

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO
E GESTÃO DE NOVOS NEGÓCIOS, ESTRUTURANDO
A “INTELIGÊNCIA EMPREENDEDORA”**

Tese de Doutorado

Francisco Pereira da Silva

**Florianópolis
2001**

**A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO
E GESTÃO DE NOVOS NEGÓCIOS, ESTRUTURANDO
A “INTELIGÊNCIA EMPREENDEDORA”**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO E
GESTÃO DE NOVOS NEGÓCIOS, ESTRUTURANDO
A “INTELIGÊNCIA EMPREENDEDORA”**

Francisco Pereira da Silva

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

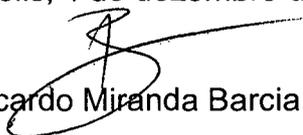
Florianópolis
2001

Francisco Pereira da Silva

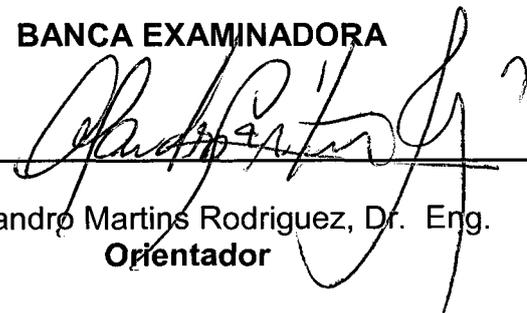
**A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO E
GESTÃO DE NOVOS NEGÓCIOS, ESTRUTURANDO
A "INTELIGÊNCIA EMPREENDEDORA"**

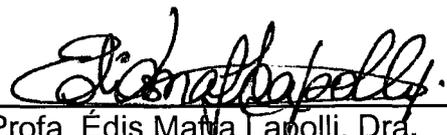
Esta Tese foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Doutor em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 4 de dezembro de 2001

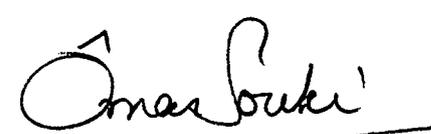

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA


Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Dr. Eng.
Orientador


Profa. Édis Maria Lapolli, Dra.


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Dr.


Prof. Omar Souki, PhD.


Prof. Juarez Perfeito, PhD.

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

A DEUS, por ter me dado forças para prosseguir nos trabalhos e na busca do crescimento pessoal, profissional e espiritual, mesmo que o corpo exigisse o descanso merecido.

A Ana Maria e Francisco Júnior, pelo carinho, apoio e amor total, compreendendo e apoiando as minhas ausências, mesmo estando fisicamente presente.

Ao Prof. Ricardo Miranda Bácia, pelo apoio, compreensão, amizade e por acreditar no meu trabalho profissional e acadêmico, oferecendo as condições necessárias para terminar esta sonhada Tese.

Ao Prof. Alejandro Martins Rodrigues, pelo incentivo, apoio e por acreditar na transformação do sonho da Tese em realidade objetiva.

Ao Prof. Ômar Souki, companheiro e amigo de longa jornada, pelo exemplo pessoal e profissional, paradigma para muitos profissionais em diversas partes do mundo.

A Profa. Édis Mafra Lapolli, mestra e amiga, por ter apoiado este trabalho de pesquisa, cedendo suas aulas no PPGE/UFSC para que pudesse realizar o trabalho de campo.

A Profa. Ana Maria Franzoni, incentivadora e amiga, que acredita em meus trabalhos profissionais e cede os espaços necessários para que possa transmitir os conhecimentos adquiridos.

Ao Prof. Juarez Perfeito, pelo incentivo profissional e pela oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos.

A Sra. Neiva Aparecida Gasparetto, pelo excelente apoio profissional e por “abrir as portas do PPGE/UFSC”, com atendimento especial, a todos os mestrandos e doutorandos do país, transformando a Secretaria do PPGE em modelo para todas as universidades do país.

A Sra. Rosimeri Maria de Souza, Servilho Arceno Gasparetto, Andréa Cristina dos Passos e Airton José Santos, pelo carinho profissional, atenção especial e constante apoio e incentivo.

Ao Prof. Neri dos Santos, pelos ensinamentos ministrados e pela especial convivência profissional.

Ao Prof. Nelci Barros, pela amizade, compreensão, apoio pessoal e profissional, incentivando a encontrar os meus próprios caminhos.

Ao Fabricio Hessmann, pelo indispensável apoio técnico e profissional, na busca de materiais acadêmicos, mais do que necessários no desenvolvimento desta Tese.

Ao Aristides Júnior, incansável companheiro de trabalho, pelo excelente apoio e incentivo no desenvolvimento deste e de outros trabalhos acadêmicos.

A Roseli , pelo apoio na pesquisa científica, revisão técnica, apoio profissional e incentivo constante no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Consultor Vulmar Patussi, pelo crédito especial nos trabalhos que estamos desenvolvendo e por muitos que ainda iremos desenvolver, no fantástico campo da Inteligência Empreendedora.

Ao Eng. Fábio Henrique Speck, companheiro de trabalho e credor do meu profundo respeito profissional e pessoal.

Ao Vereador Gean Loureiro, pelo incentivo, apoio, amizade pessoal e profissional, pelo muito que ainda faremos em benefício da sociedade.

Ao Dr. José Mauro Ferreira da Silva e Equipe de Trabalho, pela oportunidade de colocar em prática os ensinamentos adquiridos sobre o Cooperativismo, força geradora da Inteligência Empreendedora.

Ao Prof. Fernando Gualtier, pelos ensinamentos sobre Empreendedorismo, sem os quais, não seria possível desenvolver esta Tese.

Aos Amigos, Professores, Alunos, colegas de trabalho e do Curso de Doutorado, que não ousei nominá-los, para não correr o risco de esquecer alguém muito importante, pela especial participação em todas as atividades de minha vida social, profissional e acadêmica.

Ao PPGE – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS por ser modelo para o nosso País e por abrigar em seus quadros os mais renomados profissionais, cientistas e acadêmicos, assim como, por receber mestrados e doutorandos de várias partes do mundo, tratando todos com a mesma distinção, apoio, consideração e incentivo profissional.

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

AO PROF. AYRES MELCHIADES ULYSSÉA, DIRETOR GERAL DA ASSESC – ASSOCIAÇÃO DE ENSINO DE SANTA CATARINA, PELA AMIZADE, COMPREENSÃO, APOIO PESSOAL E PROFISSIONAL E POR TER FORNECIDO AS CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DESTA PESQUISA E, CONSEQUENTEMENTE, DA TESE.

AO PROF. AYRES, A MINHA ETERNA GRATIDÃO PESSOAL E PROFISSIONAL, NA CERTEZA DE QUE OS NOSSOS CAMINHOS PROFISSIONAIS SERÃO PROFÍCUOS E DURADOUROS.

**“Uma visão sem ação, não passa de um sonho.
Ação sem uma visão, é só um passatempo.
Mas, uma visão com ação, pode mudar o
mundo”.**

**Joel Baker (1995)
“Visão do Futuro”**

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xi
LISTA DE SIGLAS.....	xii
RESUMO.....	xiii
ABSTRAC.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1.1 O Homem como Empreendedor.....	1
1.2 A Visão globalizada do Empreendedor.....	10
1.3 As transformações da visão empreendedora.....	15
1.4 Organização do trabalho.....	20
1.5 Definição do problema, objetivos e relevância do estudo.....	22
1.5.1 Definição do problema.....	22
1.5.2 Objetivos.....	27
1.5.2.1 Objetivo Geral.....	27
1.5.2.3 Objetivos Específicos.....	27
1.6 Justificativas para o trabalho de pesquisa.....	28
1.7 Originalidade, ineditismo e relevância da pesquisa.....	29
1.8 Os limites da tese.....	29
2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	31
2.1 Visão Global do Empreendedorismo e do Empreendedor como Transformadores da sociedade.....	31
2.2 O papel do Empreendedor como agente de mudanças.....	34
2.3 Evolução histórica e aplicação prática da Inteligência Competitiva.....	59
2.4 A evolução do conhecimento, da Inteligência Competitiva e da Inteligência Empreendedora e sua relação de trabalho na sociedade moderna, a partir de 1900.....	101
2.5 Os trabalhadores do conhecimento ou os ativos intangíveis, as Tecnologias de informação e comunicação e suas relações de	

	trabalho na empresa moderna.....	131
2.6	Arquitetura Cognitiva no processo de formação da Inteligência Competitiva, estruturando a Inteligência Empreendedora.....	148
2.7	A estruturação de um sistema de Inteligência Competitiva nas Organizações.....	162
2.8	A Teoria dos Negócios, sob o ponto de vista da Inteligência Empreendedora.....	168
2.9	A avaliação do uso de novas tecnologias de informação e comunicação, sob o ponto de vista da Inteligência Empreendedora....	183
2.10	O conhecimento e a Vigília Competitiva aplicada aos negócios.....	190
2.11	Fatores que influenciam a constituição de negócios e modelo Básico de Plano de Negócios.....	202
3	MODELO PROPOSTO.....	211
3.1	Análise crítica das ferramentas à disposição dos Empreendedoras....	211
3.2	A liderança como fator de sucesso do Empreendedor, sob a visão Da Inteligência Empreendedora.....	213
3.3	A Filosofia de Negócios, sob a ótica da Inteligência Empreendedora..	213
3.4	Descrição técnica do Modelo proposto.....	222
3.4.1	As Hipóteses.....	224
3.4.1.1	Hipótese Geral.....	225
3.4.1.2	Hipóteses Específicas.....	225
3.5	Janelas de Sucesso do Empreendedor, sob a ótica da Inteligência Empreendedora.....	227
3.5.1	O Modelo Proposto nesta tese.....	229
3.5.1	De forma simplificada, o Modelo proposto, na visão da Inteligência Empreendedora.....	238
4	PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS.....	239
4.1	Introdução à Metodologia.....	239
4.2	Perguntas de pesquisa.....	240
4.3	Caracterização da pesquisa.....	243
4.4	Delimitação da pesquisa.....	244
4.5	Definição dos principais termos e variáveis.....	244
4.6	Coleta e tratamento dos dados.....	246

4.7	Modelos, métodos e ferramentas utilizados, atualmente, como Instrumental para identificar oportunidades de novos negócios.....	248
4.8	Técnicas utilizadas na prospecção de oportunidades de negócios.....	257
4.9	Proposta de aplicação integrada das ferramentas analisadas, com base na Inteligência Empreendedora.....	270
5.	CONCLUSÃO.....	273
5.1	Evolução da economia no universo empresarial.....	273
5.2	Cadeia de valores real e virtual.....	280
5.3	A internet como agente transformador de negócio.....	283
5.4	Organizações que utilizam a Inteligência Empreendedora na gestão de seus negócios.....	288
5.4.1	Educação: ASSESC Associação de Ensino de Santa Catarina.....	288
5.4.2	Consultoria Empresarial: SGN – Sistema de Gestão de Negócios.....	294
5.4.3	Serviços: Sofiscar Veículos Ltda.....	296
5.4.4	UNIMED “Circuito da Águas São Lourenço”.....	300
5.5	Projeção para aplicação prática da Inteligência Empreendedora.....	305
5.5.1	Inteligência Empreendedora na Internet.....	306
5.5.2	Lixo e reciclagem, na visão da Inteligência Empreendedora.....	315
5.5.3	O Empreendedorismo no Esporte.....	327
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	347

LISTA DE FIGURAS

1. Trabalho.....	7
2. Força de Trabalho.....	8
3. O Empreendedor.....	11
4. Visão profissional.....	17
5. Desenvolvimento da tese.....	22
6. Competição.....	26
7. Empreendedores.....	34
8. Oportunidades.....	43
9. Teoria dos Sistemas.....	113
10. Evolução do Conhecimento.....	134
11. Ambientes empresariais.....	142
12. Inteligência Competitiva.....	148
13. Gestão do Conhecimento.....	163
14. Estrutura Organizacional Celular de Negócios.....	175
15. Plano Básico de Negócios.....	207
16. Inteligência Empreendedora.....	211
17. Janelas de Sucesso do Empreendedor.....	227
18. Modelo para implementação da Inteligência Empreendedora.....	230
19. Forma simplificada do Modelo proposto.....	238
20. Ferramentas Integradas.....	271
21. Cadeia de Valores Real e Virtual.....	281

LISTA DE QUADROS

1. Pedagogia x Andragogia.....	41
2. Ambiente de Negócios.....	47
3. Regionalização.....	61
4. Empreendedores Brasileiros.....	129
5. Benchmarking.....	197
6. Construção da realidade.....	212
7. Ferramentas de Prospecção.....	242
8. Tomada de decisão.....	262

LISTA DE ABREVIATURAS

A . C.	Antes de Cristo
AC	Arquitetura Cognitiva
ADM.	Administrador
AGV	Veículos auto-dirigido
D. C.	Depois de Cristo
EIS	Sistema de Informações Executivas
ENG.	Engenheiro
ES	Escola Sociotécnica
EUA	Estados Unidos da América
Ex.	Exemplo
GC	Gestão do Conhecimento
IC	Inteligência Competitiva
IE	Inteligência Empreendedora
JIT	Just-in-Time
MCT	Memória de Curto Prazo
MLT	Memória de Longo Prazo
MT	Memória de Trabalho
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PBN	Plano Básico de Negócios
PC	Computador Pessoal
PE	Pesquisa e Ética
PIB	Produto Interno Bruto
QT	Qualidade Total
RH	Recursos Humanos
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TN	Teoria de Negócios
UEN	Unidade Estratégica de Negócios

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ALCA	Área de Livre Comércio da Américas
APEC	Cooperação Econômica da Ásia e Pacífico
ASSESC	Associação de Ensino de Santa Catarina
BD	Bando de Dados
CEE	Comunidade Econômica Européia
CEI	Comunidade dos Estados Independentes (Ex-URSS)
EAD	Ensino a distância
ENE	Escola de Novos Empreendedores
FDG	Fundação Desenvolvimento Gerencial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEA	Instituto de Estudos Avançados
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
MDICE	Ministério da Indústria e do Comércio Exterior
MERCOSUL	Mercado Comum do Cone Sul
NAFTA	Associação de Livre Comércio da América do Norte
ONGS	Organizações Não Governamentais
PBEII	Programa Brasil Empreendedor II
PME	Pequenas e Médias Empresas
PPGEP	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas
RPEGN	Revista de Pequenas Empresas e Grandes Negócios
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa
SGN	Sistema de Gestão de Negócios

RESUMO

Esta pesquisa tem por base a Inteligência Competitiva na implementação e gestão de novos negócios. Foi uma pesquisa de caráter documental, para responder a questão: Existe um modelo novo, capaz de prover ao Empreendedor um meio para transformar o imaginável em realidade objetiva e antecipar oportunidades e ameaças, proporcionando a redução de riscos na tomada de decisão de um negócio?

O modelo apresentado responde à pergunta e apresenta as técnicas e informações necessárias sobre a Inteligência Competitiva, estruturando a Inteligência Empreendedora. O estudo da Inteligência Empreendedora é associado às ações de observação, recepção de informação e análise e tem como finalidade a conversão das prospecções em modelos e tendências, que possam gerar recomendações de decisões no âmbito do negócio. A Inteligência Empreendedora pode ser adotada no mundo dos negócios, em virtude de estar explicada em todas as suas fases, podendo ser compreendida pela maioria dos Empreendedores.

Palavras-chave: Informação – conhecimento – gestão.

ABSTRACT

This research is based on the Competitive Intelligence in the implementation and management of new business. The research was of documental character, aiming to answer the main question: Does a new model exists, capable to provide to the Entrepreneur a method to transform the imaginable in objective reality and to anticipate opportunities and threats, providing the reduction of risks in the decision making process of a business?

The presented model answers to the question and presents the techniques and necessary information about the Competitive Intelligence, structuring the Entrepreneurship Intelligence. The study of the Entrepreneurship Intelligence is associated to the observation actions, reception of information and analysis and has the purpose of research conversion in models and tendencies, that can generate recommendations of decisions in the business process. The Entrepreneurship Intelligence can be adopted in the business world, and can be explained in all phases, being understood by Entrepreneurs majority.

Keywords: information – Knowledge - management

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

A DEUS, por ter me dado forças para prosseguir nos trabalhos e na busca do crescimento pessoal, profissional e espiritual, mesmo que o corpo exigisse o descanso merecido.

A Ana Maria e Francisco Júnior, pelo carinho, apoio e amor total, compreendendo e apoiando as minhas ausências, mesmo estando fisicamente presente.

Ao Prof. Ricardo Miranda Bárcia, pelo apoio, compreensão, amizade e por acreditar no meu trabalho profissional e acadêmico, oferecendo as condições necessárias para terminar esta sonhada Tese.

Ao Prof. Alejandro Martins Rodrigues, pelo incentivo, apoio e por acreditar na transformação do sonho da Tese em realidade objetiva.

Ao Prof. Ômar Souki, companheiro e amigo de longa jornada, pelo exemplo pessoal e profissional, paradigma para muitos profissionais em diversas partes do mundo.

A Profa. Édis Mafra Lapolli, mestra e amiga, por ter apoiado este trabalho de pesquisa, cedendo suas aulas no PPGE/UFSC para que pudesse realizar o trabalho de campo.

A Profa. Ana Maria Franzoni, incentivadora e amiga, que acredita em meus trabalhos profissionais e cede os espaços necessários para que possa transmitir os conhecimentos adquiridos.

Ao Prof. Juarez Perfeito, pelo incentivo profissional e pela oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos.

A Sra. Neiva Aparecida Gasparetto, pelo excelente apoio profissional e por “abrir as portas do PPGE/UFSC”, com atendimento especial, a todos os mestrandos e doutorandos do país, transformando a Secretaria do PPGE em modelo para todas as universidades do país.

A Sra. Rosimeri Maria de Souza, Servilho Arceno Gasparetto, Andréa Cristina dos Passos e Airton José Santos, pelo carinho profissional, atenção especial e constante apoio e incentivo.

Ao Prof. Neri dos Santos, pelos ensinamentos ministrados e pela especial convivência profissional.

Ao Prof. Nelci Barros, pela amizade, compreensão, apoio pessoal e profissional, incentivando a encontrar os meus próprios caminhos.

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Homem como Empreendedor

O principal agente de transformação da sociedade é o Homem, quando assume o seu papel de empreendedor. Com o seu desejo de transformar sonhos em realidade, ele gera negócios, riquezas, emprego e bem estar social. Através de suas metas definidas, o Homem utiliza as informações disponíveis e as transforma em conhecimentos práticos e aplicáveis às suas necessidades. Inúmeras vezes, o Homem não busca em cursos ou seminários o conhecimento necessário para realizar o seu sonho e, às vezes, é bem sucedido profissionalmente.

Mas, na maioria das vezes, o desconhecimento de como transformar o que habita no imaginário para uma realidade objetiva, leva o Homem a experimentar os dissabores de um negócio mal realizado e, conseqüentemente, as decepções e as conseqüências de seus atos, transformando os seus sonhos em pesadelos e as suas esperanças em desesperos.

Cunha (1997), afirma que, para realizar um sonho é preciso ter muita garra e um objetivo definido e, ainda, a montagem um negócio não garante a concretização do sonho e que a realidade aponta que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras atualmente é muito elevada. Nesta perspectiva, o que está faltando para que as micro e pequenas empresas consigam sobreviver neste mercado globalizado?

Esta pesquisa demonstrou que alguns fatores são essenciais para o sucesso de um negócio, mas, a mais importante descoberta, foi que o que realmente é necessário para que o Homem se transforme em Empreendedor é a análise de toda a sua vida pessoal, profissional e de relacionamentos familiar, social e psicológica. Esta realidade pode ser constatada durante toda a apresentação deste estudo, pois foi demonstrado que os cursos, seminários e treinamentos oferecidos pelos mais competentes órgãos e empresas especializadas, não buscam conhecer a essência do Homem, mas sim o seu desejo ou até a necessidade.

Cunha (1997), salienta que os pontos em comuns entre aqueles que fracassam são oriundos de desinformação ou falta de atualização sobre a situação econômica, social, política, etc; falta de dedicação total ao negócio; falta de competência gerencial; falta orientação para o mercado, entre outros fatores. Chama a atenção, ainda, para a “Visão é uma jornada mental que liga o hoje (conhecido) ao amanhã (desconhecido), criando o futuro, a partir de uma montagem dos fatos, esperanças, sonhos, oportunidades e perigos” (Cunha. Iniciando o Próprio Negócio. IEA. p., 1997, 15- 17).

Para que se tenha visão, é necessário que o Homem, que deseja ser Empreendedor adote uma filosofia de vida, que busca interagir a sua visão com a realidade objetiva e, para que isto aconteça, é necessário que os cursos, seminários e treinamentos oferecidos adotem em seu currículo não só o estudo da “Visão Empreendedora”, tão bem definido por Cunha (1997), mas, também, o estudo da Filosofia, como ciência e formadora do caráter do Homem.

From (1976), apresenta estudos sobre “Ter ou Ser” e afirma que o Homem deste novo século está no processo de desenvolvimento de uma nova consciência que, a despeito do seu aparente cativo espiritual e moral, finalmente poderá elevar a raça humana para além do medo, da ignorância e do isolamento que atualmente a cerca. É a nascente consciência, através de uma nova visão de realidade, que o transforma em agente de transformação de mudança rápida e dirige o seu rumo para realização de seus objetivos. Para isto, é necessário que o Homem adote a Filosofia em seus negócios, interagindo com o meio como um todo, para produzir negócios em um mundo de veloz evolução.

Nolan (1979), comenta que, frequentemente, os manuais tradicionais definem a Filosofia a partir de sua delimitação, sua essência, seu objetivo específico de pesquisa e sua identidade, criando polêmica, pois partem de pontos de vista fechados, muitas vezes preconceituosos, que só acabam empobrecendo a compreensão da Filosofia ou então reduzindo o debate ao círculo dos iniciados.

Silva (2001), define a Filosofia como uma palavra de origem grega: *Phílla*, que dizer amizade; *Philos*, amigo ou amante; *Sophia*, sabedoria, conhecimento,

saber; *Sophós*, sábio. O filósofo seria o amigo da sabedoria; a Filosofia indicaria amor ao saber e, em seu sentido estrito, designa um tipo de especulação, que se originou e atingiu o apogeu entre os antigos gregos, entre o final do século VII e o início do século VI a . C. Os mitos eram a explicação para a realidade que os gregos possuíam. Sendo que, *Mythos* era igual a mito, discurso, narrativa, rumor, notícia que se espalha, mensagem, conselho, prescrição. *Lógos* significava reunir, colher, contar, enumerar, calcular, narrar, pronunciar, proferir, falar, dizer, declarar, anunciar, nomear claramente, discutir, pensar, refletir, ordenar, querer dizer, significar, falar como orador, contar, escolher, ler em voz alta, recitar, fazer dizer.

