

ASPECTOS RELEVANTES DA GESTÃO DA COMPETITIVIDADE

Joarez Orsolin¹

RESUMO

A gestão da competitividade é considerada determinante e estratégica para os empresários que buscam manter seus negócios atuais, bem como desenvolver futuros negócios. Esta é uma necessidade frente ao ambiente de mudanças e incertezas proporcionado pela globalização dos mercados. O presente estudo é resultado de uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativa, que possibilita acumular informações detalhadas sobre aspectos relevantes da gestão da competitividade. Para isso, discute-se o atual ambiente de negócios, conceitos de produtividade, competitividade e a cadeia de valor dos produtos.

Palavras Chave: Valor agregado, Produtividade, Competitividade.

ABSTRACT

The management of competitiveness is considered determinant and strategic to entrepreneurs who intent to keep their business open as well as to develop new ones. Such necessity is vital when it comes to the changes

¹ orsolin@micnet.com.br

and uncertainties brought about by the market globalization. The present study is a result of a qualitative bibliographic research that allows us to accumulate detailed information about relevant aspects on competitiveness management. Therefore, it discusses the current business environment, productivity concepts, competitiveness and product value chain.

Key words: productivity, competitiveness, added value

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios constitui-se por momentos de incertezas e instabilidades, onde as mudanças são rápidas e inexoráveis. Todo o Administrador deve ter consciência dos grandes desafios que se apresentam para os negócios neste século: mudanças velozes, oportunidades fugazes, informações cada vez mais volumosas, desconstruídas e incompletas, além da sensação de incerteza e/ou caos. Estes aspectos constituem apenas parte da rápida evolução social, tecnológica e, sobretudo, do conhecimento que a humanidade experimenta.

Diante deste cenário, sobreviver nele, pode significar enfrentar grandes desafios que talvez possam ser resumidos em algumas palavras: produtividade, competitividade e valor agregado.

A globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das empresas, como um todo, e das micro e pequenas, em particular². A menos que estas possuam um bom nicho de mercado local, dificilmente terão alcance globalizado, especialmente se atuarem de forma individualizada. E, mesmo que tenham um mercado local definido, não estão isentas de, a qualquer momento, serem “atropeladas” por empresas maiores, inclu-

² CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

sive até do exterior, através da entrada de seus produtos em seu mercado tradicional.

A necessidade crescente de competir nos diferentes níveis, do local ao internacional, tem convencido os administradores da necessidade de buscar elementos ou estratégias competitivas, que permitam sobreviver no mundo moderno, em que somente os melhores e os mais preparados terão espaço adequado e duradouro.

Por outro lado, deve-se ter presente que é possível que esta situação de crise represente oportunidades de crescimento para aqueles empresários que conseguirem equilibrar esta delicada equação, de produzir mais e melhor, com recursos cada vez mais escassos, rendendo cada vez mais³.

Portanto, falar em produtividade, competitividade e valor agregado, nos dias atuais, tornou-se comum entre empresários, consultores, professores e governantes. Embora, muitas vezes, sendo usados indevidamente por não possuírem definições claras que possibilitem melhor compreensão e interação.

Neste artigo, propõe-se uma reflexão sobre estes temas, objetivando ressaltar alguns aspectos importantes para a gestão de competitividade, capazes de subsidiar o processo de tomada de decisão sobre as estratégias para manter ou tornar a empresa competitiva.

