EF2A.pdf)>. Acesso em: 07 mai. 2010.

MAIR, J. **Entrepreneurial behavior in a large traditional organization: exploring nature, drivers, and performance implications**, 2001, 198p. Dissertation (PhD in Management) – Universidad de Navarra, Barcelona, 2001.

MAN, T.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong – An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n.4, 2005

MANZINI, R.; FERRARI, E.; GAMBERI, M. Simulation performance in the optimization of the supply chain. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v.16, n.2, p. 127-144. 2005.

MARTINS, L. **Os relacionamentos privilegiados pela agroindústria láctea gaúcha no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos**. 2000. 98f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

MARTINS, G. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson prentice Hall, 2006.

MEDDEB, B. L'organisation du III millénaire: quelles competences pour le manager. **Organizations & territories**, v. 12, n. 1, Hiver, 2003.

MENTZER, J. et al., Defining Supply Chain Management, **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1- 25, 2001.

MIGUEL, P. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v.17, n.1, p. 216-229, jan/abr, 2007.

MIGUEL, P. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MIN, S.; MENTZER, J. Developing and measuring supply chain management concepts, **Journal of Business Logistics**, v. 25, n.1, p. 63-99, 2004.

MINAYO, M. (orgs) **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 16. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, R. et al. The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research. 2007. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Baylor University, 2007.

MOLINA-PALMA, M. **A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologias**. 2004. 167f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MOREIRA, B et al. Onde está a inovação no Brasil? **Centro de Conhecimento**. 2009. Disponível em: <http://www.institutoinovacao.com.br>. Acesso em: 21 nov. 2009.

MORRIS, M.; LEWIS, P.; SEXTON, D. Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v.1, n.59, winter, p. 21-31,1994.

MUNIZ, C. **Atitude empreendedora e suas dimensões: um estudo em micro e pequenas empresas**. 2008. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

NEW, S. A framework for analyzing supply chain improvement. **International Journal of Operations & Productions Management**, Bradford, v. 16, n. 4, p. 19-34, 1996.

OLIVEIRA, C.; CARVALHO, M. Análise de políticas de gestão em cadeias de suprimentos por modelos de simulação. **Revista Gestão & Produção**, v.11, n.3, p.313-329, set./dez. 2004.

PAIVA JR, F.; LEÃO, A. & MELLO, S. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p.47-69. Out./Dez. 2006.

PAROLIN, S. **Capacitação para a gestão da criatividade**. In: BASTOS, J. (Org.). Capacitação tecnológica e competitividade: o desafio para a empresa brasileira. Curitiba: IEL/PR.2003.

PEROSA, B; PAULILLO, L. Novas formas de coordenação setorial em cadeias de agroindustriais após 1990: o caso dos elos tritícola e moageiro brasileiros. **Revista Gestão & Produção**, v.16, n. 1, p.85-98. Jan./Mar. 2009.

PETERSEN, K. et al. Buyer dependency and relational capital formation: the mediating effects of socialization processes and supplier integration. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 53-65, 2008.

PINCHOT, G; PELLMAN, R. **Intra-Empreendedorismo na prática**: um guia de inovação. 2. ed. São Paulo: Campus, 2004.

PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management)**: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

PIRES, S.; NETO, M. Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística. **Revista Produção**, v.20, n.10, p.17-32. 2010.

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

RAMACCIOTTI, L. **Desafios da competitividade em arranjos produtivos locais** In: LAGES, V; TONHOLO, J. (Org.). Incubadoras, parques tecnológicos e arranjos produtivos locais: diferenciais competitivos para as micro e pequenas empresas na Bahia: ANPROTEC: Brasília, 2006.

READ, S.; SARASVATHY, S. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. **Journal of Private Equity**, Winter 2005, p. 45-62.

REIS, D. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri. São Paulo: Manole, 2004.

RIBAUT, J.; LEBIDOIS, D.; MARTINET, B. A gestão das tecnologias. Coleção: Gestão e Inovação. Série: **Ciências de Gestão**, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n.1, p. 90-118, 1994.

RODRIGUES, D.; SELLITTO, M. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 1, p.97-111, jan/fev/mar. 2008.

ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

RUAS, R. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. & BOFF, L. Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 255-263, 2004.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, Jul./Ago. 2009.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. IDS Working paper n. 50. **Institute of Development Studies**. University of Sussex, Brighton. March, 1998.

SCHÖN, D. **The reflexive practitioner**. Nova York: Basic Books, 1983.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**, New York: Oxford University Press, 1961.

SHANE, S.; VENKATARAMAN. S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **The Academy of Management Review**, v.25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SILVA, M.; GOMES, L.; CORREIA, M. Cultura e Orientação Empreendedora: uma Pesquisa Comparativa entre Empreendedores em Incubadoras no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, art. 4, p. 57-71, Jan./Mar. 2009.