Segundo Silva (2001), *Lógos* é palavra, o que se diz, sentença, máxima, exemplo, conversa, assunto da discussão; pensar, inteligência, razão, faculdade de raciocinar, fundamento, causa, princípio, motivo, razão de alguma coisa; argumento, exercício da razão, juízo ou julgamento, bom senso, explicação, narrativa, estudos; valor atribuído a alguma coisa, razão íntima de alguma coisa, justificação, analogia. *Lógos* reúne numa só palavra 4 sentidos: linguagem, pensamento ou razão, norma ou regra, ser ou realidade íntima de alguma coisa. No plural, *lógoi*, significa: os argumentos, os discursos, os pensamentos, as significações. *Logia*, que é usado como sendo elemento de vários compostos, indica: conhecimento de, explicação racional de, estudo de. *Dialogo*, *dialética*, *lógica* são palavras da mesma família de *Lógos*, que dá a razão, o sentido, o valor, a causa, o fundamento de alguma coisa, o ser da coisa. É também a razão conhecendo as coisas, pensando os seres, a linguagem que diz ou profere as coisas, dizendo o sentido ou o significado delas. O verbo *légo* conduz à idéia de linguagem, porque significa reunir e contar: falar é reunir sons; ler e escrever é reunir e contar letras; conduz à idéia de pensamento e razão, porque pensar é reunir idéias e raciocinar é contar ou calcular sobre as coisas. Esta unidade de sentidos é que leva os historiadores da filosofia a considerarem que na filosofia grega, dizer, ser e pensar são a mesma coisa.

Rego (1986), afirma que, se perguntar a 10 físicos o que é a física, eles responderão, provavelmente, de maneira parecida. O mesmo se passará, provavelmente, se perguntar a 10 químicos o que é a química. Mas, se perguntar a 10 filósofos o que é Filosofia?, 3 ficarão em silêncio, 3 darão respostas pela tangente e as respostas dos outros 4 vão ser tão desencontradas que só mesmo

outro filósofo para entender, porque o silêncio de uns e as respostas dos outros são todas abordagens possíveis à questão proposta.

A Filosofia não é matéria de conhecimento. Em todas as outras disciplinas, os professores procuram ensinar de modo racional. Em Filosofia, não é assim. Pede-se aos alunos que conheçam e retenham algumas idéias e teorias dos grandes filósofos, mas ninguém é obrigado a pertencer ou dar a sua aprovação a uma ou outra destas teorias. Aliás, nenhum sistema filosófico obteve, até hoje, a concordância unânime dos espíritos competentes. São Tomás de Aquino e Karl Marx, por exemplo, são grandes filósofos, seus sistemas, entretanto, são bastante diferentes, antagônicos mesmo.

Se alguém espera da Filosofia um conjunto de conhecimentos precisos e certos, bastando tão somente adquiri-los, sua decepção será completa. Já que a Filosofia não dá um saber único, uma arte de viver, uma determinada moral. Acontece que os sistemas que propõem ao homem regras de conduta, são, também, tão diversos quanto aqueles que pretendem explicar o mundo.

Não há em Filosofia, verdade da mesma ordem de um teorema ou de uma lei física. Os sistemas sucedem-se no decorrer da história. Cada filósofo preocupa-se em refutar ou complementar os que o precederam e ele, por sua vez, também será refutado, assim, nenhuma filosofia pôs fim à Filosofia, se bem que este seja o desejo secreto de toda filosofia.

From (1977), diz que, desta forma, cada filósofo, até certo ponto como cada artista, pintor, músico ou poeta, possui sua própria maneira de ver e explicar o mundo. Na realidade, as discussões e discórdias dos filósofos conduzem ao ceticismo apenas os preguiçosos; os outros, ao contrário, encontrarão aí um insistente convite para se debruçarem sobre estes problemas, para refletirem por sua conta própria. As teorias filosóficas não são valiosas, em princípio, pelo seu conteúdo ou pelas suas conclusões a que chegam, mas porque oferecem o exemplo de uma reflexão em que existe o esforço de um interesse pessoal e persistente. Como havia notado Kant: “não há filosofia que se possa aprender, só se pode aprender a filosofar”.

O Homem que deseja ser Empreendedor, ao fazer o estudo filosófico de suas pretensões, está no caminho certo, porque as perguntas em filosofia são mais essenciais que as respostas e cada resposta transforma-se em uma nova pergunta. Há, então, na pesquisa filosófica, uma humildade autêntica, que se opõe ao orgulhoso dogmatismo do fanático, que se diz possuidor da verdade, assim sendo, ele não tem mais necessidade de pesquisar e sucumbe à tentação de impor sua verdade a outrem, acreditando estar com a verdade, ele não tem mais o cuidado de se tornar verdadeiro, a verdade é seu bem, sua propriedade, enquanto que, para o filósofo, ela é uma exigência.

No caso do fanático, a busca da verdade degradou-se na ilusão da posse de uma certeza. Ele se acredita o proprietário da certeza, ao passo que o filósofo esforça-se por ser o peregrino da verdade. A humildade filosófica consiste em dizer que a verdade não pertence mais a mim que a ti, mas que ela está diante de nós. Assim, a consciência filosófica é uma consciência feliz, mas é inquieta e insatisfeita com o que possui, sempre a procura de uma verdade para a qual ela se sente impelida.

Para o Empreendedor, a Filosofia não é apenas o campo de pensamento mais interessante, mas também uma grande ferramenta para os pensamentos, pessoal e profissional, estruturados. A cada dia, novos problemas surgem, seja no campo político, meio ambiente, religioso, educação, tecnologia, família, comunidade, profissional, pessoal, etc, e a Filosofia pode ajudar o Empreendedor a lidar com as dificuldades da vida, afastando-o dela, por alguns momentos, para depois retornar às suas atividades, com novas idéias e o pensamento estruturado sobre a realidade objetiva.

A Filosofia distingue três questões básicas para o empreendedor: “**ser, conhecer e agir**”, criando em sua mente perguntas sobre os temas: O que existe? A existência é organizada? O que vale como conhecimento? Como conhecer coisas? Como deve agir? Agir de acordo com a natureza humana? O que faria, se não tivesse feito? e outras questões que facilitam a compreensão de suas idéias específicas e do seu “mundo particular” em geral. Lembrando, sempre, que o ser humano pensa sobre tudo!

Quanto mais adquire conhecimentos, mais o Empreendedor amplia a sua visão e se distingue dos demais semelhantes e, ainda, se possui a facilidade de se concentrar no que é necessário para solução dos problemas, mais longe irá a sua visão pessoal e profissional. Mas, não pode correr o risco do Filósofo grego Tales que, ao caminhar certa noite, estava tão absorto contemplando as estrelas que não prestou atenção no caminho e caiu dentro de um poço.

O Empreendedor deve ter a visão ampliada e difusa, mas não pode perder de vista o aqui e o agora, ou seja, a visão concentrada/focalizada. Platão, filósofo grego, oferece excelente conselho: **“Conhece-te a ti mesmo”** e esta idéia admite várias interpretações: conhecer o que queres; conhecer os seus limites e fraquezas; conhecer como as outras pessoas te vêem, etc. Já Sócrates, mestre de Platão, deixou este legado para a história e para os Empreendedores: **“A vida não-examinada não vale a pena ser vivida”**.

Coelho (2000), apresenta considerações sobre a razão e a sua utilização prática no relacionamento humano, evocando o relacionamento entre as áreas do saber, da informática com a teoria e tecnologia da informação e comunicação, que efetivamente trabalha com um tipo de razão, que veio a tornar-se constante no desenvolvimento da ciência ocidental, mas à custa do sacrifício das outras formas de manifestação da racionalidade humana, tal como a linguagem oral, gestos, olhares, etc, encaradas pelos amantes da cibernética como falseadoras da verdade e sem objetivo para o trabalho científico.

Para Coelho (2000), o elenco dos sentidos em que a razão é utilizada na Filosofia contemporânea, põe em relevo o dualismo fundamental da prevalência do subjetivo ou do objetivo no processo do conhecimento. Para René Descartes, (Método Cartesiano: regras, normas, análise, universal matemático, síntese dominado pela razão) entretanto, a mente consegue ser capaz de conhecer coisas, mesmo sem experiência e se expressa sempre por meio de uma lógica, desta forma, pode-se confiar na razão, desligando-se da loucura do mundo, revelando-se o que é falso ou verdadeiro – **“Penso, logo existo”**.

Já para o Método Empírico, o conhecimento humano se dá a partir da experiência, que provém da percepção que o homem tem do mundo externo. É formado pela observação da natureza e por teorias e hipóteses, que podem ser com ela diretamente confrontada, com base na observação da repetição dos fenômenos, com características constantes, utilizando a lógica indutiva e abstração, por meio da percepção que se tem das coisas, por meio dos sentidos. Nada está no intelecto, que não tenha estado antes no sentido.

Para o Homem que irá se transformar em Empreendedor, a conclusão lógica é que a definição dos critérios de racionalidade e de realidade objetiva, e a própria valorização que delas se fazem, constitui um processo ideológico, com base na filosofia de vida que irá adotar e na busca de realização de seu sonho, através da aplicação prática de todos os conhecimentos adquiridos ao longo de sua vida.

Dejours (1992), afirma que, para alguns Empreendedores, a visão de trabalho assalariado é descrita como uma tortura. O desejo de se tornar independente e livre do patrão, faz com que alguns Empreendedores transformem seus sonhos em um desejo incontrolável, esquecendo-se de que ser Empreendedor, na maioria das vezes, significa ampliar a carga horária de trabalho e o resultado nem sempre é o esperado.

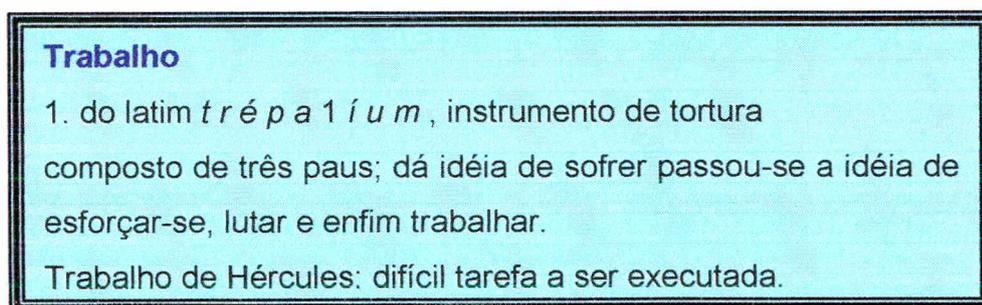


Fig. 1 - Trabalho, adaptado de Dejours, pelo autor (1992).

Desde os primórdios da civilização, sempre que se refere ao trabalho, ele é associado ao sofrimento, exaustão. A própria origem da palavra remete à idéia de castigo. Na mitologia grega, tem-se os doze trabalhos de Hércules, tarefas de execução quase impossível; na mitologia hebraica, após a expulsão do paraíso, Adão e Eva teriam que trabalhar pelo próprio sustento. O paraíso na visão da Igreja Católica seria um lugar de eterno descanso.

Historicamente, o trabalho só aparece como produtivo enquanto valor de troca, quando faz desaparecer socialmente o seu valor de uso que é substituído pela capacidade de gerar valor. O trabalho é mais caro (troca) quanto mais precioso (uso) e vice-versa: mais barato (troca) quanto mais descartável (uso). Assim, pode interessar à empresa aética torná-lo impreciso, independente da habilidade do trabalhador. Sem o conhecimento real do valor de troca de seu trabalho, o trabalhador tem menos condições de discutir o valor da força de seu trabalho.

O desaparecimento do valor de uso do processo produtivo, dificulta o comprometimento do trabalhador, com o resultado de seu trabalho dando ensejo à substituição da habilidade pelo hábito e do conceito de trabalho por força de trabalho, conforme demonstra a figura, a seguir:

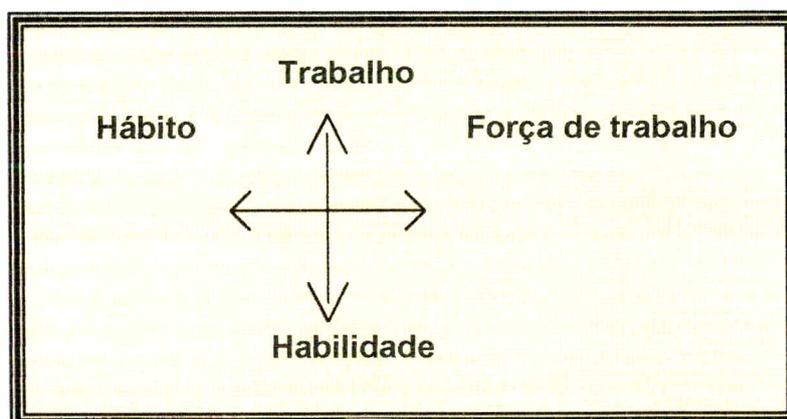


Fig. 2 - Força de Trabalho, do autor

Quando o modo de produção separa o produtor de seu produto, transforma em iguais os que são diferentes e o trabalhador em mercadoria a ser negociada. É a transformação do trabalho em força de trabalho, impedindo a subjetivação do indivíduo no trabalho e empurrando o ser individual e afetivo para fora da empresa, restrito ao lar.

A evolução da tecnologia não deixou de vir acompanhada do mitológico sonho humano do descanso eterno. Embora seja fator de liberação do homem da fadiga física, visto que, a cada inovação tecnológica, o homem se vê substituído pela máquina nas tarefas mais exaustivas e, recentemente, da fadiga intelectual; o trabalho não perdeu o gosto amargo do sofrimento.

A especialização da linha de produção tira do trabalhador a possibilidade de perceber o conjunto de atividades em que seu esforço se insere. Por mais que os Departamentos de Recursos Humanos criem shows e malabarismos, a realidade, em sua essência, continua a mesma: o significado do trabalho se perdeu e com ele qualquer possibilidade de uma relação prazerosa, até que você o conheça, através da Filosofia, como complemento de sua vida.

Quando trabalha-se em condições gratificantes, gosta-se do que se realiza, alguns até se apaixonam por ele, como os escritores, por exemplo. Mas, quando se trabalha subjugados, imprime-se raiva ao que se faz, compromete-se a qualidade de todo o processo da organização.

Souki (1998), afirma que, uma das formas mais ricas de experimentar a felicidade é a possibilidade de por em prática um sonho, ou de transformar o imaginável em realidade objetiva. Já se fala em felicidade como diferencial de competitividade. É preciso estar em equilíbrio total para visualizar o futuro e, posteriormente concretizá-lo. Quando a autoconfiança está abalada, dificilmente os sonhos se realizam.

Matos (1999), afirma que, na própria etimologia da palavra felicidade, já vem explícita a condição de circunstância favorável. A pessoa feliz está mais propícia a desenvolver a sua criatividade, a ter um bom desempenho, a apreender o sentido de seu trabalho. Deve-se buscar e esperar pequenas doses de prazer no dia-a-dia. Levando-se em conta que, na maior parte da vida, o Empreendedor encontra-se no ambiente de trabalho, estas doses também precisam ser encontradas nas organizações.

Entrar em uma tarefa deve ser representado por entrar em um grupo, onde há a produção do desejo e o desejo da produção, criando o espírito de equipe. O contentamento, a alegria e a jovialidade são fatores diferenciais na qualidade do trabalho e o sucesso é mais legítimo acompanhado de felicidade. Se o Empreendedor não tiver esta visão, provavelmente, não encontrará o sucesso de seu negócio, porque a felicidade não se planta, mas quem não inocula a semente

da felicidade humana nos jardins da organização, jamais verá brotar gente capaz e criativa em seus quadros.

1.2 A Visão Globalizada do Empreendedor

Com a transformação da sociedade industrial para a sociedade de informação, vale recordar a mensagem de Pichon-Riviére(1997): “Os novos tempos requerem novas medidas e novos homens; o mundo avança, e, com o passar dos anos, torna superadas coisas que eram leis de ouro e, sem sombra de dúvida, depois, algum esquema mais elevado será formulado, por homens mais sábios do que os atuais. Mais sábios eles serão por força e imposição da Verdade”.

Esta mensagem representa a melhor definição que pode-se encontrar sobre a nova economia mundial, que utiliza a globalização da informação como meio de levar as novas tecnologias, cada vez mais desenvolvidas. Nesta nova sociedade tecnológica, o que está valendo para o competitivo mercado de trabalho é a competência, já que na era da excelência profissional, o ótimo não é importante, mas o excelente passa ser a razão de busca do Empreendedor.

Estas mudanças de paradigmas afetam as instituições da sociedade em campos tão diversos como política, economia, negócios, educação, saúde, cidadania, comportamento e espiritualidade. Em todas estas áreas, é possível identificar transformações na maneira de compreender e agir sobre a realidade, superando padrões há muito estabelecidos. A visão globalizada do Empreendedor, que não souber compreender e agir sobre a realidade, não conseguirá sobreviver no mercado, onde os valores são alterados a cada instante e mudanças consideradas imutáveis, são transformadas em assuntos rotineiros.

De Pichon-Riviére (1997), pode-se, dentro do aspecto da evolução da sociedade, destacar três importantes temas:

1. Integrando a Sociedade: significa que deve-se analisar a sociedade como um todo, sem dividi-la ou analisando apenas as partes. Porque o todo é sempre maior que a soma das partes, buscando fazer com que os propósitos e pessoas possam

ser úteis a si mesmas e à sociedade, descobrindo que cidadania, um dos aspectos da Ética, e negócios podem conviver harmoniosamente e que o ser humano deve ser visto pela essência e não por sua utilidade na sociedade;

2. Estratégia: através das técnicas da estratégia, viabilizar o impossível e transformá-lo no possível, assim, procura-se preencher os espaços em branco, através da cooperação e respeitando a competição, que é necessária para o crescimento da sociedade como um todo;

3. Humano: por mais preparado que seja, o Empreendedor deve permitir-se deixar uma reserva para inovar e evoluir, fazendo com que a sua humanização seja de dentro para fora, colocando todo o seu empenho no transmitir o que tem dentro de si, sem esquecer que este relacionamento intrapessoal envolve os outros que estão ao seu redor ou que vão sofrer as influências de sua renovação. Utilizar do diálogo-diálogo para sua relação com a sociedade, lembrando que o diálogo-monólogo pode até ser entendido, mas não traz benefícios a longo prazo para todos.

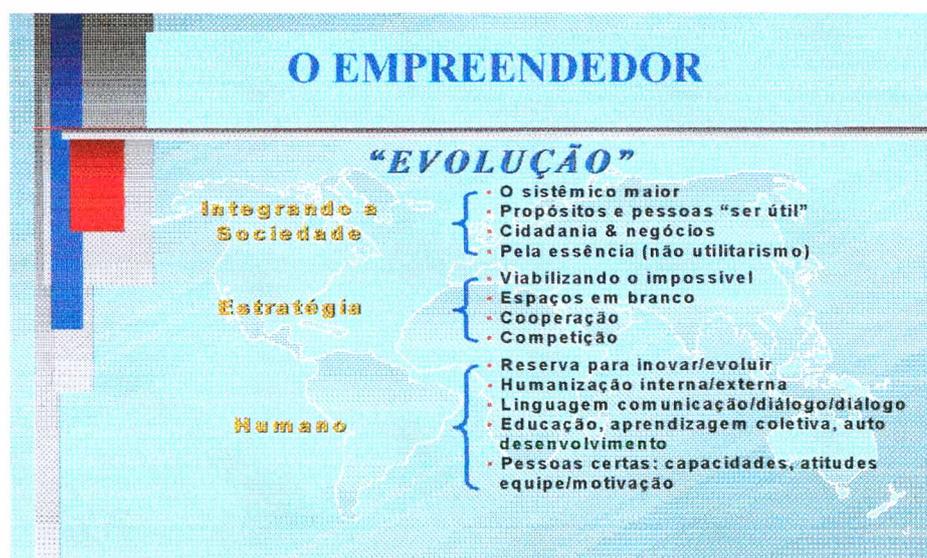


Fig. 3 – O Empreendedor, do autor.

O Empreendedor precisa praticar a aprendizagem coletiva, buscando, a cada dia, o seu auto-desenvolvimento e, assim, irá interagir com as pessoas certas, ampliando as suas capacidades, elevando as suas atitudes e buscando a motivação necessária para sua equipe, tendo uma visão do futuro, acredita-se, as portas passarão a ser abertas com mais facilidade e os chamados problemas imediatos passarão a ser encarados como mais uma atividade profissional, que deve ser resolvida no momento certo. Só irá sobreviver no competitivo mercado de trabalho,

quem se antever, for flexível e ágil para, pró-ativamente, atender as necessidades deste mercado, obtendo assim vantagem competitiva.

Para Zaccarelli (1980), o Empreendedor necessita fazer da Ética Profissional uma realidade em seus negócios, agregando seus valores pessoais em todas as negociações. Mas, definir ou conceituar a Ética pouco significa para o conhecimento humano. Todavia, a consciência sobre o elevado significado da Ética influi, decisivamente e de maneira construtiva, nas relações pessoais, humanas, sociais, políticas, negociais, internacionais, etc. Enfim, em toda e qualquer atividade em que o Empreendedor participe ativamente, principalmente, quando se trata de transformar o imaginável em realidade objetiva.

Todos os autores pesquisados, quando examinam a matéria sob o ponto-de-vista científico, ensinam que Ética e Moral são a mesma coisa, apenas se nota uma questão lingüística, pois Ética é nomenclatura grega e Moral, latina e, ainda, todos eles afirmam que a Ética é a Ciência do Bem. Abreu (1995), afirma que, lexicalmente, Moral é a parte da Filosofia que trata dos costumes ou dos deveres do Empreendedor ou a conclusão moral que se tira de uma obra, de um fato conjunto das faculdades morais e é a parte da Filosofia que trata dos costumes, deveres e modo de proceder dos homens para com os outros homens, sendo o corpo de preceitos e regras para dirigir as ações do homem, segundo a justiça e a equidade natural.

Vê-se, então, que a Ética contempla essencialmente o comportamento do Empreendedor, como fator de auto-educação, de harmonia, de convívio e de respeito à dignidade de cada um e aos direitos, objetivos e subjetivos, dos outros, como ente natural, racional e dotado de razão e sentimento. Moreira (2000), afirma que, como parte da Filosofia, a Ética é o estudo das avaliações do Empreendedor, em relação às suas condutas ou às dos outros. Estas avaliações são feitas sob a ótica do bem e do mal, de acordo com um critério que geralmente é ditado pela Moral.

Desta forma, Ética nada mais é do que um conjunto de regras aplicáveis às ações do Empreendedor, que faz dele atitudes compatíveis com a concepção geral do bem e da moral. Srour (2000), apresenta duas Teorias Éticas: a) - Ética da

Convicção: entendida como Deontologia ou o tratado dos deveres; b) - Ética da Responsabilidade: conhecida como Teleologia ou o estudo dos fins humanos. Para o autor, toda atividade orientada pela ética pode subordinar-se a duas máximas totalmente diferentes e irredutivelmente opostas. Ela pode orientar-se pela Ética da Responsabilidade ou pela Ética da Convicção. Isto não quer dizer que a Ética da Convicção seja idêntica a ausência de responsabilidade e a Ética da Responsabilidade à ausência da convicção. Não se trata evidentemente disto. Todavia, há uma oposição abissal entre a atitude de quem age segundo as máximas da ética da convicção e a atitude de quem age segundo a ética da responsabilidade, e assim, deve-se responder pelas conseqüências previsíveis de atos praticados. Portanto, Ética é um princípio que nunca pode ter fim.