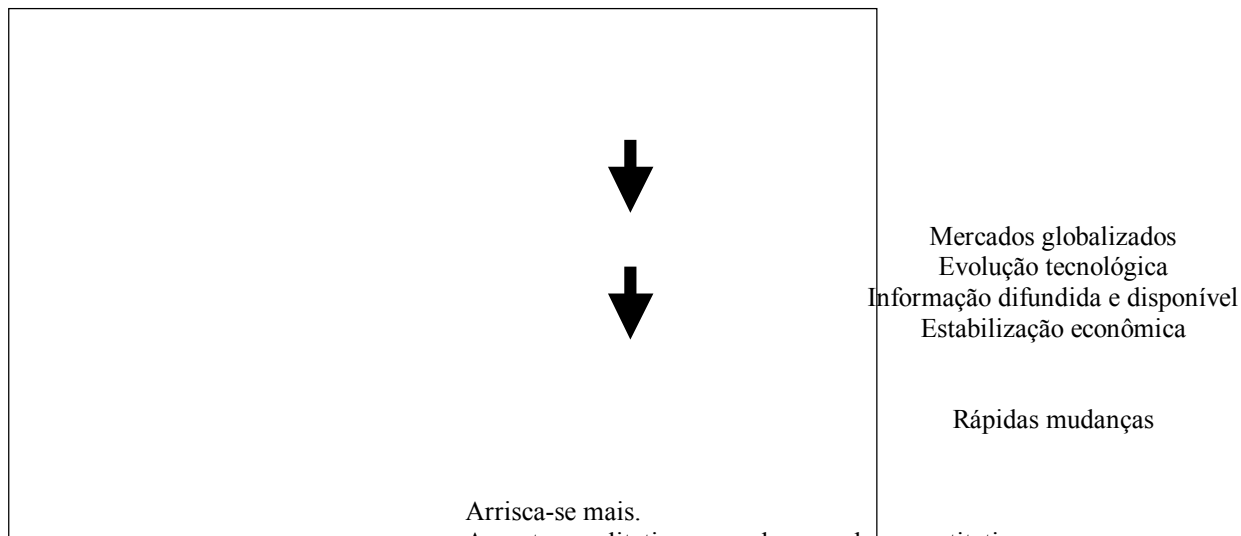
Antes mesmo de abordar o tema e trazer alguns conceitos sobre produtividade e competitividade, faz-se necessário caracterizar melhor o novo ambiente de negócios em que se está vivendo, principalmente a partir de meados da década de 80, com algumas particularidades no Brasil, onde as empresas e organizações, foco desta análise, estão inseridas.

³ BONACCINI, Luciano Alfredo. **A nova empresa rural: como implantar um sistema simples e eficiente de gestão**. Cuiabá: Sebrae/MT, 2000.

2 O ATUAL AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Com os avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações e a conseqüente globalização da economia, as mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção estão cada vez mais rápidas, configurando um ambiente novo e turbulento⁴. A seguir, apresenta-se (figura 1), resumidamente, um esquema desse novo ambiente:

FIGURA 1 - NOVO AMBIENTE DE PROJETOS PARA AS EMPRESAS



Aspectos qualitativos prevalecem sobre quantitativos.
FONTE: Casarotto Filho e Pires, 1998, p. 24.

Para ter um bom projeto, é necessário ter uma boa estratégia.
Projeto precisa ter aderência estratégica.

Baseando-se neste novo ambiente de negócios, fica evidente que os riscos para as empresas atuarem no mercado aumentaram, pois, "a qualquer momento, alguma outra empresa, em algum lugar do mundo, a qualquer tempo, pode passar a produzir melhor e mais barato".
Capacidade de adaptação.
Alianças podem ser decisivas.
Ganhos são pela produtividade, e não pela especulação.

⁴CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

*seu mesmo produto, e essa outra empresa pode ter acesso aos mesmos mercados*⁵. Assim sendo, uma forma de diminuir riscos e ganhar sinergia é a formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas.

Nessa visão de negócios, os aspectos qualitativos assumem importância proporcional, senão maiores às técnicas quantitativas, para determinar as estratégias dos negócios e para avaliação dos projetos.

Em se tratando do caso brasileiro, por volta de 1994 passou-se a trabalhar com o ambiente de economia mais estável, diminuindo o grau de liberdade dos ganhos financeiros, isto é, restringindo a obtenção da competitividade às funções-fim da empresa e com redução das margens de ganhos.