STERNBERG, R. Successful Intelligence as a basic for entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**. 2004.

STOREY, J.et al. Supply chain management: theory, practice and future challenges. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 7, p.754-774, 2006.

TALAMINI, E.; PEDROSO, E.; SILVA, A. Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína. **Revista Gestão & Produção**, v.12, n. 1, p. 107-120, Jan./Abr, 2005.

TAYLOR, D. **Logística na cadeia de suprimentos**: uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

TERPEND, R. et al. Buyer-supplier relationships: derived value over two decades. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

ULHOI, J. The Social Dimensions of Entrepreneurship. **Thecnovation**, Amsterdam, v. 25, p. 939-946. Aug. 2005.

WALLENBURG, C. Innovation in logistics outsourcing relationships: proactive improvement by logistics service providers as a driver of customer loyalty. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 75-93, abr. 2009.

WANKE, P.; ARKADER, R.; HIJJAR, M. Logistics sophistication, manufacturing segments and the choice of logistics providers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 5, p. 542-559, 2007.

VASCONCELOS, M. **Cooperação Universidade Empresa na Pós Graduação: Contribuição para a Aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a Inovação na Indústria Mineira**. 2000. 257f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

VASCONCELOS, M.; MILAGRES, R.; NASCIMENTO, E. Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. **Gestão & Produção**, v.12, n.3, p. 393-404, set./dez. 2005.

YIN, R. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa utilizado nas duas etapas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA PPGEP – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Pesquisa referente ao relacionamento e competências empreendedoras com os integrantes da CSs da Indústria Moageira de trigo.

Questões levantadas:

1. Há quanto tempo a sua empresa trabalha com a Indústria Moageira de trigo?
2. Como é o relacionamento entre a sua empresa e a Indústria?
3. Você enfrenta dificuldades nessa relação?
4. A ligação existente entre a sua empresa com a Indústria pode ser classificada como fraca ou forte:
5. Qual o nível de integração existente?
6. Para obter integração na CSs é necessário primeiramente integração intraorganizacional?
7. Para você é possível uma gestão empreendedora na CSs?
8. Você acredita que essa gestão empreendedora agrega benefícios para a CSs? Caso positivo, quais?
9. Você considera que reagir as oportunidades de negócios pode ser vista como uma gestão empreendedora da CSs?
10. Você se considera um (a) empreendedor(a)?

Marque a alternativa de acordo com as competências que você desenvolveu ou precisa desenvolver:

Competências	CD	CAD
Perceber o momento adequado para a ideia		
Identificar oportunidades		
Manter-se atualizado com o mercado de atuação		
Pesquisar novas possibilidades de negócios		
Vislumbrar melhorias em processos de trabalho		
Capacidade de negociação		
Saber trabalhar em equipe		
Perspicácia nos contatos e relacionamentos		
Manter redes de relacionamentos em outras organizações		
Saber ouvir		
Perceber o cliente		
Vender suas ideias		

Passar credibilidade		
Trabalhar em parceria/envolver parceiros		
Capacidade de comunicação		
Convencer outras pessoas		
Assertividade		
Raciocínio lógico		
Análise crítica		
Solução de problemas		
Autonomia		
Autoconfiança/Autoconhecimento		
Sensibilidade para aprender com os erros		
Lidar com adversidades/Administrar a própria frustração		
Flexibilidade/Adaptabilidade		
Versatilidade		
Ousadia		
Autocontrole/manter a calma em certas situações		
Administrar impetuosidade		
Identificar riscos		
Objetividade		
Liderança para mobilizar recursos, pessoas e viabilizar		
Saber delegar		
Tomar decisão		
Administrar conflitos		
Gerenciar metas e resultados		
Compartilhar ideias e objetivos		
Planejar ações de desenvolvimento e implementação		
Visão sistêmica		
Visão global da organização		
Gestão de equipes (trabalhar motivação, traçar desafios; estimular desenv. de ideias, valorizar e reconhecer)		
Visão estratégica		
Visão de futuro		
Visão estratégica do contexto interno da organização		
Usar de estratégias para plantar e cultivar ambiente favorável		
Entender a cultura da organização		
Lidar com a política interna da organização		
Saber hora de recuar em alguma proposição ou ação		
Capacidade de criar realidade diferente		

Planejar negociações		
Proatividade		
Autorealização face ao desenv. e implementação da ideia		
Garra, persistência e determinação		
Assumir responsabilidade de ser empreendedor		
Responsabilidade com resultados e sustentabilidade do negócio		
Iniciativa		
Equilibrar vida profissional e pessoal		

Legenda:

Representa a ocorrência de resposta no item - X

Competências desenvolvidas – CD

Competências a desenvolver - CAD

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)