No comportamento profissional do Empreendedor, há alguns pré-requisitos básicos: a formação pessoal, principalmente no lar, com exemplo de probidade, respeito e justiça dado pelos pais. No âmbito escolar, com ação e atuação equilibrada, educada, honesta e respeitosa dos professores e do futuro Empreendedor, que necessita de elevado conteúdo ético em sua formação pessoal e profissional. Toda posição na vida profissional e empresarial deve basear-se na aceitação das responsabilidades e no cumprimento dos deveres. A conscientização de ser profissional e o desejo natural de progredir deve evidenciar, antes de tudo, o Empreendedor ético e rejeitar o progresso que não seja baseado na moralidade e na justiça, de modo que as partes interessadas sejam sempre e reciprocamente beneficiadas. O Empreendedor deve considerar ilegítimo e aético, o sucesso pessoal obtido por vantagem ou benefício injustos, auferidos de certas oportunidades, no meio social, profissional ou de negócios, terminantemente negados a outras pessoas.

Um dos pontos centrais para a implementação de uma administração ética está na distinção entre dois conceitos fundamentais: a questão ética e os dilemas éticos. Mattar (1999), afirma que, o primeiro conceito diz respeito a um problema ético e o segundo relaciona-se mais diretamente com a solução deste problema. Aqui está o complicador, por envolver sempre uma escolha entre fatores conflitantes.

Em uma questão ética visualiza-se o que seria certo ou errado, segundo determinados padrões de referência: valores, crenças ou regras vigentes. É uma situação na qual existe. Normalmente, uma resposta ou escolher que é claramente a mais certa. Um dilema ético é diferente de uma questão ética. Um dilema ético é uma situação na qual pode não existir uma escolha clara ou óbvia. Existem, freqüentemente, um conflito entre valores pessoais ou entre dois ou mais fatores críticos para o sucesso da organização. Existe, também, um conflito entre o que é certo ou errado, mas é preciso fazer uma escolha.

Os Empreendedores mais sensíveis estão procurando investir, preventivamente, em programas éticos, adotando mecanismos criativos e diversificados, conforme o grau de maturidade de sua cultura organizacional. Os passos mais comuns para adoção desta postura são: elaboração e publicação de códigos de ética (globais e funcionais); orientação aos empregados (reuniões de ambientação e treinamento); seminários gerenciais; ombudsman; linha direta com empregado; auditoria ética; gerência e comitês de ética.

Há uma correlação positiva entre ética e lucratividade, mesmo que, no curto prazo, aja tensão ou conflito entre esses dois fatores críticos para o sucesso de qualquer organização. Na medida em que um Empreendedor age ética e responsavelmente, ele evita multas, despesas legais e, possivelmente, outros custos, diretos e indiretos, associados ao crescimento excessivo da regulamentação governamental e das exigências da sociedade.

Outro aspecto importante é a confiança pública no Empreendedor, que perdoa falhas técnicas, mas não aceita ser enganada ou não ser atendida em suas reivindicações. Os Empreendedores que não possuem uma posição ética no mercado, terão mais dificuldades em atrair e manter clientes e os profissionais do conhecimento em suas empresas.

A implementação de padrões éticos pode ocorrer quando a filosofia global e as políticas organizacionais são discutidas e definidas com ampla participação dos funcionários, fornecedores, associados, comunidade, etc, e, com o tempo, as pessoas cujos valores não estão em sintonia com os da organização tendem a se

afastar. Por outro lado, em nível inverso, pessoas que conhecem a nova filosofia da organização passam a procurá-la.

A receita do Empreendedor é dependente do grau de desenvolvimento social e econômico da comunidade onde opera. Na medida em que assume maiores parcelas de responsabilidade social, favorecendo, por exemplo, a redução da pobreza ou a melhoria do nível de educação, ele está, também, formando futuros clientes e futuros empregados.

1.3 As Transformações da Visão Empreendedora

Estas transformações alteram o Empreendedor e o seu desejo de se transformar, exigindo que deva praticar a aprendizagem coletiva, buscando a cada dia o seu auto-desenvolvimento, interagindo com outros profissionais, ampliando as suas capacidades técnicas, elevando as suas atitudes pessoais e profissionais e buscando a motivação necessária para sua equipe de trabalho, que, por sua vez, deve ser competente.

Drucker (1997), orienta que, dentro destes princípios, vale salientar as transformações que estão ocorrendo na gestão empresarial, quando a produtividade passa a ser vista como processo produtivo; a padronização como flexibilidade; a rapidez como agilidade; o custo como desempenho; o emprego/trabalho como empregabilidade; a competição como competitividade; a concorrência como parceria; o mercado como sistema social e a visão de resultado como visão de futuro.

Quando o Empreendedor tiver uma visão de futuro, as portas passarão a ser abertas com mais facilidade e os chamados problemas imediatos passarão a ser encarados como mais uma atividade profissional, que deve ser resolvida no momento certo. Como, por exemplo, a qualidade passará a ser vista como sinônimo de competência, através da visão globalizada dos processos, que é determinada pela forma de pensar e agir do Empreendedor e realizada por pessoas.

A competitividade passará a ser vista como o fim da ditadura dos modelos, devendo o Empreendedor e a sua organização estarem preparados para aprenderem sempre, minimizando as fórmulas adotadas por outras profissionais ou organizações, visando fazer o mercado, através da construção das redes de relacionamentos necessárias.

Salienta-se que, o processo produtivo passará a ser uma visão de processo e não de hierarquia, com visão sistêmica e com o fim do organograma tradicional, de linha taylorista ou fordista, adotando as equipes virtuais, buscando, cada vez mais, o enfraquecimento dos limites entre os cargos, o desenvolvimento da polivalência funcional da equipe de trabalho, a flutuação do número de empregados e serviços de terceiros e a implantação permanente de inovações tecnológicas, enfatizando a flexibilidade organizacional.

A implementação e gestão de novos e potenciais negócios, utilizando a Inteligência Competitiva, exige a adoção de novas idéias sobre o conceito de administração moderna, expurgando os clichês e expressões supérfluas, que devem ser julgadas por suas conseqüências práticas, conectadas com o aqui e agora do mercado globalizado e orientada pelas relações humanas.

Para Drucker (1997), este novo cenário em que se insere o Empreendedor, exige nova concepção estratégica de empresa, que deverá estar sempre com foco no cliente, trabalhando os processos de forma sistêmica, assegurando as melhores condições para que os clientes possam focar a essência de seus desejos, buscando inovar, criar e pensar estrategicamente junto com o cliente, viabilizando o imaginável e fazendo acontecer o desejado para o cliente.

Assim, o Empreendedor estará preparado para enfrentar o novo ambiente dos negócios que é globalizado, dinâmico, altamente competitivo e direcionado para o cliente. Saberá enfrentar as pressões da competição acirrada, preços e custos menores, qualidade total e tecnológica, produtividade, competitividade, prazos, diferenciais e busca de novos nichos mercadológicos. Lembrando, sempre, que a concorrência nunca foi tão acirrada, a comunicação nunca foi tão importante e a informação nunca foi tão necessária.

O processo Empreendedor, sob o ponto de vista da Inteligência Competitiva, é a renovação do tecido empresarial, na criação de empregos, na difusão dos avanços tecnológicos, na contribuição do crescimento social e econômico da sociedade. Entretanto, o Empreendedor, **ao buscar transformar o imaginável em realizável no mundo do negócios**, deverá ter em mente que somente irão sobreviver os que anteverem o mercado, forem flexíveis e ágeis para, pró-ativamente, atenderem às necessidades do novo mercado globalizado e que obtenham vantagem competitiva, através de diferenciais mercadológicos e pessoais.

Visão Profissional

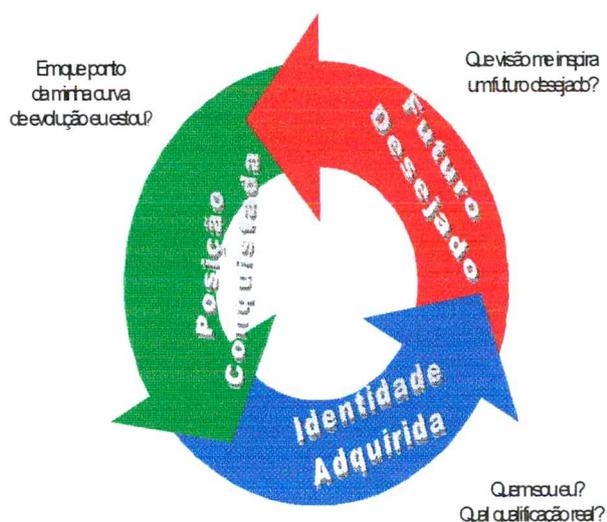


Fig. 4 – Visão Profissional, do autor.

A realização destes fatores, permite uma profunda análise nas transformações que deverão ser implementadas no ambiente empresarial, compreendendo, assim, a visão que se tem do Empreendedor e do Empreendedorismo e as contribuições destes para o novo cenário de desenvolvimento de nosso país. Mesmo que, em 1999, o SEBRAE tenha divulgado que 47% das empresas constituídas anualmente, são dissolvidas no primeiro ano de sua existência.

Algumas pesquisas tem apresentado o Empreendedorismo sob um aspecto multidimensional e não o papel do Empreendedor, da organização empreendedora ou o ambiente Empreendedor. As questões pessoais do Empreendedor são analisadas apenas sob o aspecto comportamental, sublimando, muitas vezes, as condições econômicas e sociais do profissional e de sua rede de suporte financeiro, familiar, social, estrutural, psicológico, visão de futuro, entre outros aspectos que devem ser analisados.

Salienta-se que, muitos profissionais tem sido levados a abrir pequenas empresas, quando perdem o seu emprego ou quando querem uma transformação em seu modo de vida. Nesta fase, o Empreendedor conta com diversos cursos e seminários para orientá-lo na criação do novo negócio, alguns oferecendo “manuais mágicos”, que conseguem transformar os desejos e os sonhos em realidade objetiva.

Para Drimitrius (2000), as principais causas que fazem os Empreendedores encerrarem as portas de sua empresa no primeiro ano de vida são as seguintes:

- a) transformação do imaginável, sem antes buscar o apoio e as ferramentas necessárias para que a realidade objetiva seja possível. Neste caso, o empreendedor não encontra facilmente disponível as ferramentas ou orientações técnicas para orientá-lo “**antes de iniciar o negócio**”. Falta no rol de ofertas aos futuros Empreendedores a ferramenta chamada “Inteligência Empreendedora”, que é a visão antecipada de todo o conjunto as ações, a partir da fase do imaginável;
- b) desinformação do processo gerencial, falta de atualização técnica, desconhecimento do cenário econômico nacional e internacional e de outros fatores que interferem diretamente em seu negócio;
- c) falta de dedicação total ao negócio. Cria-se, em alguns casos, tipos de sociedade de capital x experiência, onde o Empreendedor entra com os recursos financeiros e o expert com o trabalho. Em outros casos, utiliza-se membros da família para gerir o negócio;
- d) falta de competência gerencial e de conhecimento prático no ramo que escolheu;
- e) desconhecimento de normas básicas de marketing global;
- f) falta de recursos financeiros para continuar a atividade, já que os juros praticados no mercado financeiro estão acima das condições financeiras do Empreendedor.

No caso das médias e grandes organizações, os fatores principais que atrapalham o crescimento, podem ser resumidos da seguinte forma:

- a) as mudanças do mercado, cada vez mais dinâmicas, que trazem complexidades e diversidades na sociedade e nos comportamentos dos consumidores;

- b) as mudanças estruturais e tecnológicas, associadas às novas tecnologias de produção e gerência, resultam na eliminação de milhões de empregos e, conseqüentemente, na redução de poder de compra dos consumidores. Entretanto, para surpresa da pesquisa, o setor de produtos sofisticados, continua crescendo na economia globalizada;
- c) as alterações que o Estado está sofrendo em suas relações com a sociedade, privatização, dispensa de funcionários, redução de órgãos públicos, reestruturação da economia globalizada;
- d) falta de conhecimento da realidade técnica, financeira, mercadológica, gerencial, estrutural e tecnológica do mercado globalizado.

Para Drucker (1999), nos últimos quarenta anos, a demanda dos consumidores provocou uma expansão sem precedentes na economia mundial. Existem evidências crescentes de uma profunda mudança estrutural, com o crescimento e a expansão econômica não sendo mais baseados na demanda dos consumidores.

Desta forma, as estratégias utilizadas, atualmente, para implementação e gestão de negócios estão constantemente sendo alteradas, fazendo com que o profissional que atue na área específica de negócios tenha que manter-se totalmente atualizado com as novas formas de gestão, que buscam a interação imediata entre a empresa e seus clientes, utilizando o advento da comunicação, através dos meios eletrônicos e com larga utilização das redes de comunicação (Internet, Intra e Extranet).

Assim, as novas formas de gerir o negócio ganhou força e contribuiu para a dinamização dos processos nas organizações. A evolução das comunicações e sua interferência no modo de vida das organizações, fez com que a gestão do conhecimento passasse a ser uma realidade nas organizações, que desejam sobreviver em um futuro próximo, exigindo que seus profissionais atuem dentro das modernas técnicas de gestão do conhecimento.

A proposta deste trabalho é apresentar as condições para que o Empreendedor seja contemplado com um modelo de gestão, que possa orientá-lo

na transformação de seu imaginável em algo concreto, real, com riscos, mas com a possibilidade de atingir seus objetivos de vida. Não serão apresentados estudos sobre o Empreendedorismo, como ciência ou disciplina técnica, visto que o mesmo já se encontra totalmente definido e em profundo estudo por outros pesquisadores e, ainda, pela ENE- Escola de Novos Empreendedores, da UFSC, considerada modelo para as outras instituições congêneres, mas sim, comentários técnicos sobre ferramentas empreendedoras.

Buscar-se-á, assim, orientação ao Empreendedor, na oferta de um modelo que seja adequado às novas condições sócio-econômicas e perfis profissionais exigidos na consecução de seu objetivo e na minimização ou eliminação das barreiras à criação, implementação e gestão de novos e potenciais negócios, com a utilização da Inteligência Competitiva e a estruturação da “Inteligência Empreendedora”, termo que se coloca no mercado de trabalho e à disposição dos pesquisadores do Empreendedorismo.

1.4 Organização do trabalho

No primeiro capítulo, far-se-á a exposição do tema, sua organização, definição e natureza do problema, objetivo da pesquisa, relevância do estudo para o segmento pesquisado, assim como, para os novos mestrandos e doutorandos do campo específico do Empreendedorismo.

No segundo capítulo, serão descritos os fundamentos teóricos da Inteligência Competitiva, da Gestão Estratégica do Conhecimento, da Teoria dos Negócios e algumas ferramentas utilizadas no Empreendedorismo. Inicialmente, apresentar-se-á a evolução histórica da Inteligência Competitiva, através dos tempos, através dos países e de profissionais, que a transformaram em Inteligência Empreendedora, demonstrando que a sua utilização orientou os profissionais com espírito empreendedor, desde 4000 a . C. até os dias atuais, construindo a base de uma sociedade como a conhecemos hoje.

Apresentar-se-á, ainda neste capítulo, a necessária concepção do que é ser Empreendedor, através da análise de paradigmas profissionais e do processo Empreendedor, sob o ponto de vista do ser humano, destacando-se as ferramentas necessárias para que o imaginável se torne realidade objetiva, na consecução de novos negócios.

Após, serão evidenciados os diferentes fatores que se relacionam na tomada de decisão, quanto a implementar ou não um negócio próprio, sem se destacar qualquer segmentação específica, mas destacando-se as necessidades básicas, para a realização de qualquer atividade em negócios.

Ao encerrar este capítulo, será apresentado modelo de Plano de Negócios, para análise do Empreendedor, sob o ponto de vista desta pesquisa, ressaltando-se que a sua aplicação necessita dos ajustes necessários, para cada tipo de negócio ou de mercado, com relação aos valores individuais, de projetos e de ambiente organizacional.

O terceiro capítulo será constituído com o modelo proposto, desenvolvido a partir de pesquisas em literatura especializada em Empreendedorismo, gestão empresarial, psicologia das organizações, entre outras e dos fatores percebidos nas diversas projeções do modelo proposto, com base no livro “Megatendências”, de John Naisbitt (1998). Serão apresentadas empresas, de alguns segmentos do complexo mercado profissional, que utilizaram a Inteligência Competitiva e foram vitoriosos em suas atividades profissionais. Por se tratar de projeção de modelo, a sua comprovação poderá ser objeto de estudos posteriores, em cursos de mestrado doutorado ou de pós-doutorado. Nestas projeções, serão utilizadas as técnicas e ferramentas da Inteligência Competitiva, na estruturação da Inteligência Empreendedora.

O quarto capítulo tratará dos procedimentos metodológicos da pesquisa, caracterizando o estudo como qualitativo, do método, do modo de investigação, da perspectiva do estudo realizado e das técnicas de coleta e de tratamento de dados utilizados.

No quinto capítulo, serão apresentadas as conclusões do referido estudo, em congruência ao objetivo geral prescrito.

No sexto capítulo, serão apresentadas as referências bibliográficas, consubstanciando o assunto em pauta.

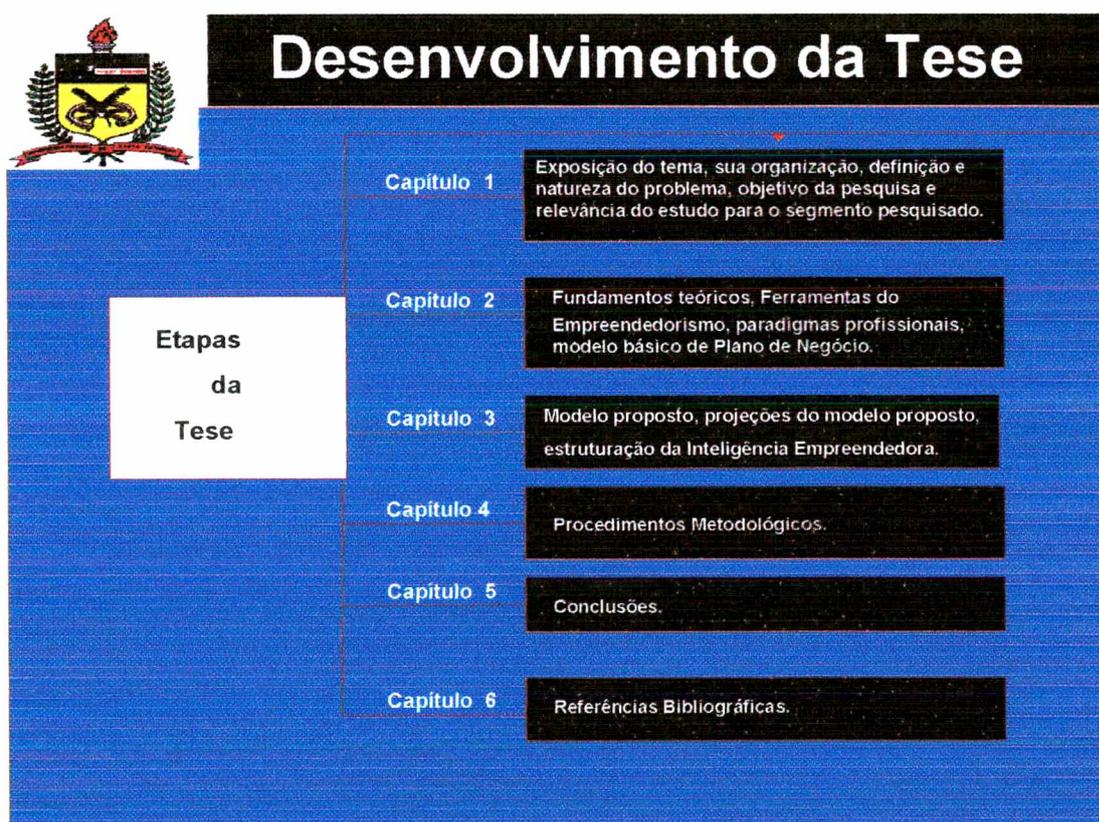


Fig. 5 - Desenvolvimento da Tese, do autor.

1.5 Definição do Problema, objetivos e relevância do estudo

1.5.1 Definição do Problema

O grande potencial de inovação, no que se refere aos negócios está, em geral, localizado nas fronteiras de diferentes áreas do conhecimento. Ao se definir

o Empreendedor por uma visão multidisciplinar, é fazer com que as oportunidades, que se encontram imersas no turbilhão de mensagens do cotidiano, sejam minimizadas ou até eliminadas do contexto geral.

A visão unidisciplinar, de como deve ser visto o Empreendedor, se baseia na busca do conhecimento das deficiências e das limitações do ser humano, no que diz respeito à atividade empreendedora, em especial, quando se trata de micro e pequenos empresários. A visão do Empreendedor como um todo ou unidisciplinar, baseia-se no fato de que ele é indivisível, ou seja, os seus desejos, antes de se transformarem em realidade, interferem no processo de implementação e gestão de negócios, mesmo que eles não sejam concretos ou tangíveis.

O risco da abordagem multidisciplinar é o do uso inadequado de conceitos. Entretanto, a maioria das pessoas está habituada a um mundo e um modelo de educação marcado pela divisão arbitrária das áreas do conhecimento e, até dos indivíduos, que pouco estimula a interação com outras áreas, que não a da concentração específica de formação profissional.

Esta realidade só será alterada quando se adotar estratégias para a transformação do ser humano, através de uma formação mais dinâmica e da própria transformação da cultura. O sucesso de iniciativas para este fim deverão vir suportadas na argumentação da sensibilização, na metodologia de apoio à mudança e na divulgação apropriada dos conhecimentos adquiridos, que tenderão a gerar casos de sucesso e incentivarão a busca e disseminação de conhecimentos, para a mais rápida e eficaz abordagem unidisciplinar de gestão e implementação de novos e potenciais negócios. Para tal fim, a Inteligência Competitiva é a solução e, desta forma, cria-se uma visão da Inteligência Empreendedora.

Neste trabalho, afirma-se que não há como implementar a participação em gestão e implementação de novos negócios, de modo inovador, sem antes oferecer a sensibilização do conhecimento do imaginável e capacitação específica

dos Empreendedores, através de literatura própria, atividades de treinamento e utilização das ferramentas adequadas ao tipo de atividade empresarial desejada.

Ao pesquisar o universo Empreendedor, sob o ponto de vista científico e de sua visão prática, detectou-se que vários Empreendedores, ao se imaginarem realizando um negócio próprio, tem a expectativa ou a idéia do que irão enfrentar, mas não contam com as limitações próprias dos fatores que envolvem a realização de um negócio, como um todo.

Neste sentido, é importante ressaltar Dreiblatt (1980), que faz uma comparação entre o imaginável e a razão, afirmando que a imaginação é a faculdade que tem o espírito de representar imagens e fantasias, através ou não de objetos que já foram percebidos, que só existem no imaginário, no ilusório, no fantástico mundo que povoa as mentes do ser humano.

Para o autor, todo pensamento que surge na mente do Empreendedor pode se tornar realidade, através da vontade, da força da imaginação e da capacidade de imaginar algo com firmeza. Se os dois, vontade e imaginação, entrarem em conflito, quem ganha é a força da imaginação. O poder da imaginação altera as funções somáticas e todas as coisas podem alterar o consciente e o subconsciente, fazendo com que todo pensamento possa virar realidade objetiva.

Desta forma, as ondas mentais cerebrais abaixam o nível, abrindo os canais que ligam o consciente ao subconsciente, favorecendo a realização da realidade objetiva. Portanto, é importante definir qual é o projeto e formule o propósito de realizá-lo, pois quando a razão e a imaginação, tem pontos de vistas diferentes, vence sempre a imaginação, porque ela é mais forte que a razão.