Dentro deste novo cenário de negócios parece ser mais importante ter um negócio bem concebido, do que uma indústria bem projetada. A produção deve ser ágil para mudar conforme os negócios evoluem, mantendo a performance organizacional sem abalar a produtividade.

3 A PRODUTIVIDADE

A produtividade é um dos mais importantes indicadores sob o ponto de vista da estratégia de produção, uma vez que o desenvolvimento ou a inclusão de tecnologia para incrementar esse indicador pode gerar um diferencial competitivo mais expressivo e sustentável em longo prazo.

A literatura apresenta diversas definições sobre produtividade. Uma delas expõe que a produtividade é a relação entre a produção e um de seus fatores; ou, ainda, que a produtividade é o resultado entre o que é produzido e o tempo gasto na produção⁶.

Em um sistema de produção, a produtividade pode ser definida como a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados em um

⁵ Idem, *ibidem*.

⁶ FONTES, Lauro; GOTTSCHALK, Elson; BORBA; Gelminez, Gonzaga. **Produtividade**. Salvador: Fundação Emílio Odebrecht, 1982.

mesmo período de tempo⁷. Esses conceitos demonstram a relação, no sentido amplo, da produção com os fatores de produção, indicando que a produtividade é medida sempre em unidades de tempo - alocado na realização da atividade - e relacionada, geralmente, a cada um dos fatores de produção de forma independente. A produtividade geral do sistema dar-se-á pela produtividade de cada um de seus componentes entre si.

Considerando que o objetivo do aumento da produtividade é o aumento da eficiência dos processos organizacionais, esses conceitos estão intimamente ligados. O conceito de eficiência está relacionado ao método, à maneira certa de se realizar determinada atividade. Assim, o nível de eficiência pode ser definido pela relação entre o volume produzido e os recursos consumidos para a sua produção. Logo, uma organização empresarial é eficiente quando consegue que uma determinada quantidade de produto tenha sido produzida, com o menor volume possível de recursos consumidos.

Para Campos, “*aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos*”⁸. Pode-se, pois, representar a produtividade como o quociente entre o que a empresa produz (*output*) e o que ela consome (*input*), representada na seguinte equação:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{output}}{\text{Input}}$$

Na equação anterior, *output* pode ser substituído por ‘valor produzido’, e *input*, por ‘valor consumido’. Para aumentar a produtividade de uma organização empresarial, pode-se visualizar a produtividade como a taxa de valor agregado (máxima satisfação das necessidades dos clientes) ao menor custo:

⁷ MOREIRA, Daniel Augusto. **Medida da Produtividade na Empresa Moderna**. São Paulo, Pioneira, 1991.

⁸ CAMPOS, Vicente F. **TQC – Controle da qualidade total (no Estilo Japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{valor produzido}}{\text{valor consumido}} = \text{taxa de valor agregado}$$

Os termos ‘valor produzido’ e ‘valor consumido’ podem ser substituídos por ‘qualidade’ e ‘custo’, respectivamente:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{qualidade}}{\text{custos}}$$

Essa definição de produtividade esclarece e evidencia a afirmação de que a “*produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade, [e que este] fato [era] de domínio de uma seleta minoria*”⁹.

Ainda, os termos ‘valor produzido’ e ‘valor consumido’ podem ser substituídos por ‘faturamento’ e ‘custos’, e tem-se uma nova maneira de definir produtividade:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{faturamento}}{\text{Custos}}$$

Assim, a definição de produtividade como quociente entre o faturamento e os custos tem a grande vantagem de, além de levar em conta todos os fatores internos da empresa, incluir o cliente como fator decisivo de produtividade¹⁰. Se o cliente não comprar, por maior que seja a eficiência da empresa, a produtividade cairá.

O aumento da eficiência do processo produtivo que se dá através da produtividade pode ocorrer pelo aumento do rendimento dos fatores de produção ou pela incorporação de tecnologia.