Por que os estudos sobre o papel do Empreendedor na realização de negócios sempre procuram realizá-lo a partir da razão e não da imaginação? o que se pretende demonstrar neste trabalho, é justamente como agir no processo de interação entre o imaginável e a realidade objetiva, através de um modelo de análise e gestão empresarial.

Drucker (1995), apresenta na “Teoria dos Negócios”, a visão clara para quem deseja atuar no processo das relações negociais, levando aos pesquisadores a oportunidade de questionarem as principais barreiras para os Empreendedores e os diferentes perfis, necessários para a consecução dos objetivos propostos.

Este trabalho não apresenta ferramentas para o desenvolvimento de software, campo específico dos profissionais da área de informática, dos pesquisadores e dos laboratórios de pesquisa, mas, sim, como o desenvolvimento de negócios poderá ser realizado por qualquer profissional, de qualquer segmento, em qualquer área de atuação, com a clara compreensão do processo, tornando-se apto a fornecer dados, informações e conhecimentos necessários para o desenvolvimento de novos negócios.

A aplicação do modelo proposto irá permitir a compreensão do conceito e dos princípios que regem o Empreendedorismo, razão final do desenvolvimento desta pesquisa, apresentando resultados práticos que, mesmo não descrito totalmente nas literaturas pesquisadas, servirão de base para o uso da Inteligência Competitiva. Os estudos foram realizados em algumas megatendências atuais e serão apresentados neste trabalho.

Segundo Chan (2001), a criação de negócios e empreendimentos inovadores são processos aleatórios, nos quais grandes chances de fracasso convivem, inevitavelmente, com as enormes recompensas do sucesso. Por outro lado, o mesmo autor, aponta quatro aspectos fundamentais quanto às idéias bem-sucedidas e o que elas têm em comum. Em conjunto, estes aspectos formam o que pode ser denominado *Indicadores de Sucesso de um Novo Empreendimento*, uma forma dos Empreendedores detectarem se estão patrocinando empreendimento com possibilidade de êxito ou não.

Podem ser selecionados os seguintes indicadores:

- a) Utilidade para o comprador: há razão para que os consumidores comprem este novo serviço ou produto?

- b) Estratégia de preço: de que forma o Empreendedor pode fixar preço em seu novo serviço ou produto, de modo que atraia a massa de compradores?
- c) Modelo econômico: como o Empreendedor realizará o empreendimento de modo a obter lucros? Seu preço, sua capacidade e seu custo estão de acordo com a tarefa a ser empreendida?
- d) Obstáculos à aceitação: há razões para que o empreendimento seja rejeitado pelos funcionários, eventuais sócios ou pela opinião pública?

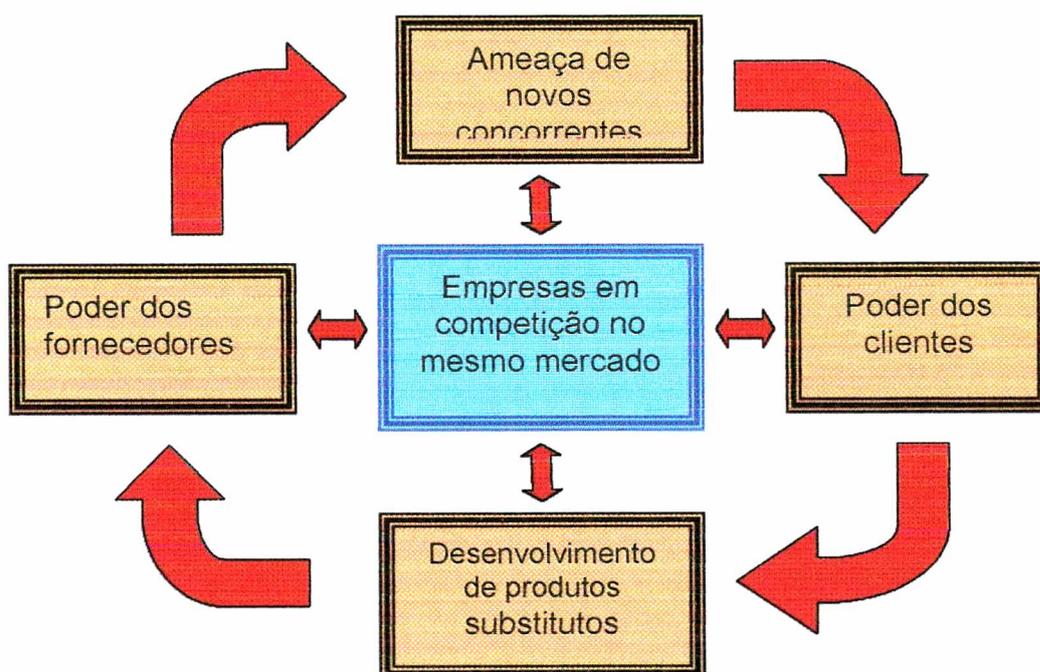


Fig. 6 - Competição, do autor.

Determinar a utilidade para o comprador parece fácil. Entretanto, muitos Empreendedores esquecem de fazer as perguntas mais rudimentares, porque ficam obcecadas pela inovação que seu produto ou serviço oferece, especialmente se novas tecnologias tiverem papel preponderante em seu negócio.

Esta pesquisa serve, ainda, para a realização de atividades ou programas de trabalho, que irão fomentar a ação empreendedora, oferecendo as bases para o desenvolvimento de novos e futuros profissionais empreendedores, informando, conhecendo, analisando, propondo minimização ou eliminação das barreiras relatadas.

Desta forma, esta pesquisa se reveste de suma importância para o desenvolvimento do Empreendedorismo, porquanto participa do processo de renovação do sistema sócio-econômico do país e responde àqueles que buscam e não encontram respostas para definir o seu imaginável no universo realista do mundo de negócios.

Além disto, no plano teórico, este trabalho reúne as principais referências bibliográficas, relacionadas ao tema em estudo, tratando-as de forma clara, objetiva e abrangente. Do ponto de vista prático, este trabalho irá configurar-se como uma nova forma de visão àqueles que desejarem se realizar como Empreendedores.

Enfim, esta tese pretende ser o início de uma nova era de estudos sobre o Empreendedorismo, buscando mais a realização do Empreendedor como ser humano, do que pura e simplesmente a iniciação de um novo negócio.

1.5.2 Objetivos

1.5.2.1 Geral

Identificar as técnicas de Inteligência Competitiva, que facilitem o processo de implementação e gestão de novos e potenciais negócios, com a finalidade de propor um modelo de gestão, que reduza o grau de risco e facilite o apoio à tomada de decisão, estruturando a Inteligência Empreendedora.

1.5.2.2 Específicos

- a) Detectar ferramentas capazes de identificar oportunidades de realização do imaginável na transformação da realidade objetiva de novos e potenciais negócios, possibilitando ao Empreendedor conhecer o estado da arte em seu domínio empresarial, as transformações que estão sofrendo a sociedade, as novas tecnologias e as novas tendências mercadológicas;

- b) Identificar técnicas e métodos utilizados para detectar ameaças oriundas de produtos ou serviços, regulamentações e prospecção de alianças empresariais e novas inversões de capitais;
- c) Verificar as técnicas utilizadas na prospecção de oportunidades de cooperação de parceiros profissionais e possibilidades de fusões no âmbito do negócio;
- d) Verificar como os Empreendedores percebem, diferentemente, as barreiras relacionadas à implantação de novos negócios;
- e) Demonstrar como o desemprego ou a aposentadoria pode alterar a visão do profissional, levando-o a empreender um negócio, sem qualquer conhecimento da realidade objetiva;
- f) Propor um modelo de gestão, que visualize o imaginável, reduzindo o grau de risco e facilitando o apoio na tomada de decisão de implementação e gestão de novos negócios, através da Inteligência Competitiva, estruturando a Inteligência Empreendedora.

1.6 Justificativas para o trabalho de pesquisa

Examinando a literatura existente, verifica-se que autores continuam apresentando ferramentas representativas da era industrial para resolver problemas encontrados na atualidade, cujas características se enquadram em referencial, não mais com foco na informação, mas sim, na construção do conhecimento aplicado na transformação do imaginável em realidade objetiva de novos negócios.

Existe indicação da necessidade de melhor compreensão da metáfora da espiral de conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1997), nos desdobramentos da gestão do conhecimento nas organizações, sobretudo quando o foco é a implementação e gestão de novos negócios. A investigação de técnicas que possibilitam reduzir riscos e detectar ameaças, oriundas de patentes, produtos, regulamentações e prospecção de alianças empresariais e novas inversões de capital, na condução de negócios, por si, justifica o escopo desta pesquisa.

1.7 Originalidade, ineditismo e relevância da pesquisa

A originalidade está na busca de solução para o processo decisório, na transformação do imaginável em realidade objetiva, na implementação e gestão de novos negócios, utilizando-se técnicas e ferramentas próprias da prática de Inteligência Competitiva, a partir da prospecção da cadeia de valor emergente, frente a recursos escassos de literatura especializada, estruturando a Inteligência Empreendedora.

Esta assertiva atende a necessidade imposta pela economia da era do conhecimento, que apresenta aversão ao uso de ferramentas da era industrial, para solução de problemas da nova economia, totalmente estruturada na gestão do conhecimento e a visão holística da empresa e dos negócios.

O ineditismo se revela por meio da pesquisa bibliográfica, que até esta data não indica propostas semelhantes. Todavia, é importante lembrar que a pesquisa deverá continuar a ser realizada, por aqueles que desejarem comprovar a viabilidade do método proposto e na ampliação dos horizontes do Empreendedorismo, como ciência e disciplina técnica.

A relevância da pesquisa é demonstrada pela busca incessante que os Empreendedores vem fazendo para saírem do que fazer para o como fazer, principalmente, para aqueles que tiveram empresas de sucesso por muito tempo e hoje enfrentam problemas aparentemente insolúveis. Para eles, a tarefa de empreender um negócio deve ser uma atividade que realça o seu valor individual, as suas condições econômicas e sociais, assim como, a sua vocação empresarial.

1.8 Os limites da tese

Consubstanciando tudo isto, ressalta-se que as inovações tecnológicas estão proporcionando excelentes oportunidades profissionais, através da entrada de novos parceiros no mercado, novos padrões tecnológicos, terceirização ampla, criando novos segmentos de atuação, integração de mercados, integração de

logística, descobertas de sinergias entre as empresas de segmentos diferentes, chamada de convergência tecnológica, que estão alterando, enriquecendo e ampliando extraordinariamente o novo ambiente de negócios.

Por isto, esta tese tem como limite o próprio desenvolvimento da tecnologia, o que implica em permanente avaliação, para que o modelo proposto não se torne obsoleto. Todavia, esta tese é uma avanço metodológico, visto que os modelos e as ferramentas existentes não atendem a necessidade de se conhecer o Empreendedor em sua totalidade empresarial.

2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Visão global do Empreendedorismo e do Empreendedor como transformadores da sociedade

Apesar do Empreendedorismo não ser objeto principal desta tese, é necessário que se analise os modelos, as técnicas e ferramentas que tratam do assunto, porque, em última instância, o resultado final deste trabalho é propor uma nova visão sobre Empreendedor, que irá ampliar os conceitos aplicados no conhecimento do Empreendedorismo.

Atualmente, existem inúmeras correntes filosóficas e científicas, tais como, a Filosofia, Psicologia, Sociologia, Administração, Teoria Organizacional, Marketing e o próprio Empreendedorismo, que apresentam o Empreendedorismo à sua maneira, dentro de sua visão ótica, às vezes restritas ao seu campo de conhecimento. Com tantas abordagens sobre o assunto, seria impossível, nesta tese, relacionar os pressupostos de todas estas correntes, assim como, estabelecer as divergências entre estas ou aquelas ou, até, se for o caso, criar uma nova teoria empreendedora.

Como esta pesquisa propõem apresentar um novo modelo, que viabilize o imaginável à realidade objetiva na consecução de negócios, torna-se, então, necessário que se apresente algumas correntes, respeitando-se a opinião e os valores agregados a cada uma delas. Todas, entretanto, afirmam que o Empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, em concordância com o disposto nesta tese.

O Empreendedorismo é derivado da palavra “imprehendere”, do latim, tendo seu correspondente, “empreender”, surgido na língua portuguesa no século XV. Entretanto, a expressão Empreendedorismo tem sido traduzida da palavra “entrepreneurship”, desde 1953, o dicionário Oxford apresenta esta palavra. O dicionário Roquete (franco – português), edição de 1887, apresentava o termo “entrepreneur”, traduzido como empreendedor/empreiteiro/empresário. Portanto, não distinguia os conceitos diferentes dos vocábulos empresário e Empreendedor,

diferença vista atualmente em todos os estudos pesquisados. Contudo, o mesmo dicionário, apresentava o termo "entreprenant", como Empreendedor do sentido de ousado, audaz.

A seguir, algumas definições mais utilizadas pelos estudiosos do assunto, definindo a corrente filosófica que cada um defende ou divulga os conceitos, conforme publicações na Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, no ano de 2001, resumidamente, a saber :

- a) Say (1800): Empreendedor é a pessoa que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento;
- b) Sanderberg (1994): as fronteiras do Empreendedorismo são como porosas, referindo-se à interação que faz com outras áreas do conhecimento;
- c) Solymossy (1996): não existe inconsistência na teoria do Empreendedorismo e sim pesquisas mal elaboradas;
- d) Fillion (1991): Empreendedor é a pessoa imaginativa, que visualiza oportunidades de negócios, toma decisões de risco moderado, visando inovar;
- e) Niederauer e outros (1998): o Empreendedorismo é um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações e provoca mudanças, através da inovação, provocada pela constante geração de idéias;
- f) Lapolli e outros (1998): o Empreendedorismo é um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações empresariais. Provoca mudanças através da inovação, feita por pessoas, que geram ou aproveitam oportunidades econômicas e que criam valor, tanto para si próprios, como para a sociedade;
- g) Freitas e Raineri (1998): o Empreendedorismo pode ser definido como uma característica, que faz com que uma pessoa gere seu próprio trabalho, seja por meio de atividade autônoma, abrindo uma empresa ou até definindo novas funções para si mesma dentro de uma empresa;
- h) Barreto (1998): Empreendedorismo não é uma característica de personalidade, embora seja algo distinto, tanto nos indivíduos como em instituições empreendedoras. O Empreendedorismo é tido como um comportamento ou um processo, para iniciar e desenvolver um negócio ou conjunto de atividades, com resultados positivos, portanto, é criação de valor através do desenvolvimento de uma organização; Empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir algo, a

partir de muito pouco ou do quase nada. Fundamentalmente, empreender é um ato criativo. É a concentração de energia no iniciar e continuar um empreendimento. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Mas, é também a sensibilidade individual para perceber uma oportunidade, quando outros enxergam caos, contradição e confusão. É o possuir de competências para descobrir e controlar recursos, aplicando-os de forma produtiva;

- h) Guilhon & Rocha (1997): Empreendedorismo é a capacidade de empreender;
- i) Gerber (1992): Empreendedor é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados: é a personalidade criativa; sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidade em probabilidade e caos em harmonia;
- j) Pinchot (1998) : Empreendedor é uma pessoa que transforma sonhos em realidade;
- k) Drucker (1997); é aquele que pratica a inovação e cria oportunidades;
- l) Amit (1993): Empreendedores são aqueles que perseguem o benefício do trabalho individual ou coletivo e podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações, em um meio incerto;
- m) Pati (1995): o Empreendedor é uma pessoa como qualquer outra, cujas características de personalidade e talentos preenchem um padrão determinado, que o leva a agir de tal forma que chega ao sucesso, realizando seus sonhos e alcançando seus objetivos. Ele é, portanto, uma pessoa que busca realizações e é auto-orientado para atingir metas próprias.

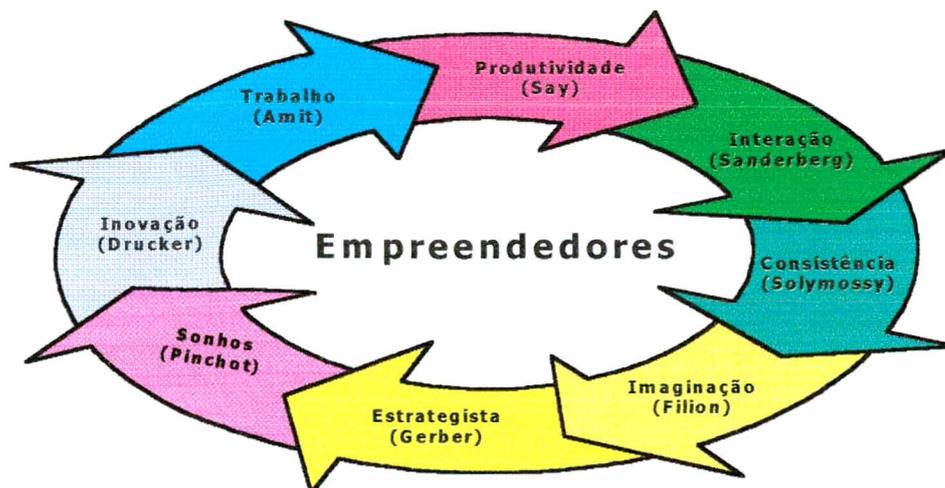


Fig. 7 - Empreendedores, do autor.

Em síntese, Empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive e que detecta e aproveita oportunidades de negócios. É uma pessoa que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuando a desempenhar o seu papel social.

2.2 O papel do Empreendedor como agente de mudanças

A seguir, apresenta-se, de maneira abrangente, um enfoque sobre o papel do Empreendedor como agente de mudanças, perante as transformações de mercado nas organizações de hoje. Lemos (2001), diz que o homem já passou por vários processos de mudança durante à sua existência. Desde a descoberta do fogo até os dias de hoje, o homem teve que se adaptar e a utilizar as oportunidades das novas mudanças em benefício de sua própria sobrevivência.

O mesmo ocorreu dentro e fora das organizações, principalmente neste século, onde o desenvolvimento científico, tecnológico e o comportamento humano

contribuíram significativamente nas mudanças da estrutura e gestão das organizações econômicas, das instituições públicas e do próprio trabalho.

Para Drucker (1997), exemplo de uma mudança, foi com relação a produção, onde no começo do século estava voltada para o produto. Produzia-se algo sem perguntar se o consumidor desejaria comprar futuramente um produto qualquer ou não. Hoje, a produção está cada vez mais direcionada para o cliente.

Os Empreendedores que querem manter as suas empresas no mercado competitivo, devem possuir características de um agente de mudança, ou seja, inovar continuamente com espírito Empreendedor. Eles aproveitam as mudanças de mercado e exploram novas oportunidades para inovarem as empresas. O Empreendedor, se for lançar um novo produto no mercado, certamente irá utilizar-se de uma pesquisa de mercado. Investigando, se um provável cliente estaria interessado em comprar futuramente o novo produto ou serviço e quanto estaria disposto a pagar por este produto ou serviço.

A mudança de foco na produção é um entre os vários tipos de mudanças que ocorreram e ocorrem nas organizações. Entre outras mudanças que podem ser mencionadas, atualmente estão o desenvolvimento da alta tecnologia e da ciência, a globalização, a competitividade dos mercados e as mudanças no comportamento do homem.

Lemos (2001), afirma que é importante considerar que o Empreendedor é o maior responsável por todas as mudanças organizacionais, pois é ele que provoca, muda, controla, extingue, cria toda e qualquer transformação na empresa. Com isto, demonstra-se qual deve ser o seu papel como agente de mudança, nas organizações de hoje.:

a) os tempos estão mudando. Atualmente, as organizações, com uma cultura mais globalizada, estão utilizando-se de estratégias competitivas, como por exemplo, as alianças, o associativismo e o cooperativismo. Segundo Balbino (1999), de adversário as empresas passaram a ser aliadas. Elas estão olhando tanto internamente como externamente em busca de novas alternativas para competir, sem acrescentar capacidade interna. Para isto, as organizações estão utilizando-se

do compartilhamento de recursos, alianças para explorar novas oportunidades ou ligar-se em forma de parcerias.

Mas, por que, unir-se, associar-se, fazer parcerias especialmente com o seu concorrente? Pelo fato de que a associação com outras empresas, em alguns casos até mesmo com o próprio concorrente, pode ser uma alternativa de sobreviver no mercado competitivo atual. As alianças estratégicas são opções vantajosas para que uma empresa possa reduzir custos, criar novos produtos e incorporar novas tecnologias.

As alianças estratégicas são mudanças que estão sendo praticadas atualmente por várias organizações. O Empreendedor deve analisar as vantagens e desvantagens de se formar uma aliança ou parceria com outra ou outras organizações, pois os mesmos causam mudanças no comportamento das organizações;

b) Com relação às mudanças no comportamento organizacional, deve-se considerar o posicionamento do homem nas organizações. No texto de Pizza Jr. (1998), o autor questiona alguns pontos críticos na ciência das organizações, e chega a conclusão de que o homem tenha um novo posicionamento dentro das organizações. Ou seja, as organizações são entidades de transformação, de matéria prima em produtos acabados, onde, os seres humanos incluídos, são agentes passivos, em vez de agente de transformação.

O mesmo autor, levanta outra questão importante sobre o novo comportamento do homem dentro das organizações. Empresas modernas, não querem somente mãos e braços, elas querem também a capacidade criativa e inovadora das pessoas. Mas para isto, o Empreendedor necessita mudar a visão ultrapassada de que o ser humano possui uma colaboração limitada. É importante que os novos Empreendedores possuam uma visão mais abrangente, considerando o homem como maior investimento dentro de sua empresa, dando-lhes condições para que ele possa crescer e contribuir mais com a empresa.

c) Matos (1988), afirma que, a modernização da organização pública deve iniciar a mudança através de uma transformação em vários setores da organização, como também no comportamento do próprio homem. A preocupação do autor dentro das organizações públicas, apresenta uma relevante coerência quanto trata das mudanças como algo abrangente e não restrito a um setor. Não se pode querer

mudar uma organização somente na sua estrutura. É importante que o Empreendedor, não se esqueça do elemento humano, como a fonte principal para alcançar com sucesso qualquer tipo de mudança, por mais simples que ela seja.

d) Cruz Jr. (1988), analisa a sociedade organizacional burocrática e centrada no mercado como critério ordenador da vida humana, pessoal e social, critica a posição ocupada pelo homem, na qual o modelo exige comportar-se essencialmente como consumidor. A outra proposta do autor, é de uma sociedade estruturada no homem, ao contrário de homens estruturados pela sociedade. O autor sugere que o homem seja o principal agente de mudança, ao invés de ser o sujeito da mudança. O Empreendedor de hoje, como agente de mudança, não deve se comportar como o sujeito da mudança e sim como o responsável pela mudança. Desta forma, ele poderá conduzir de uma maneira inovadora as mudanças que surgirem.

e) Ferguson (1991), trata em seu trabalho da Conspiração Aquariana. O termo conspiração é bem apropriado para a década que estamos vivendo, porque é necessário mudar e esta mudança pode ser conseguida através de uma conspiração. Conspiração significa o ato ou efeito de conspirar, de maquirar ou tramar. A Era de Aquário significa, para os místicos e futuristas, uma nova era que deverá ser de visão, luz, paz e amor onde irão prevalecer na sociedade valores mais humanitários.