⁹ DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

¹⁰ CAMPOS, Vicente F. **TQC – Controle da qualidade total (no Estilo Japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

Os rendimentos dos bens de produção influenciam diretamente na produtividade. Quanto maior for o rendimento de uma máquina, equipamento, ferramenta ou qualquer outro recurso associado à produção, maior será a produtividade desse processo produtivo.

Também, a produtividade pode ser incrementada pela incorporação direta de tecnologia ao processo produtivo, através das inúmeras técnicas de produção, como *just-in-time*, produção em série, células de produção, entre outras, chegando-se à utilização racional dos recursos.

É importante ressaltar que o aumento da produtividade não ocorre pela ótima utilização de um, ou de alguns recursos e fatores de produção, isoladamente, mas, pela otimização do sistema como um todo, ou seja, há a necessidade de que toda a cadeia seja competitiva.

Assim, pode-se afirmar que o sucesso ou o fracasso das organizações empresariais depende de sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante as condições de similaridade, de requerimento de recursos, de densidade e de diversidade organizacional em termos de produtos, de serviços e de padrões de consumo.

4 A COMPETITIVIDADE

A abordagem sobre competitividade é realizada por vários autores, tanto em nível macro quanto em nível microeconômico, sendo este relacionado às características das organizações ou de um produto. Nesse universo em que a competitividade pode ser definida parece ainda não existir uma abordagem consolidada do seu conceito, encontrando-se na literatura uma diversidade deles.

Portanto, não será realizada uma discussão exaustiva ou comparativa entre eles, devido ao fato de o objetivo do estudo ser somente a análise de elementos que contribuam para a gestão da competitividade. Obviamente, isso refletirá na competitividade do sistema organizacional de qualquer negócio, através da identificação de alguns fatores relevantes para o sucesso no seu mercado.

As abordagens mais usuais e citadas pela literatura e empregadas neste estudo serão apresentadas a seguir.

A competitividade de uma empresa pode ser compreendida como a capacidade de explorar, a seu favor, a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua, ou deseja atuar, e, assim, conseguir rentabilidade em longo prazo¹¹.

De acordo com Zylbersztajn & Farina (1997) *apud* Waack & Terreran, a competitividade pode ser definida como sendo:

...a capacidade de sobrevivência e crescimento nos mercados, resultante das estratégias competitivas adotadas pelas empresas. Em uma abordagem dinâmica, considera-se a capacidade da firma em coordenar os elementos do sistema. A formulação de estratégias competitiva depende do ambiente institucional, que engloba as políticas macroeconômicas, tarifárias, tributárias, comerciais e setoriais adotadas pelos governos¹².

Esta definição se aproxima do ponto de vista das teorias da concorrência que define competitividade como a “*capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados concorrentes ou em novos mercados*”¹³. Decorre desta definição que a competitividade é uma medida de desempenho das empresas.

A evolução da participação no mercado é um indicador de resultado que tem a vantagem de sintetizar diversos fatores determinantes do desempenho. Custos e produtividade são indicadores de eficiência que

¹¹ MARIOTTO, Fabio L. O Conceito de Competitividade da Empresa: Uma Análise Crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31 (2) 37-52, Abr./Jun. 1991.

¹² WAACK, Roberto S.; TERRERAN, Maria Thereza. Gestão Tecnológica em Sistemas Agroindustriais. In: **Agronegócios Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade**. CNPQ, 1998.

¹³ JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni. Competitividade e Globalização. In: ZYLBERSTAJN, Décio; NEVES M. Fava (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

explicam, em partes, a competitividade. Entretanto, inovação em produtos e processos para suprir adequadamente demandas por atributos de qualidade intrínsecos e extrínsecos exigidos pelos consumidores também explica um desempenho favorável que, se não prescindem de custos e produtividade, podem ser elementos determinantes da preservação e melhoria das participações de mercado.