Segundo a autora, todos são conspiradores, um Empreendedor pode ser um conspirador, e existem conspiradores em todos os níveis de renda e de educação, especialmente os formadores de opinião com idéias, contribuições, discernimento umas pouco barulhentas, outras muito barulhentas. Através da conspiração é que irá surgir a transformação. É necessário que o Empreendedor passe a ter esta nova mentalidade, de enxergar o homem como agente de mudança.

O Empreendedor deve estar voltado para a transformação social, e acompanhar o surgimento de uma onda mundial de preocupação com a defesa da vida em todos os seus aspectos. Ferguson (1991), mostra uma verdadeira invasão espontânea de uma nova ética social, onde as pessoas que se omitiam passam a participar diretamente do processo social.

Os problemas mais críticos enfrentados hoje pelo Empreendedor, seja em nível econômico, social, de saúde ou ecológico, integram uma complexa crise de percepção da realidade. O Empreendedor precisa ter uma visão de mundo em favor de um novo paradigma, baseado na ecologia e parceria.

As óticas de Ferguson (1991), Cruz Jr. (1988), Pizza Jr. (1998) e Matos (1988), conseguem atingir o mesmo objetivo, que é a transformação social do empreendedor. Mas esta transformação deve ser conduzida pelo homem e não imposta pelo mercado. O novo paradigma deve ser moderno, possibilitando regras próprias de consumo, reciclagem, manutenção, preservação, inovação, flexibilidade e criatividade; ressaltando principalmente os valores humanos.

Para ocorrer a transformação social, Ramos (1983), propõe redefinir a Teoria Organizacional, pois a mesma é incapaz de se adequar com a atual realidade. Para isto, o autor sugere novas atitudes para os Empreendedores em uma sociedade centrada no mercado. Para o autor, a sociedade centrada no mercado originou-se após a revolução industrial. Até então, nas sociedades pré-industriais, as organizações formais possuíam uma participação muito pequena no processo de socialização de um indivíduo. O indivíduo recebia uma educação participativa dentro dos grupos em que pertencia, sendo que, não havia a visão mecanicista do homem, como nas organizações de hoje.

Na sociedade industrial moderna, as organizações econômicas assumiram a posição central no processo de socialização. E esta tendência está fortalecendo-se dia a dia, principalmente, quando as empresas, através das associações, tornam-se mais ricas e poderosas. As organizações utilizam os meios de comunicação como a televisão, a imprensa e o rádio para influenciar e induzir o povo a comprar produtos, muitas vezes sem muita utilidade. Com isto, representam sua dominação como agentes da política cognitiva, localizados principalmente nas atividades de comunicação e publicidade, controlando mais facilmente as necessidades de consumo de uma população.

A sociedade centrada no mercado é conduzida por alguns Empreendedores que manipulam a economia, a política e a sociedade de um país, em benefício da

organização. Estes mantenedores do atual sistema de mercado, utilizam-se de qualquer instrumento ou técnica administrativa para vender seus produtos, aumentar os ganhos da empresa e preservar seu cargo. Para que o ciclo de mercado funcione, desde a produção até a venda de produtos, alguns Empreendedores são induzidos a utilizar-se de práticas não éticas, não humanistas e não ecológicas.

Entre elas, estão a persuasão enganosa de venda em massa para a população; a compra de matéria prima retirada do meio ambiente, sem nenhuma consciência de preservação ecológica; a propaganda enganosa confundindo o consumidor, mostrando que a sua organização é importante para a sociedade; financiamento de campanhas políticas, que poderão favorecer futuramente a organização; demissão de funcionários para reduzir custos ou substituir a mão-de-obra por robôs; e pressão política para que deputados federais criem leis em prol da organização.

A utilização destas ações contribuem significativamente para o desempenho das organizações e dos Empreendedores. Porém, verifica-se que estas ações trazem conseqüências desastrosas para a sociedade e meio ambiente. Por exemplo, o desequilíbrio dos ecossistemas (seca, enchentes, poluição ambiental), esgotamento dos recursos naturais, superpopulação nas cidades, o desemprego, a miséria, falta de educação, ensino de baixa qualidade, a criminalidade, doenças, favelas, entre outros.

Diante deste cenário caótico em que muitas sociedades se encontram, qual será o grande desafio e contribuição de um Empreendedor, que se considera um agente de mudança e não um mantenedor do atual sistema? Os Empreendedores possuem o poder de influência, atuação e decisão em vários níveis sociais e em todos os tipos de empresas. Com isto, o Empreendedor deverá iniciar um processo de transformação e comprometimento de valores éticos, humanos e ecológicos dentro da organização e da própria sociedade.

A transformação deve ser iniciada na educação, devendo ser considerada como um dos principais elementos prioritários a serem defendidos por um

Empreendedor durante sua gestão em qualquer organização. É fundamental para a competitividade global das empresas brasileiras, que a força de trabalho seja mais educada. O Empreendedor deve identificar dentro de sua empresa quem não possui escolaridade e incentivar que o mesmo termine o ensino básico e o estimule a buscar a atualização na educação, como forma de manter-se no mercado competitivo. Convênios com escolas poderão ser utilizados para formação destes grupos.

Esta medida não deve ficar somente na empresa, ela deve se estender também para os familiares dos funcionários. Este comprometimento do Empreendedor, não irá beneficiar somente o seu empregado, como também a sociedade, formando cidadãos mais bem preparados para trabalhar no futuro.

Cabe, também, ressaltar que a educação não promove somente a preparação de um indivíduo para conviver em sociedade. Ela também será responsável pela formação do caráter, da moral e da criatividade do cidadão, fazendo com que o indivíduo busque outras alternativas mais inteligentes e racionais para sobreviver, do que buscar a criminalidade. Infelizmente, o emprego formal é muito valorizado na sociedade centrada no mercado.

O Empreendedor, que trabalha em escolas e universidades, deve estimular e preparar os novos educadores a desenvolverem projetos que incentivem a criatividade de seus alunos. Esta nova mudança contribuirá para que os alunos recebam, além da educação formal, um estímulo a criatividade pessoal, buscando solucionar problemas diante de vários tipos de situação. Que podem ser desde a criação de um produto para comercialização até um reparo caseiro.

Quadro 1 – Pedagogia X Andragogia - condicionamento, reflexão (raciocínio), intuição

Pedagógicos	Pressupostos	Andragógicos
Processo Dirigido	Aprendizagem	Aprendizagem auto dirigida
Personalidade Dependente	Auto Conceito	Autonomia, organismo auto dirigido
A ser construída, mais que a utilizada	Experiência	Fonte rica para o aprendizado
Centrada em conteúdos (currículo)	Planejamento e orientação da aprendizagem	Desenvolvida a partir de problemas e tarefas
Aplicação imediata	Perspectiva de tempo	Aplicação imediata do conhecimento
Motivo externo	Motivação	Incentivos internos, curiosidade, necessidade.

Quadro 1 – Pedagogia X Andragogia, do autor.

A busca de um emprego formal, com carteira assinada, não deve ser encarada como a solução do desemprego de um país. Mesmo porque, não existe emprego para todos os desempregados de uma nação. O Empreendedor tem que divulgar e promover nos diversos setores (político, social e econômico), os benefícios do trabalho informal, mostrando a sociedade, as empresas e ao governo a importância da produção informal. A produção informal faz o cidadão ser mais criativo, com isto, ele pode desenvolver uma habilidade técnica ou artesanal que poderá trazer uma renda. Quanto mais pessoas desenvolverem a criatividade, menor será o problema de desemprego em uma região ou país. O Empreendedor deve cultivar este tipo de visão para poder enxergar grupos sociais de trabalhadores dentro de uma sociedade e preservar esta classe, pois ela só tem a colaborar com a sociedade.

O Empreendedor possui um papel de relevância dentro de uma organização. Porque, grande parte das decisões de mudanças que acontecem no mundo possuem sua participação. E estas decisões são executadas em todos os setores político, econômico e social. Por isto, o Empreendedor deve ter um perfil de agente de mudança, para iniciar, gradativamente, um processo de mudança na sociedade centrada no mercado.

Esta mudança não propõe a extinção do mercado, mas sim uma consciência social mais humana, ética e ecológica. As organizações formais podem ser lucrativas sem ter que, para isto, destruir o meio ambiente e a vida racional do homem. A formação de Empreendedor, com perfil de agente de mudança, pode contribuir muito para a civilização humana neste novo milênio, mas, para que isto aconteça, é necessário que as escolas e universidades formem mais pessoas com este perfil.

Katz e Kahn (1987), enfocam o sistema aberto nas organizações e contrapõem um modelo para o Empreendedor conduzir o comportamento humano nas organizações, frente às mudanças de mercado e organizacionais. Vive-se uma época com grandes transformações políticas, sociais e econômicas. Com isto, o empreendedor necessita estar preparado para usar a sua liderança, afim de administrar eficazmente as transformações que estão acontecendo no mundo nestas últimas décadas. Entre as principais mudanças que vem influenciando as mudanças internas e o comportamento humano dentro das organizações são: a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a preservação ambiental, o desemprego, a terceirização, a automação, o desenvolvimento da indústria de serviços e o associativismo.

Devido a globalização, mudanças de mercado e competição crescente, os empreendedores estão utilizando-se de vários modelos e técnicas para assegurar a sobrevivência de suas empresas. Autores escreveram e continuam escrevendo sobre modelos como qualidade total, liderança, reengenharia, participação total, excelência em serviço, excelência em atendimento, em produto, *downsizing*, entre outros, propondo uma receita para a solução dos problemas e mudanças organizacionais.

Rocha (1997), entretanto, critica estes modelos, pois os considera velhas receitas com roupagens novas. Para ele, as propostas de mudanças para as organizações, devem ser muito bem estudadas e analisadas, antes de serem introduzidas na organização, evitando-se com isso, que não seja alterada a essência do comportamento humano.

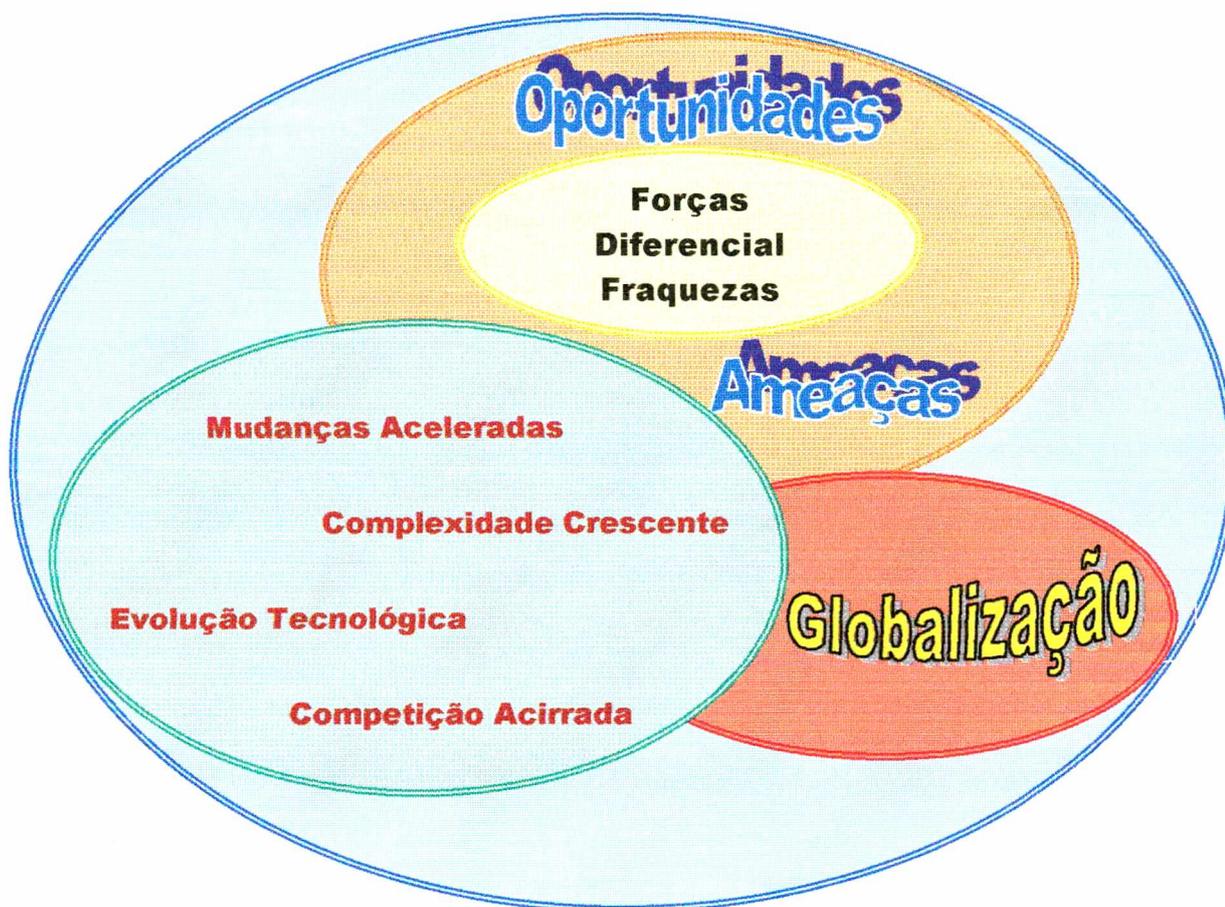


Fig. 8 – Oportunidades e Ameaças, do autor.

Katz e Kahn (1987), apresentam uma das causas que faz com que os esforços realizados dentro da empresa não provoquem mudança, é que a mudança organizacional não deveria iniciar somente no indivíduo. Segundo os autores, ao se tentar alterar a estrutura e os sistemas formais de uma companhia, através de programas globais de mudança, envolvendo somente o indivíduo, vai ocorrer no que os autores chamam de “falácia”. Mudar atitudes, direciona a mudança no

conhecimento individual. Mas a mudança individual não irá provocar a mudança organizacional.

Para que o Empreendedor possa acompanhar as mudanças no mercado, ele deverá utilizar-se de alguns fatores comportamentais interrelacionados, descritos a seguir:

- a) Comprometimento do grupo afim de diagnosticar, problemas na organização. Este processo pode ser liderado por um empreendedor que conduza a coordenação do time na definição do problema e escolha de alternativas para a solução do problema. O trabalho do grupo vai fazer que haja uma integração do grupo mais eficiente;
- b) Definir novos papéis e responsabilidades. Uma vez que o grupo está engajado para a solução do problema, o Empreendedor deverá propor novos arranjos, que coordenarão o fluxo de informação e o trabalho através das funções interdependentes; A identificação de líderes entusiásticos para comandar as mudanças. Não é qualquer um que pode comandar uma mudança. É importante que o empreendedor tenha competência para encorajar o envolvimento dos empregados e a aproximação dos grupos;
- c) Interagir todos os níveis hierárquicos. A participação de gerentes, chefes executivos com o pessoal da produção facilita a transformação organizacional. Todos que fazem parte do grupo, devem apresentar uma postura de união, como um time, que está comprometido com os objetivos da organização;
- d) Os processos de mudança não devem ser impostos. Eles devem ser trabalhados dentro do grupo e conduzidos por um líder que utilize funções de compromisso, coordenação e competência;
- e) Redução na autoridade gerencial e estreitamento das divisões de trabalho; variação de equipes, compartilhando informações e delegando incumbências e responsabilidades para cargos abaixo da hierarquia;
- f) Mudança do modelo burocrático e hierárquico da organização para uma organização dirigida para a tarefa, onde o que deve ser feito é que direciona quem trabalha e com quem e quem lidera.

Estes fatores irão contribuir para que um Empreendedor permaneça com sua empresa no mercado competitivo. E o responsável pela condução desta mudança

organizacional, é o Empreendedor, que irá orquestrar todo este processo global de transformação. Para isto, é requerido dele um equilíbrio dos esforços entre a administração de topo e os subordinados. Esta interação não deve ser imposta e sim compartilhada.

Qualquer mudança organizacional, por mais simples que seja, haverá sempre pessoas mais entusiasmadas para aceitar a mudança do que outras pessoas. É normal que aconteça a resistência de alguns perante a perspectivas de mudança. Cabe, então, ao Empreendedor, desenvolver o trabalho, coordenando as atividades com as equipes de pessoal e os grupos envolvidos. Para isto, ele deverá acompanhar o desempenho, facilitando a comunicação e o entendimento de pontos de vistas diferentes do grupo.

Outro ponto importante para o sucesso do Empreendedor no processo da mudança organizacional, deve ser o de envolvimento com os resultados (*feedback*) dos planos, dos programas, dos detalhes técnicos, da delegação de tarefas e, principalmente, dos procedimentos e resultados, se estão conforme estabelecidos previamente. A partir do momento, em que o Empreendedor reconhecer a existência dos problemas da mudança externa e interna, que afetam a organização, ficará mais fácil de superar os fracassos, os revés e as críticas. A atenção para este detalhe efetivará um melhor desempenho com a implementação de novas idéias e técnicas de mudança.

Perrow (1981), também trabalha com as mudanças organizacionais e apresenta um melhor entendimento a respeito do comportamento nas organizações. O autor utilizou-se de uma abordagem sociológica focalizando a estrutura, objetivos e o ambiente organizacionais. Estes fatores são considerados pelo autor como meios práticos e eficazes de lidar com problemas organizacionais, do que tentar mudar o comportamento humano através de programas de treinamento ou outros meios psicológicos.

Para que o Empreendedor saiba lidar com a mudança organizacional, é necessário que ele consiga analisar a empresa. Esta análise compreende o conhecimento de diversas variáveis dentro da estrutura, do ambiente e dos

objetivos organizacionais. No que se refere a estrutura, o Empreendedor tem que ter consciência, de que as organizações são diferentes entre si, com relação aos serviços e maneira de como são dirigidas. O que funciona em uma organização pode não funcionar em outra. Existem aquelas, onde as operações de rotina e estrutura são bem definidas e outras não rotineiras, pouco elaboradas, sem qualquer definição.

As organizações ainda podem ser consideradas não burocráticas, burocráticas e mistas. As que possuem uma estrutura baseada em regulamentos e leis, uma hierarquia, especialistas, divisão do trabalho, cargos e tarefas, entre outras, geralmente, são consideradas burocráticas. As maleáveis são as não burocráticas, que por sua vez, podem ser mistas.

A relevância para o Empreendedor em conhecer a estrutura da organização, não está em saber quantos tipos de empresas existem, mas sim, em saber que cada empresa distingue-se, de acordo com o trabalho que executa, diferindo de sua própria estrutura. Uma vez compreendido isto, é possível que o Empreendedor utilize muitas técnicas, para a solução dos problemas organizacionais.

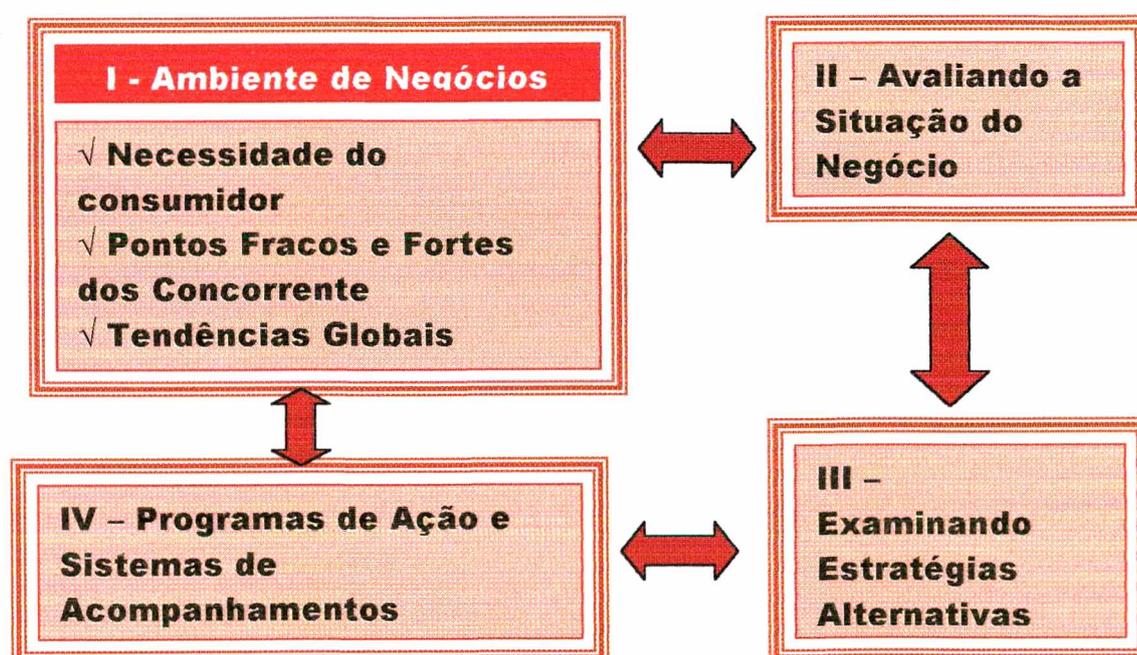
Com relação ao ambiente, o Empreendedor deve analisar dentro e fora da organização alguns aspectos sociológicos, como características étnicas, classe social, inter-relacionamento pessoal, instituições econômicas, comportamento político, estratificação social, influência do grupo, normas culturais, entre outras. Estes fatores devem ser conhecidos detalhadamente pelo empreendedor, se, por exemplo, ele for responsável pela construção de uma nova sede ou indústria em outra região ou país. As mudanças e problemas serão mais complexos e maiores se a implantação da nova sede for em outro país, pois cada país possui uma cultura, estrutura social, forma de governo, tecnologia, sistemas políticos distintos.

Outros fatores do ambiente devem também ser conhecidos como perspectivas do tempo, autenticidade da organização, cooperação e relação com outras empresas. O comportamento organizacional é controlado rigorosamente em termos de tempo. Dependendo da profissão e, para cada caso em particular, a utilização do tempo e a variabilidade de horários nas empresas estão mais

maleáveis O empreendedor deve utilizar este instrumento para determinação, análise e solução do problema.

Para algumas organizações econômicas são gastos grandes quantidades de recursos para convencer os consumidores potenciais da autenticidade de seus produtos, ou seja, para convence-los de que precisam do produto e que devem comprá-lo, ou perderão *status* se os mesmos não o comprarem. A cooptação é uma estratégia utilizada pelas empresas para anular uma ameaça proveniente do ambiente. Considerada, em alguns casos, como não ética, ela pode garantir recursos ou garantir a paz. As relações com as outras organizações podem ser de reciprocidade ou de competitividade. A reciprocidade ou troca de favores, reflete cada vez mais, a integração da vida econômica globalizada, revelando a centralização crescente do poderio econômico, através das fusões de grupos de empresas.

Os objetivos de uma organização devem ser considerados pelo Empreendedor como múltiplos e conflitantes. E será, através da análise dos objetivos e das táticas organizacionais existentes, que será possível entender melhor uma empresa. A análise sociológica faz uma análise do comportamento das organizações, através do enfoque sociológico. Com isto, o Empreendedor possui mais uma alternativa, para lidar com as mudanças organizacionais.



Quadro 2 – Ambiente de Negócios, do Autor.