As empresas e organizações estão inseridas em uma estrutura de mercado que os economistas classificam basicamente de monopólios, concorrência perfeita e oligopólios. Portanto, a intensidade de concorrência de uma empresa ou organização, não é uma questão de coincidência ou de sorte; muito pelo contrário, depende da sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes.

Por outro lado, na indústria, o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: “*Ameaça de novos entrantes; rivalidade entre as empresas existentes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores*”¹⁴. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido. Como nem todas as indústrias possuem o mesmo potencial, o lucro difere à medida que o conjunto de forças difere.

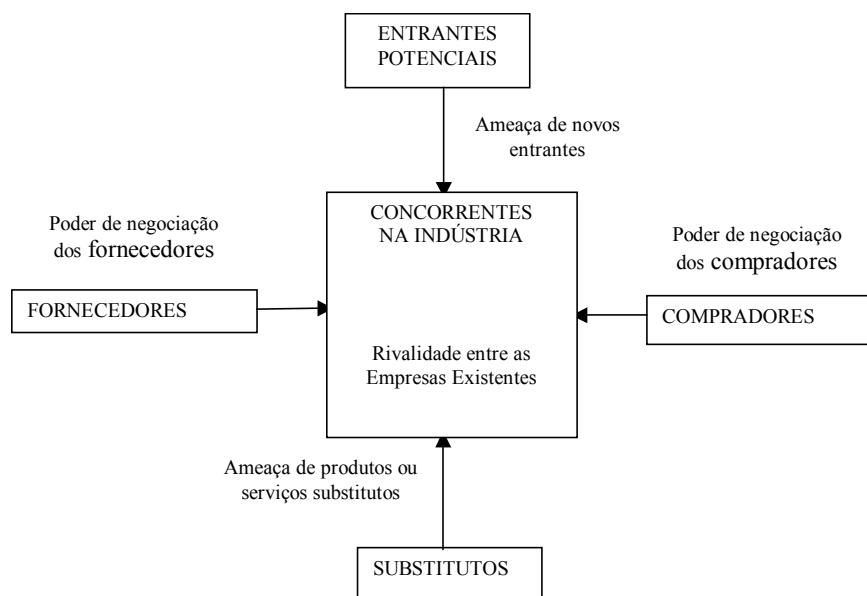
A chave para desenvolver uma estratégia é conhecer profundamente e analisar as fontes de cada uma das forças, conforme ilustradas na figura 2. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa, anima o seu posicionamento em termos de mercado, esclarece as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças¹⁵.

¹⁴ PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

¹⁵ Idem, ibidem.

A concorrência na indústria não está limitada aos participantes estabelecidos pelas cinco forças da concorrência. Os clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares¹⁶. Neste sentido, a concorrência passa a ser definida como “rivalidade ampliada”.

FIGURA 2 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



FONTE: Porter, 1986, p. 22.

Para fazer frente às cinco forças competitivas, são apresentadas três estratégias genéricas que podem ser utilizadas isoladamente, ou em conjunto, para criar uma posição de defesa a longo prazo, e superar os concorrentes: a liderança em custo total, a diferenciação e o foco.

¹⁶ Idem, ibidem.

A *liderança em custo total* significa uma posição de custo baixo em relação aos concorrentes, para proteger a empresa contra todas as cinco forças competitivas, tornando-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. Esta posição indica à empresa uma proteção contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

A *diferenciação* nada mais é do que a distinção dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, criando algo novo, único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços, etc. A estratégia da diferenciação é viável para a obtenção de retornos acima da média, em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, de modo diferente daquele na liderança de custo. A diferenciação, por si só, proporciona vantagens contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, assim como a conseqüente menor sensibilidade ao preço.

Já o *enfoque* é direcionar para um determinado grupo consumidor, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais eficientemente do que os seus concorrentes. Consegue, portanto, satisfazer melhor as necessidades de seu público alvo.