Senge (1990), traz uma abordagem contemporânea e inovadora para ajudar nas mudanças organizacionais, através de organizações que aprendem, definida por ele, como as organizações de aprendizagem. Estas organizações são direcionadas para que as pessoas expandam continuamente a sua capacidade de criar resultados, que realmente objetivam, através de novos e elevados padrões de raciocínio, onde a ação do grupo é estimulada e as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

O autor considera que as organizações, através de suas ações, desenvolvam um poderoso instrumento social, combinando pessoas e recursos, operários, máquinas e matérias primas. Ele procura focar a interação do homem com o seu meio ambiente, do homem como produtor e produto das organizações. É época de grandes mudanças no ambiente externo à organização, como a globalização, a competitividade de mercados e mudanças internas na organização, como a automação, informatização, redução de cargos hierárquicos e mudanças comportamentais.

O ambiente empresarial necessita, diante deste cenário de mudanças rápidas e de transições complexas, ajustar-se rapidamente a novos rumos exigidos pelo meio ambiente em que se encontra. No entanto, nem sempre acontece as mudanças exigidas pelo mercado, pois grande parte dos empreendedores possuem deficiências de aprendizagem no grupo e não consideram importante as mudanças.

Para Senge (1990), com as mudanças vem o aprendizado. As mudanças no mercado impulsionam as empresas a aprenderem, quando as pessoas que nelas trabalham aprendem. E as organizações de aprendizagem são possíveis de existir, porque a aprendizagem faz parte da natureza humana. É difícil encontrar alguém que nunca teve a participação dentro de um grupo ou equipe, onde todos estavam direcionados a um objetivo comum. E este tipo de experiência é iniciado deste a infância, por exemplo, nas gincanas, onde grupos de crianças participam de uma competição, com um objetivo comum de vencer todas as tarefas em conjunto.

Senge (1990), propõe exatamente isto, tentando vivenciar esta participação, melhor ainda, engajar todas as pessoas dentro da organização para a realização de

um objetivo comum. O aprendizado em grupo é uma premissa básica para a formação de uma organização de aprendizagem. Porém, verifica-se na realidade, que alguns fatores inibem a mudança organizacional, o individualismo é um deles e está presente nas empresas, dificultando o processo de mudança, devido a uma cultura organizacional já existente. O autor aborda em seu trabalho que os fatores inibidores como o individualismo, devem ser identificados, analisados e trabalhados dentro da organização e do grupo de trabalho, para que sejam alcançados as melhores decisões.

Para Senge (1990), a empresa de maior sucesso e competitividade desde a década de 90, será a organização de aprendizagem. Mas, para que elas sejam consideradas organizações de aprendizagem, os empreendedores terão que descobrir como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

A partir desta afirmação. Pergunta-se: será que é possível mudar a individualidade comportamental organizacional para o coletivo, ou seja, mudar uma organização tradicional autoritária para uma organização de aprendizagem? De acordo com Senge (1990), é possível, mas para isto, é necessário que se aplique as cinco disciplinas conjuntamente. Estas disciplinas básicas ou componentes desenvolvidos pelo autor, são responsáveis pela inovação dentro das organizações de aprendizagem. Cada disciplina divide-se em três níveis: prática (o que você faz); princípio (idéias em que elas se baseiam) e essência (estado de ser das pessoas com alto domínio na disciplina).

A primeira disciplina aborda o domínio pessoal, pelo qual aprende-se a esclarecer e aprofundar continuamente o objetivo pessoal, a concentrar as energias, desenvolver a paciência e ver a realidade de maneira objetiva. A segunda disciplina são modelos mentais, idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmos imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes. A terceira disciplina é a formação do objetivo comum, que nada mais é do que a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que se pretende criar. A quarta disciplina é o aprendizado em grupo, que considera o QI individual inferior ao

do QI do grupo. A quinta disciplina é o raciocínio sistêmico, que nada mais é do que a capacidade de ver o conjunto para entendê-lo.

A partir da elaboração das cinco disciplinas propostas por Senge (1990), far-se-á um segundo questionamento: será que os Empreendedores estão preparados para aplicar estes componentes inovadores dentro da organização? para a grande maioria, esta proposta não será fácil de se implementar, pois uma das grandes barreiras, é que os próprios Empreendedores perderão poder, decidindo somente em função dos objetivos e metas da organização.

Outro fator importante a ser levantado, é que as pessoas dentro das organizações não estão preparadas para uma transformação tão complexa. É importante ressaltar o seguinte, que não existem Empreendedores iguais e, para a grande maioria, a proposta será um tanto utópica, porém, para alguns, será um desafio.

O trabalho de Senge (1990), pode ser considerado como um alavancador de novas idéias e processos gerenciais para os Empreendedores, para as organizações e o meio acadêmico. O Empreendedor de hoje, precisa buscar alternativas ou modelos que consideram e entendam profundamente o comportamento do ser humano. As pessoas são elementos que podem expandir continuamente as suas capacidades de criarem resultados que desejam, elevando os padrões de raciocínio do grupo onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Outra forma de alavancar novas idéias dentro da organização, é através da inovação e o espírito Empreendedor apresentada por Drucker (1993), como uma atividade inovadora que pode ser aprendida e praticada. Esta abordagem pode ser considerada como uma forma de aprendizagem, pois a mesma direciona agentes de mudança a aprenderem e a utilizarem algumas ações (diretrizes, práticas e estratégias) Empreendedoras nas organizações. As ações são essenciais para que o Empreendedor possa acompanhar algumas mudanças que ocorrem dentro e fora da organização tais como, globalização do mercado, desenvolvimento tecnológico e mudanças comportamentais.

Segundo Drucker (1993), os Empreendedores inovam e a inovação é um instrumento de aprendizagem específico dos próprios Empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança de mercado e organizacional como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Para que uma inovação tenha êxito, os Empreendedores necessitam conhecer e por em prática os princípios da inovação bem sucedida.

A inovação e o espírito Empreendedor são características objetivas, práticas, modestas, flexíveis e auto renovadoras, propostas por Drucker (1993), como necessárias na sociedade, na economia, nas instituições públicas e empresas privadas. Elas colaboram com a manutenção, a permanência, o desenvolvimento, o sucesso das organizações e constituem-se em diretrizes e práticas que são utilizadas para otimizarem as oportunidades.

O desafio de um agente de mudança está em utilizar as características de um Empreendedor, ou seja, inovar, que significa modificar ou melhorar o que já existe, ele procura criar novos valores e diferentes, e satisfações novas e diferentes, transformando um produto em um recurso. O agente de mudança inovador e com espírito empreendedor deve sempre buscar a mudança e explorar as oportunidades que estão acontecendo dentro e fora da empresa.

As empresas que querem ser inovadoras e Empreendedoras devem aproveitar estas ferramentas para competir no mercado. As que se negarem a utilizar estas ferramentas estratégicas, não sobreviverão por muito tempo no mercado competitivo de hoje, muito menos no futuro.

Para as empresas que querem permanecer no mercado competitivo de hoje e do futuro, a inovação e o espírito Empreendedor apresenta algumas características, que podem ajudar os agentes de mudança e as organizações a sobreviverem por um período de tempo maior. As ações propostas, a seguir, são algumas estratégias inovadoras e Empreendedoras que poderão ser usadas pelo agente de mudança para ocorrer as transformações dentro do próprio trabalho, uma instituição de serviço público ou uma organização, se ele quiser inovar e empreender.

O Empreendedor, como agente de mudança, precisa saber identificar tanto o sucesso como o fracasso inesperado e utilizar estas mudanças para inovar dentro da organização. Ele tem que ser determinado, usar diretrizes específicas para cada caso, encarar a realidade do fato e ser humilde para aceitar quando está errado. Outro fator importante que ele precisa ter é reservar tempo específico para discutir e analisar o sucesso e o fracasso inesperado e aproveitar a situação de cada um. Ele deve sair a campo, olhar a sua volta, perguntar e escutar.

Souki (1999), diz que, a incongruência é um sintoma de mudança que já ocorreu, ou que poderá ocorrer no futuro. Ela consegue prever uma falha, que poderá ser utilizada para inovar. Geralmente, as incongruências são mudanças que ocorrem em um setor, um mercado ou um processo. O agente de mudança poderá visualizar a incongruência dentro de um determinado setor ou serviço e convertê-la em uma oportunidade. A necessidade de processo deve ser considerada como a mãe da inovação e mais uma oportunidade inovadora. Alguns agentes de mudanças de sucesso podem visualizar uma incongruência dentro de um processo, tornando-as uma inovação.

Druker (2000) afirma que, as mudanças demográficas são mudanças que ocorrem na população. As principais são a composição, o emprego, a grandeza e o *status* educacional ou a renda. A demografia é mais previsível, pois é possível fazer um estudo da demografia para uma região. A vantagem de se conhecer a demografia, é que ela poderá ser utilizada como uma estratégia recompensadora.

As mudanças de percepção criam oportunidades inovadoras. A percepção é algo concreto, que pode ser definida, testada e explorada, mas para isto, ela deverá ser aplicada no momento oportuno, verificando se a mudança de percepção é uma mudança passageira ou permanente, e deverá começar pequena e ser bem específica.

A inovação baseada no conhecimento, apresenta algumas características peculiares. Até que uma inovação baseada no conhecimento venha a ser divulgada e colocada a disposição das pessoas, ela precisa ser testada e aprovada. E para isto, ela necessita de um longo tempo de espera. Existem muitas inovações

baseadas em idéias brilhantes. Porém, estas idéias são as mais arriscadas e as menos bem sucedidas fontes de oportunidades inovadoras.

As idéias brilhantes são vagas e ilusórias e devem ser renunciadas por mais atraente que forem pelo Empreendedor. A rejeição de uma inovação, baseada em uma idéia brilhante, é ignorada, pois ela não pode ser sistematizada, previsível e organizada. Porém, esta idéia deve ser apoiada e recompensada, pois ela apresenta algumas qualidades empreendedoras, como a ambição, iniciativa e engenho.

Alguns princípios de inovação de “faça” e “não faça” podem ser utilizados por agentes de mudanças inovadores e empreendedores, que querem acompanhar as oportunidades que aparecem no mercado. Os “façam”, seria, todas as fontes de oportunidade inovadora que devem ser sistematicamente analisadas e estudadas. A inovação é tanto conceptual como perceptual. A percepção faz com que os agentes de mudanças saiam a campo e olhem, perguntem e escutem os seus clientes, usuários, para descobrir quais são as suas necessidades, expectativas e seus valores.

A maioria das inovações eficazes são precisas, clara, simples e centralizadas numa necessidade e resultado específico. Elas começam pequenas, exigindo inicialmente, pouca gente, pouco dinheiro e um mercado pequeno e limitado. A inovação bem sucedida visa a liderança, dentro de um mercado ou setor senão, ela irá criar uma oportunidade para a concorrência.

Os “não façam”, seria não apresentar inovações muito complexa ou engenhosa tanto em *design* como em execução, pois as mesmas serão utilizadas por seres humanos com capacidades diferentes. O Empreendedor necessita também conhecer alguns aspectos da alta tecnologia. A alta tecnologia traz grandes benefícios para a humanidade, mas ela não é a solução para todos os problemas políticos, sociais e econômicos de uma sociedade. Países que querem ser inovadores e Empreendedores, tem que utilizar uma economia plena de inovadores e Empreendedores, com visão e valores Empreendedores.

Para Drucker (2000), existem duas áreas, nas quais a sociedade Empreendedora requer uma inovação substancial. A primeira está relacionada com uma política para cuidar dos trabalhadores redundantes. Estes trabalhadores estão geralmente localizados em centros industriais e estão mal preparados para encontrar uma nova colocação. A grande maioria destes trabalhadores não possui instrução, nem habilidade, nem posição social e nem autoconfiança. Este problema é solucionável, se o Empreendedor trabalhar juntamente com novas empresas de economia empreendedora, pois elas criam novos empregos, como também treinam e colocam estes trabalhadores para executar novas tarefas.

A segunda inovação é considerada um tanto radical, mas importante para formação de uma sociedade empreendedora, são elas: o abandono sistemático de políticas sociais desgastadas e as instituições de serviço público obsoletas. Atualmente não se dispõe de mecanismos políticos para descartar, principalmente em instituições públicas, o antiquado, o desgastado e o obsoleto, pois os interesses políticos estão acima destes imperativos. Uma maneira que vem sendo utilizada pelo governo para substituir uma instituição pública obsoleta, é a privatização. No entanto, se a instituição pública utiliza-se de práticas inovadoras e empreendedoras, ela será rentável e dificilmente será vendida.

Alguns Empreendedores insistem em não abandonar o que é antiquado, obsoleto e ultrapassado. Pior ainda, eles utilizam-se dos recursos humanos, que é o recurso mais valioso de sua empresa, para manter esta estrutura decadente. Empreendedores que agem desta forma, estarão, em um futuro bem próximo, fora do mercado competitivo. Para que esta situação se reverta, novas tarefas devem ser encaradas, tais como: hábitos de flexibilidade, aprendizado contínuo e aceitação da mudança como uma oportunidade normal, utilizadas pelos Empreendedores, como agentes de mudança, tanto para as organizações, como para os próprios Empreendedores.

Se uma sociedade possui pretensões de querer se tornar uma sociedade inovadora e empreendedora, o governo precisa fazer algumas reformas política e tributária. Entre elas estão, reforma fiscal com isenção de pagamentos de tributos para novas empresas, que estão iniciando suas atividades no mercado,

desburocratização das instituições públicas e o aprendizado contínuo de seus funcionários.

O maior desafio para o Empreendedor em uma sociedade, uma organização, no próprio trabalho ou em uma instituição pública é incentivar o aprendizado contínuo. Não é recomendável manter uma estrutura, onde o ser humano ingressa em uma organização, principalmente em uma instituição pública, onde o aprendizado é esquecido. Se uma sociedade quer se tornar inovadora e Empreendedora, as organizações e as instituições públicas necessitam mudar radicalmente a forma que elas estão sendo administradas.

Para Lemos (2001), a mudança global dentro e fora das empresas está se tornando, cada vez mais, uma realidade e a mudança deve ser vislumbrada por todos como a melhor oportunidade para que as pessoas se adaptem a este novo sistema. Mas, para que isto aconteça, as pessoas devem estar sendo impulsionadas pelos Empreendedores, influenciando-as, para praticarem o aprendizado e o reaprendizado continuado de novas habilidades e novos conhecimentos.

Semler (1988), praticou e utilizou o aprendizado dentro de suas empresas provocando uma grande mudança. Ele contribuiu através de sua atitude inovadora e empreendedora à uma gestão participativa dentro de suas empresas, quebrando com isto, velhos tabus típico da organização brasileira. O desafio de se tornar o futuro presidente e proprietário de uma empresa arcaica, obsoleta, atrasada e com uma cultura organizacional ultrapassada, fez dele um agente de mudança. Ele assumiu a Semco, adotando uma nova filosofia de gestão participativa entre todos os funcionários da empresa, bem como outras ações inovadoras e empreendedoras.

Pode-se até considerar, que foi um tanto revolucionária para os padrões brasileiros a forma com que ele passou a administrar a sua empresa. No entanto, a sua vontade de vencer e tornar a Semco uma empresa moderna, próspera, produtiva, lucrativa e com uma equipe participativa, ele teve que investir no potencial individual de cada pessoa que fazia parte da empresa.

Independente do nível social e escolar das pessoas, ele visualizou que o sucesso só seria alcançado, se ele utilizasse o maior e melhor recurso de sua empresa, o ser humano.

Para Semler (1988), fica praticamente impossível de se querer iniciar qualquer tipo de mudança, se a mesma não é iniciada no ser humano. Uma vez, que as pessoas estão mais integradas com a empresa, com os seus objetivos e missão, fica mais fácil para que as pessoas entendam o porque de cada atitude ou inovação implantada futuramente dentro da empresa.

A gestão participativa implantada por Semler (1988), é praticamente inexistente hoje em empresas do porte da Semco, onde é conferido aos empregados a participação nas decisões, liberdade de criação, flexibilidade e uma certa estabilidade no emprego. Ele também fez uma mudança no chão de fábrica, reduziu os níveis hierárquicos intermediários, horizontalizando a estrutura e melhorando a comunicação.

Para que se possa implantar um sistema de participação dentro de uma empresa é necessário ser um agente de mudanças para mudar mentalidades, comportamento, vícios de trabalho entre outros. Mas esta mudança tem que ser iniciada de cima para baixo, ou seja, dos executivos e gerentes até o chão de fábrica. O poder de decisão dentro das empresas, geralmente, está restrito a algumas pessoas, que controlam e decidem por tudo e por todos.

Com isto, cria-se muitas vezes, conflitos desnecessários com funcionários, que poderiam ser solucionados simplesmente consultando os mesmos. Por exemplo, quando a diretoria da Semco fez uma pesquisa para saber, qual a cor dos uniformes que os funcionários gostariam de usar. Foram utilizados recursos humanos, financeiros e tempo, para verificar que tipo de cor eles preferiam usar. A escolha democrática da cor do uniforme valorizou a opinião do funcionário e evitou-se, com isto, um futuro problema com a diretoria, se no caso, a mesma tivesse escolhido uma cor diferente da que eles tinham em mente.

Law (2001), diz que, o Empreendedor deve utilizar o bom senso e fazer uma seleção de quais decisões deveriam ser levadas à participação total ou parcial de seus funcionários. O que não pode acontecer e deve ser evitado é praticar decisões autoritárias somente da cúpula da empresa, sem consultar previamente os funcionários ou pelo menos alguns representantes eleitos pelos mesmos.

Contrário às teorias tradicionais de administração, Semler (1998), critica o modo como elas são utilizadas nas empresas. Levando a maioria das organizações para a obsolescência. A solução para as organizações em uma economia de alta competitividade está na agilidade e flexibilidade das pequenas organizações, para absorver as tendências do mercado a tempo.

A maioria das recomendações e sugestões propostas por Semler (1998), podem e devem ser implantadas, pois vive-se atualmente em um mercado global, muito mais competitivo do que dez anos atrás. A grande contribuição que ele passou, foi a de um exemplo excepcional de um agente de mudança, que utilizou a sua criatividade inovadora e espírito Empreendedor para administrar as suas empresas. Ele mesmo menciona, que todas as mudanças propostas podem ser aprendidas e possíveis de se implementar nas empresas. Mas para isto, o Empreendedor tem que ter uma visão empreendedora e inovadora.

As organizações que querem acompanhar as mudanças internas e externas à organização, devem possuir administradores competentes com características de um agente de mudança. Para isto, os Empreendedores necessitam estar bem informados e capacitados para executar suas habilidades técnicas e comportamentais. Ele deve possuir muita energia, entusiasmo e força de vontade para propor, conduzir e concretizar as mudanças organizacionais em todos os níveis da empresa.

Resumindo as idéias dos autores citados no texto, entre as principais ações que um Empreendedor deve utilizar nas organizações de hoje, para acompanhar as mudanças no mercado e nas organizações, são:

- a) Verificar a viabilidade de se fazer parcerias ou alianças estratégicas com outras organizações, afim de enfrentar o mercado competitivo, crescer economicamente e permanecer mais tempo no mercado. Esta estratégia traz outras oportunidades como redução de custos, criação de novos produtos e incorporação de novas tecnologias;
- b) Comportar-se como o responsável pela mudança. Desta forma, ele poderá conduzir de uma maneira inovadora as mudanças que surgirem;
- c) Divulgar e promover nos diversos setores (político, social e econômico), os benefícios do trabalho informal, mostrando a sociedade, as empresas e ao governo a importância da produção informal. A produção informal faz o cidadão ser mais criativo, com isto, ele pode desenvolver uma habilidade técnica ou artesanal que poderá trazer uma renda;
- d) Interagir todos os níveis hierárquicos, para formar uma gestão participativa dentro da empresa. A participação de gerentes, chefes e executivos com o pessoal da produção facilita a transformação organizacional. Todos que fazem parte do grupo, devem apresentar uma postura de união, como um time, que está comprometido com os objetivos da organização;
- e) Promover o aprendizado do grupo, através das organizações de aprendizagem. As pessoas são elementos que podem expandir continuamente as suas capacidades de criarem resultados que desejam, elevando os padrões de raciocínio do grupo onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo;
- f) Utilizar as características de um empreendedor, ou seja, inovar, que significa modificar ou melhorar o que já existe. Criar novos valores e diferentes, e satisfações novas e diferentes, transformando um produto em um recurso. O agente de mudança inovador e com espírito empreendedor deve sempre buscar a mudança e explorar as oportunidades que estão acontecendo dentro e fora da empresa;
- g) Ousar, querer e agir são algumas características que os agentes de mudança necessitam para realizar mudanças na organização, de forma eficiente e eficaz, com a participação da maioria das pessoas dentro das organizações;
- h) Conhecer meios mais práticos para lidar com as mudanças organizacionais, através das variáveis do ambiente, da estrutura e dos objetivos organizacionais, para analisar melhor uma organização e lidar com os problemas organizacionais;

- i) Analisar detalhadamente as novas técnicas ou modelos implantados em outros países com sucesso, antes de utilizá-las aqui no Brasil. Nem tudo que é bom para a Europa, Estados Unidos ou Japão, será bom para o Brasil. Deve-se considerar vários aspectos culturais e comportamentais antes de se aplicar qualquer mudança organizacional.

2.3 Evolução histórica e aplicação prática da Inteligência Competitiva

A contínua evolução dos transportes, da informática e das comunicações está reduzindo as distâncias e transformando o mundo em uma aldeia global. Com a flexibilidade conseguida com as reorganizações, os grupos multinacionais não têm dificuldades em realizar as modificações necessárias para atuar no mundo globalizado e tornaram-se novamente competitivas. Muitos grupos começaram a se unir e a ficar cada vez mais fortes.

As empresas menores, especialmente as nacionais, quando incapazes de enfrentar tal concorrência, acabam fechando ou sendo absorvidas por outras empresas. As grandes organizações, que atuam no mercado global, estão se estruturando em redes de unidades de negócio e/ou de parceiros, como forma de racionalizar a empresa e tirar o melhor proveito de esquemas cooperativos e flexíveis de pesquisa e desenvolvimento, projeto, comercialização e fabricação.

Para administrar estes conglomerados, é usual a alta direção adotar uma estrutura matricial, composta de diretores regionais e de negócios. O mercado mundial é dividido em regiões, nas quais são alocadas as unidades de negócios e/ou empresas parceiras.

Progressivamente, as multinacionais estão perdendo suas raízes, elaborando e executando seus planos conforme uma geoeconomia própria, a qual, geralmente, ignora os limites convencionais das nações. As transnacionais compram matéria prima onde for melhor e mais barato, produzem onde existir vantagens fiscais e mão-de-obra barata; montam os produtos com partes feitas em diferentes países (produto mundial) e os vendem onde existirem compradores.

Fábricas são transferidas de países com mão-de-obra mais cara para as nações em desenvolvimento, agravando o desemprego estrutural nas primeiras. A mão de obra pouca qualificada se desloca de onde falta trabalho para nações/regiões mais desenvolvidas, onde porém os empregos para eles estão desaparecendo.

A mão-de-obra abundante e pouco qualificada, disposta a trabalhar por salários menores, cria sérios problemas sociais e agrava ainda mais a crise provocada pelo desemprego estrutural. Alguns países, para enfrentar o problema, reduzem as horas trabalhadas. Outros investem nas áreas de serviços (inclusive gerenciamento e marketing), desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias. Mas, estas áreas exigem uma mão-de-obra qualificada.

Para Drucker (2000), as classes mais pobres nas nações mais adiantadas, onde o nível de qualificação e instrução são baixos, acabam ficando excluídas do processo. Organizações Não Governamentais (ONGs) são criadas para ocupar as pessoas mais qualificadas das classes mais pobres para dar assistência aos demais excluídos e reduzir o desemprego.

Tentando sair da crise, sem recursos para investir, o Estado procura privatizar suas empresas e oferecer isenções fiscais para atrair as empresas transnacionais. O Estado abandona gradativamente as barreiras tarifárias que protegem as indústrias nacionais da concorrência dos produtos estrangeiros e se abre ao comércio e ao capital internacional.

O setor financeiro também experimenta um crescimento explosivo, a saber:

- a) Operações complexas ocorrem nos mercados de capital do mundo inteiro;
- b) O dinheiro é movimentado com uma velocidade quase instantânea;
- b) Ao menor sinal de crise, muitos investimentos feitos nas Bolsas de Valores são transferidos para outros mercados, aumentando a gravidade dos problemas, são os chamados capitais voláteis, que se deslocam para onde existem taxas de juros altas e riscos menores;
- a) Quando os sistemas financeiros e governamentais são mal administrados e/ou

corruptos, como ocorreu recentemente na Ásia, isto aumenta o risco e os investidores retiram seus capitais, colocando os países à beira da ruína;

- b) Quando os organismos internacionais oferecem socorro monetário, exigem em contrapartida não apenas a moralização das instituições envolvidas, mas também a abertura ao comércio internacional, que beneficia as nações globalizadas;

A regionalização, movimento de integração de Estados-nações, compelido pelas forças econômicas, visando a globalização. É um meio de chegar a ela, procurando preservar os interesses das nações. As experiências em andamento mais importantes são:

Quadro 3 – Experiências de Regionalização em Andamento.

ALCA	Área de Livre Comércio das Américas;
APEC	Cooperação Econômica da Ásia e Pacífico;
CEE	Comunidade Econômica Européia;
CEI	Comunidade dos Estados Independentes (ex-URSS).
MERCOSUL	Mercado Comum do Cone Sul
NAFTA	Associação de Livre Comércio da América do Norte;

Quadro 3 – Regionalização, do autor.

Neste íterim, surge o trabalhador globalizado e o homem passa a ser visto como uma pessoa complexa. Suas necessidades recaem em diversas categorias e variam de acordo com o estágio de desenvolvimento do indivíduo e da situação global de sua vida. Como as necessidades e os motivos interagem entre si, o mesmo objetivo poderá variar de importância e satisfazer as necessidades bem diversas.

Drucker (1993), afirma que, em consequência, o mesmo indivíduo poderá ter necessidades diferentes em organizações diferentes, em grupos diferentes da mesma organização ou em momentos diferentes nos mesmos grupos da mesma

organização. Os trabalhadores poderão se envolver produtivamente com a empresa e adquirir motivação através de experiências organizacionais. Mas, cada um deles poderá responder de forma diferente às várias estratégias administrativas, dependendo de seus próprios motivos, habilidades e da natureza das tarefas.

Para poder discutir semelhanças e diferenças e, quando necessário, ser capaz de enxergar o que está ocorrendo sob outra perspectiva, será preciso que cada empreendedor saiba sua identidade e como percebe seu ambiente. Para poder acompanhar as constantes mudanças, ele deve manter-se em contínuo desenvolvimento e será ele o principal responsável pela sua carreira, não podendo mais esperar a tutela de sua empresa.

É reconhecido que as pessoas têm criatividade, necessidades de significação, segurança, mudanças e querem pertencer a um grupo. Elas serão o centro das atenções e influenciarão o ambiente que as cerca. O trabalho entre elas exigirá um equilíbrio constante entre mudança e segurança, criatividade e controle, iniciativa e cooperação. Assim, o empreendedor precisa se tornar capaz de lidar com a ambigüidade. Grupos de pessoas também adquirem a habilidade de auto-organização. Mas, esta habilidade não deverá ser usada contra os objetivos da organização, sendo necessário orientá-la tanto em favor da organização, quanto do indivíduo.

Ianni (1992), salienta que, outro aspecto importante do ambiente turbulento será a dificuldade de fazer previsões. O Empreendedor precisa estimular o auto-desenvolvimento para que as pessoas aumentem sua intuição e flexibilidade, e possam enfrentar a imprevisibilidade. Para atuar num mercado altamente competitivo, toda a organização deverá estar envolvida. Esforços deverão ser feitos para reduzir radicalmente os tempos gastos em todas as etapas, desde a decisão de desenvolvimento de um novo produto ou serviço até o seu lançamento no mercado, da primeira consulta do cliente à sua proposta final, da entrada do pedido à entrega e o pagamento pelo cliente satisfeito.

Para Ianni (1992), a empresa deverá concentrar-se em ganhar tempo e tomar-se mais flexível, trabalhando de modo mais inteligente, a saber:

- a) Organizando-se melhor, eliminando trabalhos desnecessários, simplificando rotinas, trabalhando com tarefas mais abrangentes e com maior responsabilidade pessoal;
- b) As atividades devem ser organizadas em equipes de trabalho, o que permite simplificar as comunicações, diminuir os tempos de execução dos trabalhos, e sintonizá-las com as metas;
- c) Formar equipes responsáveis por uma tarefa, do início ao fim, diminui o número de “trocas de bastão” entre as várias áreas;
- d) Descentralizar, cada vez mais, a responsabilidade a um número cada vez maior de pessoas dentro da organização, reduzindo continuamente os níveis hierárquicos, sem o que não serão atingidas as reduções de tempo;
- e) Eliminar, paulatinamente, os limites entre administração e produção e entre pessoal administrativo e operacional, trabalhando todos em conjunto, em lugar de trabalhar em separado e em seqüência.

Para ser bem sucedido, o Empreendedor deverá decidir o que é mais importante para a empresa onde atua. O importante não é mais ser a maior, mas sim, a empresa mais rápida e flexível. Para sobreviver, a empresa precisa desenvolver suas habilidades de se renovar, se auto-organizar, se adaptar ao ambiente e influenciá-lo. Ocorrerá, então, um processo contínuo de interação entre a organização e o ambiente. Fornecedores e clientes tornar-se-ão parceiros.

A fronteira entre a organização e o ambiente tenderá a desaparecer. Ela passará a ser vista como pertencente aos subsistemas que se limitam e não como fora deles. Os limites internos também serão revistos: todos serão fornecedores e clientes. O objetivo será criar uma rede de parceiros satisfeitos. Os limites serão desafiados.

Terra (2000) orienta que, muitas táticas começam no ambiente interno e terão fortes repercussões no ambiente externo. Será na análise das fronteiras - externas e internas - que se descobrirá as falhas e as oportunidades que, bem exploradas, se transformarão em táticas emergentes. A integração destas táticas darão origem às estratégias. Elas serão planejadas de baixo para cima e de dentro para fora. Isto se refletirá na estrutura de organização, a qual não será mais

determinada exclusivamente pela alta direção, mas passará a fazer parte de um processo de negociação desta com os funcionários envolvidos.

Para sobreviver num ambiente turbulento, os membros da organização precisarão adotar uma atitude pró-ativa, significando que não bastará saber solucionar problemas para manter o rumo. Será necessário questionar o próprio rumo, buscando um desempenho superior. Todos deverão se envolver para que todos possam aprender. O aprendizado só ocorrerá se a estrutura de organização for tão simples quanto possível e sem muita hierarquia.

Será preciso abrir espaço para o indivíduo, permitir diferenças de opinião e enfatizar as diferenças individuais. Permitir o aprendizado. Criar uma atmosfera otimista, onde as pessoas acreditem em si próprias e estejam em contínua interação com o ambiente. Será necessário que seja reconhecida a competência da direção, para onde todos poderão levar boas idéias. E será preciso que a direção saiba que, somente pessoas, cujas contribuições sejam reconhecidas, levarão novas idéias. As pessoas precisarão sentir, por experiência, que estão sendo tratadas de forma adequada. Elas precisarão desejar permanecer na organização por mais tempo, em vez de só desejarem o sucesso a curto prazo. Só assim poderão surgir estratégias emergentes e interações criativas.

Historicamente, isto já vem sendo realizado há muitos séculos por empreendedores de sucesso, que souberam aliar a Inteligência Competitiva ao desejo de transformar o imaginável em realidade objetiva de negócios. Diversos autores, Chiavenato (2000), Womack (1992), Marx (1992), Drucker (1993), Moden (1984), enfatizaram a evolução da sociedade e da Inteligência Competitiva, através dos tempos.

A seguir, apresenta-se alguns exemplos da evolução da Inteligência Competitiva nos povos e países do mundo, a partir de 4000 a . C. até os dias atuais, para reflexão de como a sociedade antiga, medieval e moderna soube utilizar-se dos conhecimentos teóricos e técnicos, para construir a sociedade como a conhecemos hoje e que tem exigido dos Empreendedores uma visão muito mais apurada do que a normal.

Nenhum pesquisador, por mais interessado que esteja, conseguirá explorar todo o conhecimento adquirido pelos povos durante os séculos. Os exemplos são inúmeros e a oportunidade de conhecer todos eles demanda muito tempo e a dedicação total ao estudo. Seleciona-se aqueles que, entre tantos outros, contribuíram para a formação de nossa sociedade atual, a saber:

- Egito antigo (4.000 A.C.)

Um oásis no meio do deserto. Uma dádiva do Rio Nilo. Assim é definido o antigo Egito, terra dos faraós, das múmias, do papiro e dos mistérios das pirâmides, uma prova da utilização da Inteligência Empreendedora daquele sábio povo, que combinava o trabalho humano e os fatores geográficos para o seu desenvolvimento na química, matemática, astronomia, medicina, agricultura, construção, entre outros.

Por volta de 4000 a.C., apareceram as primeiras evidências de organização pública, apesar de serem escassas, essas demonstraram que já existiam povoados, em que a agricultura, trigo, cevada, centeio, cebola, algodão, linho, frutas e legumes, e o pastoreio, cavalos, bois, carneiros, cabras, porcos e aves, eram as principais atividades econômicas.

Burns (1999), Ellegard (1993), Matoso (1999), afirmam que, a transição da forma mais primitiva de civilização de tribos nômades, que eram independentes uns dos outros, mas que cooperavam entre si, quando tinham problemas comuns, tais como, a construção de canais e diques de irrigação, muros de proteção, etc. Naquela época, foram construídas as famosas pirâmides dos faraós Queóps, Quefrem e Miquerinos, da IV dinastia, que conquistaram enormes poderes no campo religioso, militar e administrativo.

A maior pirâmide e a mais antiga é Queóps, nela foram empregados 2,3 milhões de blocos de granito, de duas toneladas cada um e transportados em grandes barcaças pelo rio Nilo, já em terra, eram colocados em enormes pranchas, que, por sua vez, deslizavam sobre troncos roliços de grandes dimensões. Trabalharam na construção cerca de 10.000 operários, durante 20 anos.

Para comandar todo esse exército de trabalhadores, os faraós organizaram e dividiram a classe social do Egito, a saber:

- a) Nobres: administradores das províncias ou comandantes dos principais postos no exército. Seus cargos eram hereditários;
- b) Sacerdotes: senhores da cultura egípcia. Presidiam as cerimônias religiosas e administravam os bens materiais dos templos, desfrutando de enorme riquezas, provenientes das oferendas feitas pelo povo;
- c) Escribas: funcionários da administração. Desempenhavam varias funções, como cobrança de impostos, fiscalização da vida econômica, organização das leis, etc. Todo escriba sabia ler, escrever e cantar.
- d) Grupos de dominados:
- e) Artesãos: trabalhadores das cidades, como barbeiros, ferreiros, carpinteiros, barqueiros, tecelões, ourives, ceramistas, etc. Muitos deles trabalhavam na construção dos templos e das pirâmides e viviam quase sempre na pobreza;
- f) Felás: camponeses e pessoas que trabalhavam na construção de obras públicas, no transporte, etc. Constituíam a grande maioria do povo egípcio e viviam na miséria;
- g) Escravos: estrangeiros capturados em guerras. Trabalhavam nos serviços mais pesados, como as pedreiras do Estado. Viviam em condições precárias, mas tinham alguns direitos civis, como casar com pessoas livres, possuir bens, testemunhar nos tribunais, etc.

Para Vicentino (2000), a escrita egípcia era formada de sinais, chamados hieróglifos – palavra de origem grega, que significa “sinais sagrados”. Esses sinais, inicialmente, representavam idéias e objetos concretos. Mas, aos poucos, foram adquirindo também um sentido convencional, para representar idéias abstratas. Coube ao sábio francês Jean François Champolion a honra de conseguir decifrar, em 1822, o primeiro texto hieroglífico: “ Pedra de Roseta”, descoberta em 1799, pelo engenheiro francês Pierre Bouchard, que continha uma inscrição de 196 a . C, elogiando o soberano Ptolomeu V, gravada em três diferentes escritas: hieroglífica, demótica e grega.

As inscrições hieroglíficas egípcias contêm duas classes de símbolos: os pictogramas – representam o objeto ou algo relacionado a ele; os fonogramas são empregados unicamente pelo valor fonético e não possuem nenhuma relação com a palavra representada. No hieróglifo, a figura de um objeto serve para representar não somente o objeto, mas também uma palavra que contenha seu nome. Muitas palavras são escritas graças à combinação de signos fonéticos, pictográficos e ideográficos. O registro egípcio era feito em pedra, madeira ou papiro, tipo de papel fabricado a partir de uma planta de igual nome, cultivada às margens do rio Nilo. Mais de 700 figuras diferentes eram usadas para escrever os hieróglifos, era uma linguagem complicada propositadamente, para que os escribas pudessem manter o seu poder.

Na arquitetura, os egípcios demonstraram toda a sua inteligência competitiva, ao criarem obras monumentais, destacando-se:

- a) As Mastabas, túmulos geralmente de forma trapezoidal, que possuíam câmaras subterrâneas, onde ficam os corpos;
- b) Os Hipogeus, túmulos subterrâneos, de vários compartimentos, normalmente escavados nos barrancos do rio Nilo;
- c) As Pirâmides, grandes túmulos dos faraós. No seu interior, existiam verdadeiros labirintos para confundir possíveis saqueadores e, em uma câmara secreta, o sarcófago do faraó. Suas construções exigiam avançados conhecimentos de engenharia e matemática.

Na arte, os egípcios desenvolveram a escultura e a pintura, que influenciaram diretamente a religião. A maior parte das estatuetas egípcias eram pintadas com cenas, que serviam para decorar túmulos e templos. As figuras humanas eram representadas em postura hierática, isto é, posição rígida e respeitosa, geralmente com cabeça e as pernas de perfil e o tronco de frente.

Nas ciências, os egípcios tinham grande interesse pelas questões filosóficas e abstratas. Desenvolveram o saber científico, sempre tendo em vista resolver problemas práticos e concretos, como a técnica da construção, a cura das enfermidades, a contabilidade comercial, as estações agrícolas. Foi, portanto, em função dos interesses da sociedade que se desenvolveram as ciências:

- a) Química – a manipulação de substância química, arsênio, cobre, petróleo, alabastro, sal, sílex moído, deu origem á fabricação de diversos remédios e composições. A própria palavra química vem do egípcio “Quemi”, que significa “terra negra” ou “Egito”. Desenvolveram a física, metalurgia e hidráulica;
- b) Matemática – transações comerciais e a administração de bens públicos exigiram a padronização de pesos e medidas, sistema de anotação numérica e de contagem. Em função das necessidades imediatas, foram desenvolvidas a aritmética – soma, subtração e divisão, álgebra e a geometria, triângulos e retângulos, mas não sabiam multiplicar;
- c) Astronomia – as estrelas sempre foram as guias dos egípcios na navegação e nas atividades agrícolas. Por isso, fizeram mapas dos céus, enumerando e agrupando as estrelas em constelações e, ao mesmo tempo, desenvolveram a astrologia, estudo dos astros com a finalidade de entender e prever o destino dos homens. Inventaram o relógio do sol e o da água e o calendário, que dividiu o ano em 12 meses, de trinta dias, aos quais o novo calendário juntou cinco dias de feriados, para completar o ano de trezentos e sessenta e cinco dias;
- d) Medicina – entre os egípcios, havia respeito religioso pelo morto, que impedia a dissecação de cadáveres com finalidade científica. No entanto, a prática da mumificação colaborou para o estudo do corpo humano. Os “médicos” se especializavam em diferentes partes do corpo e, conforme a doença, indicavam remédios que variavam desde sangue de lagarto até livro vermelho, fervido com azeite ou, ainda, leite de mulher que tinha dado a luz, excremento de crocodilo, etc. Tiravam a pulsação e utilizavam anestésico. Apesar disso, a medicina manteve-se ligada à magia e às tradições do passado;
- e) Esportes: os egípcios não se constituíam em um povo triste e solene, mesmo passando grande parte do tempo preparando-se para a morte, pois existiam muitos tipos de jogos, grandes caçadas, pescaria, luta esportiva, natação, esgrima – com a utilização de varas – competições de barcos, iam armados com paus, com o objetivo de jogar os adversários na água, brinquedos infantis nas areias do rio Nilo, danças típicas, jogos de equipe, “eixo-badeixo” – brincadeira em que cada um salta por cima do outro, procissões religiosas, paradas militares e peças ao ar livre.

A palavra faraó deriva do egípcio “Per-âa”, ou “o grande domínio”, que designava o início de uma instituição real, mas acabou-se por se tornar a própria designação dos reis ou comandantes, intermediários obrigatórios entre o homem comum, os mortais, e as divindades. Ele era a garantia, durante o seu reinado, da boa gestão e da salvaguarda do mundo harmonioso criado por ocasião da “primeira gestão”. O faraó egípcio personificava todos os grandes poderes do Estado, considerado um Deus vivo; o poder do faraó manifestava-se pelo exercício de uma administração centralizada, que buscava controlar os setores políticos, econômicos, militar e religioso e, quase tudo, dependia de sua aprovação, onde seus auxiliares tinham que se comportar como simples mensageiros ou executores de sua vontade.

Entre esses auxiliares, o vizir destacava-se pela importância, já que representava uma espécie de primeiro-ministro, sendo o homem de maior confiança do faraó. Por isso, podia desempenhar suas funções com maior independência, obedecendo, apenas, a orientação de natureza geral. Por todo o país, a autoridade do faraó se fazia presente através dos funcionários do Estado, considerado seus olhos, seus ouvidos e sua boca. Esse conjunto de funcionários do Estado integrava uma complexa organização burocrática encarregada de planejar, dirigir e fiscalizar uma série de atividades, como construção de templos; de canais de irrigação; de diques e de estradas; implantação de sistemas uniformes de pesos e medidas; arrecadação de tributos; recolhimento e distribuição dos excedentes alimentares; direção do comércio exterior; direção das instituições educacionais, responsáveis pela transmissão das tradições e dos conhecimentos técnico-científicos.

Cotrim (1996), afirma que a construção das pirâmides demonstrou como os egípcios utilizaram a Inteligência Competitiva de forma embrionária, mas dinâmica, além disso, utilizando o cavalo e o bronze como arma de guerra, conhecimentos adquiridos dos hicsos (povo nômade vindo da Ásia), técnicas militares e uma boa organização, conquistaram Jerusalém, Damasco, Assur e Babilônia, transformando os povos conquistados em escravos ou pagadores de tributos e fornecedores de ouro, mão de obra, alimentos e artesanatos.

Nos assuntos de negócios, governamentais, militares, religiosos e sociais, os egípcios documentaram exatamente quando foi realizado, quanto foi recebido,

quem pagou ou recebeu e se os objetivos foram alcançados, em clara demonstração do uso prático da Inteligência Competitiva.

- **Babilônia (1900 a.C.)**

As planícies aluviais da Mesopotâmia (Porta de Deus), região que compreendia a Babilônia, eram perfeitas para elevada produção de alimentos e a cevada era usada como meio de pagamento de salários e, ainda, como base de manufatura de uma bebida natural: a cerveja. Outros produtos cultivados eram o óleo de linhaça e de gergelim, o linho, trigo e hortigranjeiros., fora da época de cultivo, criavam ovelhas e cabras, sendo que a produção de lã era convertida em peças de tecido. O sul da Mesopotâmia tinha economia diferente, baseada em tamareiras e na pesca.

Porém, a região carecia de recursos minerais e de madeiras e os babilônios iam buscá-las nas florestas do Líbano ou nas montanhas do atual Irã, através de tributo, pilhagem e comércio. Após a colheita, eram organizadas expedições militares, geralmente anuais, quando os agricultores se tornavam soldados e traziam cobre, estanho, prata, diorita, entre outros.

O comércio passou a ser executado de forma profissional e no modelo capitalista, através de embarcações ao longo do rio Eufrates e do Golfo Pérsico ou de caravanas regulares de burros, seguindo até a Anatólia, atual Turquia, grande centro de indústria de metais, onde as florestas eram abundantes para fazer funcionar fornalhas. O principal produto de troca era a lã, através de peças de 4 a 5 metros de comprimento.

Segundo Burns (1999), em 3000 a. C., os Sumérios foram os responsáveis pelos primeiros templos e palácios monumentais, pela fundação das primeiras cidades-estado e pela invenção da escrita, cujos primeiros sinais eram pictográficos, de modo que podem ser lidos em qualquer idioma e não se pode inferir de que idioma eles vieram especificamente. Um pictograma para flecha, por exemplo, quer dizer flecha em qualquer idioma. Alguns séculos mais tarde,

entretanto, estes sinais foram usados para representar valores fonéticos sumérios. O pictograma para uma flecha passa a ser usado para representar “ti”, a palavra suméria para flecha e, também, para o som fonético “ti” em palavras não relacionadas com flecha. Para alguns autores, os sumérios não foram os responsáveis pela invenção da escrita, mas sim, por rapidamente adotar e expandir a invenção da escrita, para servir, ainda, às suas necessidades de contabilidade – as primeiras tabelas são predominantemente de natureza econômica.

Os sumérios inventaram os “selos cilíndricos”, que são pequenos cilindros de pedra, entre 2 a 6 cm, esculpido com desenhos em entalhe. O cilindro era rolado sobre tábuas de argila, cerâmicas e tijolos, para marcar ou identificá-los. Seu uso coincide com o início do uso de tábuas escritas de argila ao final do IV Milênio a . C. até o final do I Milênio a. C. Os selos eram usados como assinatura, confirmação de recebimento ou para marcar blocos de construção.

Segundo Gonzaga (1974), Hammurabi foi um dos maiores reis da Babilônia. Ele organizou o famoso “Código de Hammurabi”, uma das primeiras coletânea de leis da história. Fortaleceu e expandiu seu reino, através da diplomacia e da conquista militar. Foi um rei eficiente, que planejava cuidadosamente cada movimento, geralmente com anos de antecedência, um notável administrador.

Modificou o sistema de leis do país, através da revisão de antigos códigos, um dos quais com 300 anos de existência. Redigiu o novo grande Código, que tem seu nome. Estabeleceu, também, preços máximos e salários mínimos e deu ao seu reino um sistema de imposto justo, flexível e eficiente. Todos os governadores das províncias mantinham-no informado, de maneira direta e detalhada, das atividades que eram exercidas no reino.