A adoção da estratégia empresarial deve levar consideração aos seus objetivos e a maneira mais eficaz de atingi-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos).

Embora a competitividade das pequenas empresas possa ser questionada, conforme afirmado anteriormente, por outro lado, elas normalmente são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas, no ponto de vista das funções produtivas. Assim, ressalta-se que, se essas pe-

quenas empresas puderem agregar valor e vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, elas terão grandes chances de competição.

5 A CADEIA DE VALOR DOS PRODUTOS

Agregar valor, ou produzir com alto valor agregado significa ofertar produtos que se beneficiam de todas as etapas dentro da cadeia de valor do produto. Dessa forma, busca-se representar a cadeia de valor através da figura 3, a seguir:

FIGURA 3 - CADEIA DE VALOR GENÉRICA EM NEGÓCIOS INDUSTRIAIS

Infra-estrutura	Tecnologia de Gestão: Recursos Humanos, Qualidade, Planejamento, Gestão Financeira.				
Operação	P e D: - Atualização setorial - Desenvolvimento de produtos - Tecnologia de processos	Logística de Aquisições: - Compras - Estocagem de materiais - Transporte de materiais	Produção: - Produção interna - Custos - Flexibilidade - Logística de produção - Produção externa	Logística de distribuição: - Estocagem de produtos - Transporte de produtos - Redes de distribuição	Marketing: - Atualização setorial - Marca - Vendas - Atendimento - Assistência

FONTE: Casarotto Filho e Pires, 1998, p. 41.

O produto que consegue se beneficiar de todos estes passos da cadeia de valor, da esquerda para a direita, é considerado de grande valor agregado. Significa que o produto está adequado às necessidades do cliente. Assim, o produto terá ótima apresentação, marca própria, várias alternativas de uso, etc.; ou seja, terá valor, mas que ao mesmo tempo se beneficie dos esquemas logísticos e de vendas para chegar ao consumidor a um preço competitivo.

Aumentar o valor agregado de um produto significa aumentar o número de características desse produto que são apreciadas pelo consu-

midor¹⁷. Sempre que o trabalho humano satisfaça necessidades de pessoas, estará agregando valor. Por isso, agregar valor pode ser visto como agregar satisfação ao consumidor. As pessoas só pagam por aquilo que, na sua concepção, tem valor.

Dessa forma, o consumidor deve atribuir-lhe intuitivamente mais valor do que seu preço. Considerando-se a relação valor/preço, se a mesma tiver um quociente maior do que 1 (um), o produto terá grandes chances de ser competitivo¹⁸.

Em termos de competitividade, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Esse valor pode ser medido pela receita total, pelo reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe, e pelas unidades que ela pode vender. Uma empresa será rentável se o valor que ela atribui ao produto exceder os custos envolvidos na fabricação. Criar, para os consumidores, valor que exceda os custos é a meta de qualquer estratégia competitiva, pois, em geral, as empresas deliberadamente aumentam seu custo para impor um “preço-prêmio”, através da diferenciação.

Talvez, um dos grandes problemas da pequena empresa seja, justamente, a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de gestão de todas as etapas.

Sendo assim, uma das facetas ainda pouco utilizadas, e que merece mais atenção por parte dos empresários, é seu emprego como ferramenta de gestão empresarial. Parece visível, para grande parte dos agentes econômicos e sociais, que devem trabalhar de forma sistêmica, ou seja, todo o sistema no qual eles estão inseridos deve ser eficiente.

¹⁷ CAMPOS, Vicente F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 3ª ed., Belo Horizonte, Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

¹⁸ CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998

6 CONCLUSÃO

O alcance e/ou manutenção da competitividade é resultado de um conjunto de esforços e fatores, aos quais as empresas devem estar atentas. A constante inovação tecnológica é uma trajetória necessária para a manutenção da competitividade das empresas. O incremento do nível tecnológico das empresas, por meio do desenvolvimento de novas tecnologias, e sua aplicação em produtos e processos pode ser realizado de várias maneiras, e através de várias organizações, redes de empresas, consórcios, entre outras, destacando a importância das alianças estratégicas na busca de vantagens competitivas.

Cabe ressaltar que o desenvolvimento ou a implantação de novas tecnologias, analisando-se sob o ponto de vista da competitividade¹⁹, só têm sentido se aumentarem, de alguma forma, a capacidade da empresa de permanecer no mercado, em condições julgadas adequadas. Ao contrário, ela não se justifica.

Ainda, no que tange aos aspectos tecnológicos em alguns setores, por exemplo, as agroindústrias, deve-se considerar, também, suas variáveis específicas. As incertezas na produção agropecuária, acarretadas pelos fatores naturais, que têm limitadas possibilidades de controle, afetam a produtividade. Portanto, as agroindústrias necessitam de gerenciamento distinto das demais atividades industriais, o que reforça, ainda mais, a necessidade da qualificação profissional para gerir o processo e manter o negócio competitivo.

Dessa forma, as pessoas passam a constituir uma das principais vantagens competitivas das empresas, mas, para isso, é necessário investir nelas, desenvolvê-las e ceder-lhes o espaço para seus talentos²⁰.

¹⁹ BATALHA, M. Otávio; SILVA, Andréa L. da. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed., vol 1, São Paulo: Atlas, 2001

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

A educação profissional visa preparar as pessoas para a vida profissional, e, para isso, compreende três etapas interdependentes, porém distintas, que são: formação profissional, aperfeiçoamento, ou desenvolvimento, e treinamento²¹.

A formação profissional pode ser entendida pela educação que objetiva preparar e formar a pessoa para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho, visando qualificá-la para o futuro.

O desenvolvimento profissional pode ser entendido pela educação que visa a ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional, tornando-se mais eficiente e produtivo. Objetiva transmitir aqueles conhecimentos que transcendem o exigido pela função atual, preparando-o para assumir funções ainda mais complexas.

O treinamento passa a ser entendido pela educação, que visa adaptar as pessoas para o exercício de determinada função ou tarefa específica. Visa repassar às pessoas os elementos essenciais para o desempenho de uma função.

Esses três tipos de educação profissional não têm fronteiras definidas entre si. São diferentes meios que devem servir aos fins desejados.

Portanto, os desafios do terceiro milênio apontam para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. A modernidade se caracteriza por tendências que envolvem termos como globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, características de um mundo competitivo. Todas essas tendências estão, e continuarão, afetando a maneira pela qual as organizações gerenciam as pessoas, podendo ser transformadas em vantagem competitiva.

²¹ Idem, *ibidem*.

BIBLIOGRAFIA

- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 2001.
- BONACCINI, L. A. **A nova empresa rural: como implantar um sistema simples e eficiente de gestão**. Cuiabá: Sebrae/MT, 2000.
- CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da qualidade total (no Estilo Japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.
- CAMPOS, V. F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 3. ed., Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- FONTES, L.; GOTTSCHALK, E.; BORBA; G. G. **Produtividade**. Salvador: Fundação Emílio Odebrecht, 1982.
- JANK, Ma. S.; NASSAR, A. M. Competitividade e Globalização. In: ZYLBERSTAJN, Décio; NEVES M. Fava (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

MOREIRA, D. A. **Medida da Produtividade na Empresa Moderna.** São Paulo: Pioneira, 1991.

MARIOTTO, F. L. O Conceito de Competitividade da Empresa: Uma Análise Crítica. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, 31 (2) 37-52, Abr./Jun. 1991.

PORTER, M. E. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

WAACK, R. S.; TERRERAN, M. T. Gestão Tecnológica em Sistemas Agroindustriais. In: **Agronegócios Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade.** CNPQ, 1998.