Hammurabi fez delicadas reformas na língua oficial, reestruturou a língua acadiana, na qual foi composto o “Código de Hammurabi”, que tornou-se um modelo para todos os futuros escritores da antiga mesopotâmica. O Código abrangia assuntos como falsa acusação, feitiçaria, serviço militar, regulamento de

negócios e terras, leis de família, tarifas, salários, comércio, empréstimo e dívidas e o princípio básico do Código era "o forte não prejudicará o fraco". O Código estabelecia, ainda, uma ordem social, baseada nos direitos do indivíduo e apoiada na autoridade das divindades Babilônicas e do Estado.

Para conhecermos a minúcias e as instituições dos assírio-babilônicos, o melhor é seguir, artigo por artigo, o código de leis promulgado por Hammurabi, comparando-o com as disposições legislativas de época mais recente, tais como o Código Romano e o Brasileiro. No tempo de Hammurabi, ficou estabelecido que nas relações de troca, como transações comerciais ou serviços prestados, deveriam existir normas legais de responsabilidades, como direcionar a qualidade dos produtos e bens. Algumas leis que são encontradas no Código de Hammurabi:

- a) para punir possíveis delitos praticados durante um processo judicial;
- b) que regulam o direito patrimonial;
- c) que regulam o direito de família e as heranças;
- d) para punir lesões corporais;
- e) que regulam os direitos e obrigações de classes especiais: médicos, veterinários, barbeiros, pedreiros e barqueiros;
- f) que regulam preços e salários;
- g) que regulam a posse de escravos;

No campo das ciências, a astronomia foi a principal entre os babilônios. As torres dos templos serviam de observatório, onde se previam eclipses, distinguiam os movimentos dos planetas, dividiam o ano em meses, os meses em semanas e as semanas em sete dias, os dias em doze horas, as horas em sessenta minutos e os minutos em sessenta segundos.

A matemática alcançou grande progresso entre os babilônios, que são considerados os inventores da álgebra. Elaboraram tábuas correspondentes às tábuas de logaritmos atuais. Calcularam a hipotenusa. Inventaram medidas de comprimento, superfícies e capacidade de peso.

Crouzet (1998), diz que, em 625 a.C., os Caldeus, liderados por Nabapalassar, assumiram o controle da Babilônia e, com seu filho Nabucodonossor II, construíram o segundo grande império da Babilônia, que se estendeu até a Palestina e a Síria. Babilônia foi construída com grandes avenidas, grandes muralhas para sua proteção, sem falar nos famosos jardins suspensos, erguidos em homenagem a esposa de Nabucodonosso II, a Rainha Amythis, que tinha saudades das montanhas verdejantes de sua terra natal, pois oriunda de Medes, região montanhosa e cheia de pastagens, a jovem rainha achou extremamente deprimente o solo plano e arenoso da Babilônia. Seu esposo decidiu recriar a paisagem natal de Amythis, através da construção de uma montanha artificial, com um jardim na parte superior.

Para demonstrar o uso da Inteligência Competitiva de Nabucodonossor II, ressalta-se o que o geógrafo grego Strabo descreveu sobre os jardins, no primeiro século antes de nossa era: “consistem de terraços superpostos, erguidos sobre pilares em forma de cubo. Estes pilares são ocios e preenchidos com terra, para que ali sejam plantadas as árvores de maior porte. Os pilares e terraços são construídos de tijolos cozidos e betume. A subida até o andar mais elevado era feita por escadas e, na lateral, estavam os motores de água que, sem cessar, levavam a água do rio Eufrates até os jardins, através de duas roldanas, uma em cima da outra, ligadas por uma corrente. Ao longo da corrente, são conectados baldes. Na parte de baixo da roldana inferior, temos uma piscina com a água da fonte. À medida em que as roldanas se moviam, os baldes mergulhavam na fonte e eram erguidos até a piscina localizada no andar superior dos jardins, onde os baldes eram derramados, descendo, então, vazios até a piscina inferior. A piscina na parte superior dos jardins era liberada por comportas nos canais, que atuavam como rios artificiais para irrigar os jardins. A roldana inferior tinha uma manivela e um eixo, movidos por escravos”.

Ressalta-se, ainda, que a construção dos jardins e a irrigação desses, somou-se ao problema de ter de evitar que o líquido arruinasse as fundações do complexo, uma vez que pedra era material escasso nas planícies mesopotâmicas e a maioria das construções usava tijolos de argila cozidos, com betume de liga, que, também, poderiam ser dissolvidos pela água. Por isso, as plataformas eram de

pedra (material desconhecido pelos babilônios), cobertas por camadas de juncos, asfalto e azulejos. Sobre elas, colocava-se uma cobertura com folhas de chumbo, para que a umidade vinda da terra não chegasse a atingir as fundações dos pilares. Só então era colocada a terra, que era limpa e em uma profundidade suficiente para permitir que fossem plantadas as árvores mais altas.

Os Jardins Suspensos da Babilônia, uma das maravilhas do mundo antigo, tinham cerca de 400 pés de comprimento, por 400 pés de largura e mais de 80 pés de altura, além disso, existiam lagos, que tinham propósito de defesa da cidade, canais que traziam água potável e faziam irrigações, vindo do rio Tigre até o interior da cidade; o rio Eufrates dividia a cidade em duas partes, sendo cruzados por uma série de pontes. A prosperidade das cidades da Mesopotâmia derivou-se da primorosa canalização das águas dos rios Eufrates e do Tigre, quando foi destruído este sistema de irrigação, voltaram os desertos e os pantanais.

Nabucodonosor II reinou por 42 anos. Seu período administrativo foi o mais fértil desde Hammurabi. As cidades ganharam grande impulso em sua economia, que se baseava no comércio. Durante sua administração, o comércio e a indústria constituíam monopólio do Estado. Conseguiu o controle do comércio internacional, através do controle dos oásis da Síria e da Arábia. Restaurou o célebre Templo de Marduk (Torre de Babel) e incentivou o desenvolvimento científico, particularmente da astronomia e da astrologia.

Inicialmente, o povo e o Estado se identificavam em uma espécie de socialismo religioso. Depois, essa comunhão é substituída por formas de economia privada. O Estado vai se tornando uma complexa máquina administrativa. Com o crescente desenvolvimento econômico da Babilônia, bases financeiras passam a definir as classes sociais.

- **Judéia (1491 a.C.)**

Jericó, a cidade mais antiga do mundo ainda em atividade, com nada menos do que 9000 anos de vida, faz parte da história do povo hebreu, também conhecido

por judeus ou israelitas, e é o que mais possui registros históricos da antigüidade, sendo que a Bíblia é a maior fonte de informações culturais, técnicas e histórica das suas atividades e tem sido utilizada, inclusive, para achados arqueológicos nos dias atuais.

Os hebreus, assim como, os egípcios, tem grande importância para o mundo moderno, pois foram o substrato da religião cristão, como a “Criação do Homem, Os Dez Mandamentos, o Dilúvio, o conceito de Deus, como Legislador e Juiz”.

Inicialmente, o povo hebreu viveu na Mesopotâmia, depois Abraão chegou à região da Palestina, por volta de 2000 a. C., vivendo como semi-nômades, agrupamentos de pequenos núcleos ou tribos, que possuíam um antepassado comum. Cada um desses agrupamentos era chefiado pelo mais idoso dos membros e à frente de todos, achava-se o patriarca.

Os Hebreus registraram na Bíblia alguns princípios administrativos básicos: conceitos de organização, princípios escalar e da exceção. Por exemplo, “Os Dez Mandamentos”, do ponto de vista científico, são algumas regras de conduta organizacional para preservar a solidariedade do grupo.

Carvalho (1956), afirma que, ainda sob o ponto de vista científico, o Êxodo empreendido por Moisés foi uma tarefa gerencial, utilizada por uma política de descentralização de decisões, com funções específicas, estabelecendo uma ordem linear, com grupos ao seu cargo e sua responsabilidade, que esboçam os primeiros organogramas atuais, semelhante à organização atual dos exércitos, em todos os países do mundo.

Atualmente, a ciência tem procurado explicação racional para as “dez pragas do Egito” , proferidas por Moisés contra os egípcios e já existem algumas explicações consideradas racionais:

a) A água do rio Nilo virou sangue: restos de pedras e argila dos lagos abissínicos, de cor avermelhada, são arrastados na época das enchentes e imprimem tons de sangue aos rios e lagos da região;

- b) Rãs: também no tempo das enchentes, rãs e mosquitos chegam a multiplicar-se profusamente;
- c) Moscas; mais conhecidos na região como moscardos, que invadem pastagens inteiras e penetram nos olhos, nariz, boca e ouvido, causando dores e mal-estar;
- d) Úlceras; pode Ter sido a chamada sarna do Nilo, uma erupção que arde e comicha, resultando em úlceras;
- e) Chuva de granizo: o fenômeno é raro, mas não impossível. Ainda hoje, no início do ano, pode acontecer;
- f) Gafanhotos e piolhos: flagelos típicos das regiões do Oriente, que podem ser agravados em certas épocas;
- g) Trevas: o “chamsin”, um vento forte ardente que arrasta grande massa de areia, forma nuvens, obstruindo a passagem da luz solar e deixando os dias escuros.
- h) Morte dos animais e dos primogênitos: até hoje, nenhuma explicação foi encontrada.

A ciência ainda não explicou como Moisés fez uso de todos estes conhecimentos, no tempo certo, no momento certo e de uso certo, para liberação do seu povo do cativeiro do Egito! Moisés, sem dúvida, fez uso da Inteligência Competitiva, demonstrando que esta é uma ferramenta que pode transformar o mundo.

Moisés, para conduzir o seu povo do cativeiro, descentralizou suas atividades, procurando dentre o povo homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade. Dividindo-os, por chefes de 1.000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10, para que guiassem o povo todo o tempo. Mas reservou a si, o poder de julgar toda causa considerada grave.

O texto bíblico mostra que Moisés seguiu os conselhos do seu sogro Jethro e nomeou seus representantes, que dali para frente passaram a exercer a jurisdição, conforme a competência de cada um. A história do povo hebreu não pode ser dissociada da história de sua religião. Há uma ligação tão íntima que se torna difícil falar separadamente de uma delas. Os profetas desempenharam importante papel na religião judaica, mantendo o povo de Israel fiel ao culto de um Deus único: Jeová.

Os hebreus antigos não se destacaram nas artes ou nas ciências. A Inteligência Competitiva revelou-se no direito, na literatura e na filosofia. A melhor doutrina jurídica dos hebreus acha-se no Livro de Deuteronômio, da Bíblia, que são leis mais esclarecidas que as contidas no Código de Hammurabi; há um espírito liberal e humanitário para com os escravos, os pobres e os estrangeiros. As dívidas prescrevem ao fim de cada sete anos. Os filhos não podem ser punidos pela culpa dos pais. O povo escolhe os juizes e outros funcionários públicos. O poder do rei e de seus funcionários era limitado. O rei achava-se submetido à lei. A administração a justiça ficava nas mãos do povo. O Antigo Testamento serviu de fonte de direito e de teoria política para os calvinistas do século XVI e para muitos cristãos de diversas épocas.

Segundo a Bíblia, o Cristianismo iniciou-se na Palestina, com uma pequena seita judaica, que viam no nascimento de Jesus Cristo, o “Messias” do Antigo Testamento, como a salvação do povo oprimido e escravizado. Por 3 anos, Jesus Cristo com seu igualitarismo e promessas de salvação após a morte, deu ao povo um novo sentido às suas vidas, sendo a base social do Império Romano e de toda a civilização ocidental.

Cada momento da vida de Jesus Cristo foi valorizado, pois, durante 30 anos, Ele programou tudo no seu tempo, estabelecendo prioridades. Aplicou o sistema de escolher, trazer e manter os discípulos junto dele antes que o concorrente o fizesse. Paulo, que era o maior concorrente de Jesus, pois pregava contra o cristianismo e, quando foi convertido, passou a ser um homem-chave dentro da organização e foi o primeiro a ensinar à distância, mandando cartas aos cristãos de toda Roma.

Para verificar se seus discípulos haviam entendido, Jesus se dirigia a cada um individualmente. Como professor, passou todos os seus ensinamentos e experiências aos discípulos e era tão eficiente que os discípulos executaram seus programas e planos de trabalho com sucesso, como pode ser visto hoje em dia.

Para Marinuzzi (2000), Jesus sempre disse a seus discípulos que o caminho não seria fácil e que iriam passar por momentos muito difíceis. Honesto e realista, não prometeu o que não poderia cumprir. Apesar de ter um curto tempo na terra

para executar seu plano, Jesus sempre reservava tempo para descansar, refletir e orar.

Jesus sempre atendia a todos que o procuravam sem deixar para depois. Foi também um orador magistral, sempre chamando a atenção do público. Para haver um crescimento pessoal de seus discípulos, Jesus os enviou para testá-los em um trabalho de campo, sem sua presença e supervisão, mas os treinou bem e concedeu-lhes instruções claras e precisas.

Briner (1997), afirma que, Jesus sabia a diferença entre planejar e preocupar, pois para Ele, preocupar-se é afligir-se inutilmente, não produzindo resultados positivos. Ele nos deixou uma lição de administração muito interessante, visando o planejamento, a delegação de tarefas eficientes, treinamento, a perseguição de seus objetivos, deixando de lado o orgulho. O resultado é que Jesus reina como o maior empreendedor que o mundo já conheceu, pois deixou, além do descanso espiritual para os cristãos, uma lição completa que estabelece o planejamento, ensino a distância, sistema de escolha, relações humanas, programas e planos de trabalho, delegação de tarefas, treinamento, visão de concorrência, perseguição de objetivos e eliminação do orgulho, da ganância e do desprezo.

As empresas que se utilizam destes conceitos tendem a ter sucesso empresarial e profissional, porque esta é uma prova incontestável da aplicação prática da Inteligência Competitiva ou da Inteligência Empreendedora, que já possui mais de 2000 anos de comprovação legal.

- **China (500 a .C.)**

A China foi uma das primeiras civilizações organizadas da humanidade. Os próprios chineses, orgulhosos de suas tradições milenares e convencidos da superioridade de sua cultura, pouco ou nada fizeram para dissiparem as brumas do isolamento. Ao contrário, muitas vezes, se opuseram formalmente ao intercâmbio com outras nações, consideradas simplesmente como bárbaras.

O governo chinês rejeitava, até na primeira metade do século passado, uma tentativa de contato com europeus, revelando bem a sua mentalidade e o seu desprezo pela manutenção de relações com povos considerados inferiores culturalmente.

A sociedade chinesa antiga tinha caráter essencialmente agrícola. A religião destinava-se a assegurar o êxito dos trabalhadores do campo, fazendo coincidir as semeaduras e as colheitas com as restrições adequadas do ano. A principal atividade do Estado consistia na coleta de impostos e de tributos. O pensamento tinha caráter predominantemente político. Cultivavam o trigo, arroz, frutas, verduras e amoreiras. Na indústria, fabricavam sedas, louças, porcelanas, papel, jóias e perfumes.

O comércio era, principalmente, com a Índia e utilizavam peças de ouro e bronze, com desenhos específicos. Durante a dinastia Chin (221 a. C.), discos de bronze, com um orifício quadrado no meio, passaram a ser usados em todo o império. Para comercializar seus produtos, abriram uma estrada, que começava em Ch'ang-na, atravessava a Ásia até o Mediterrâneo. Era chamada da "Estrada da Seda". Em 106 a. C., chegou à China o primeiro grupo de mercadores do Ocidente.

Para Granet (1997), os chineses desenvolveram o estudo da medicina, matemática, astronomia e engenharia. Na medicina, alcançaram grandes progressos sobre as doenças do coração, a febre e a cirurgia. Plantavam, caçavam e guardavam alimentos para o inverno em cerâmicas, com vários desenhos, que podem ter dado origem à escrita. Para levar mensagens importantes, desenvolveram o sistema de "postos de correio", onde mantinham cavalos descansados, para trocas pelo mensageiro. Todas pessoas, por mais pobre que fossem, tinham casas e empregadas domésticas.

Os sábios eram respeitados e admirados, porque a educação tinha valor. As famílias pobres treinavam o seu filho na profissão dos pais. Às vezes, grupos de pessoas pobres se uniam para pagar o estudo de uma criança considerada muito inteligente, que era preparada para prestar concurso, difícilíssimo e com vários exames, de funcionário do governo. Se passasse em todos, era considerado sábio

e, depois disso, sua promoção dependia da simpatia do chefe, que o indicava ao imperador.

Todavia, não se pode julgar a cultura chinesa una e homogênea, pois sofreu, por certo, a influência de elementos externos da Mesopotâmia. O mongólico é uma mistura bastante complexa com cruzamentos diversos de mais de cem povos invasores, vindos da Rússia, Ásia Central e dos países circunvizinhos.

Segundo Contenau (1999), Confúcio, filósofo chinês, teria sido o autor e compilador de algumas fontes históricas, tais como o “shujing” (livro de histórias), “Shijing” (livro dos poemas), “Chunqiu” (livro das primaveras e dos outos), além de livros filosóficos diversos. Sua forma de construir o passado, recorria à tradição, sem empreender uma crítica exata à documentação de que dispunha. Procurou a solução dos problemas sociais através de um processo baseado na ética, na educação moral e no culto ao cerimonial.

Para ele, o bem-estar social resultava da liderança e do exemplo de homens de educação superior. Era uma doutrina que não comportava nenhum misticismo, nenhum apelo aos poderes sobrenaturais. Uma de suas frases mais conhecidas é “Ame o seu trabalho e assim não precisará trabalhar um dia sequer na vida”. A maioria dos nobres o ignorou. Entretanto, mais tarde, alguns de seus discípulos conseguiram postos importantes no governo e puseram em prática seus ensinamentos. A partir da dinastia Han, passou a ser considerado o maior professor da China.

Matoso (1998), afirma que, Mêncio, em chinês Meng-Tseu, filósofo chinês, proclamado o “segundo sábio” depois de Confúcio, partiu do conceito confuciano de benevolência, para desenvolver a doutrina da bondade inata do homem, que trata de descobrir e estimular esta bondade, através da meditação, não desprezando, entretanto, a abordagem dos aspectos econômicos da sociedade, sustentando que a base necessária da moral é a satisfação das necessidades materiais.

Mêncio entendia que o soberano, quando se afasta dos princípios de moral exigidos por sua posição, deve ser deposto pelo povo e, sob um bom príncipe,

todos se tornam vitoriosos. Segundo Ele, os princípios morais do homem são também os princípios que regem o universo.

Jopert (1979), afirma que, na China, os trabalhos de Mencius advogavam a necessidade de se adotar um sistema organizado de governo para o império, e destacavam a necessidade de um conhecimento de realidade objetiva para bem governar e seleção científica de seus trabalhadores, segundo critérios rígidos, estabelecendo-se variáveis de análise, tais como a habilidade de cada pessoa, seu conhecimento e experiência para a tarefa a ser executada e seus traços de personalidade, que na época eram vistas como o caráter de cada indivíduo.

Uma das últimas dinastias foi a dos “Qin”, que continuou as obras iniciadas pelo Imperador Ming e governaram até 1911. A grande Muralha da China são várias muralhas, unidas uma às outras, serviam para defender o império dos inimigos e eram construídas com parte em pedra e outra revestida em tijolos. A escultura era caracterizada por ídolos gigantescos e disformes. A pintura procurava representar a natureza.

Uma obra clássica que proporciona insights para os administradores modernos é “A Arte da Guerra”, escrita pelo filósofo chinês Sun Tzu, há mais de 2000 anos. Ela foi modificada e usada por Mao Tse Tung, fundador da República Popular da China, em 1949. Entre os preceitos de Sun Tzu, estão os seguintes:

- a) Quando o inimigo avança, nós recuamos;
- b) quando o inimigo pára, nós o assediamos continuamente;
- a) quando o inimigo tenta evitar a batalha, nós o atacamos;
- b) quando o inimigo recua, nós o perseguimos.

Segundo Watson (1969), a tecnologia da China era uma das mais avançadas do mundo antigo. A variedade e a quantidade da tecnologia chinesa, no fim da dinastia T'ang (907 d.C.), representam papel importante na história, pois construíram estradas, pontos de trocas de cavalos para o correio, fortificações, canais de irrigação, palácios, templos, barcos, carruagens, arreios, inventaram a pólvora, a roda para fiar e o papel e, por consequência, a impressão escrita.

Desenvolveram métodos para extrair o sal do subsolo, com a ajuda de perfuradoras de poços. Criaram o relógio de água (o tempo era medido de acordo com a elevação do nível da água no recipiente da esquerda, indicado nas marcas da vara, colocada dentro dele). Inventaram uma esfera armilar, constituída por vários anéis, que correspondiam às órbitas circulares das estrelas e dos planetas e era usada para medir os movimentos no céu e a pipa (ou papagaio) tinha a função de divertir os nobres e orientar sobre a direção dos ventos.

Gernet (1979), diz que, o calendário atingiu uma importância fundamental na organização da cultura chinesa, delimitando os espaços e o tempo da vida social. Por isso, ele era um atributo do imperador e de seus auxiliares, sobre os quais recaía a responsabilidade de interpretar os signos advindos do céu e da natureza. A precisão do calendário chinês advinha do profundo conhecimento que os chineses possuíam em relação à astronomia, que os permitiu criar um sistema misto - lunar/solar – de duração aproximada do ano moderno, com um 13º mês para compensar as defasagens, em números e dias, do sistema lunar.

A cultura chinesa demonstra, também, como a Inteligência Competitiva pode fazer o povo absorver toda a cultura existente em sua época, mesmo vivendo isolado dos outros povos. Salieta-se que, atualmente, com a tecnologia de informação e comunicação disponível, os povos podem conhecer tudo sobre os outros países, sem sair de seu local de habitação.

- Grécia (400 a.C.)

Na antigüidade, os gregos foram marinheiros e comerciantes, devido a necessidade de buscar em outros locais o que as terras da península, recortada e árida, rasgada por golfos e por inúmeras ilhas, não produziam. A vinha e a oliveira eram produzidas em abundância. Os animais domésticos, cabras, ovelhas, bois e porcos, eram criados em pequenos números. Além disso, produziam excelente cerâmica, tecidos rústicos, armas e embarcações.

Toynbee (1953), diz que, os gregos não conseguiram unir-se em um só povo, formando cidades-estado (polis), Atenas e Esparta, independentes uma das outras, com constituição própria. Esparta era uma potência tirânica e militarista, com cerca de 400.000 habitantes, subdividida em 3 camadas sociais, Esparciatas, Periecos e Hilotas, onde somente 20% da população governava. Atenas, constituída dos Eupátridas, Metecos, Escravos, berço da democracia, se dedicou às artes e à cultura, obedecendo a um regime aristocrático, mas, internamente, passava por uma época de oposições entre comerciantes e artesãos, ligados a populares, fazendo surgir duas correntes filosóficas: Sofistas – materialistas: artesãos e comerciantes, com sede de saber, popularizaram a cultura; Socráticos – espiritualistas: refugiaram-se no mundo as idéias e defendiam os interesses da aristocracia dominante.

A religião era politeísta e antropomórfica. As lendas relativas aos deuses – representado-os sob a forma humana, que habitavam o Monte Olimpo, que era habitado por 15 deuses: Zeus (Senhor do Olimpo), Héstita (lar); Hades (inferno), Deméter (agricultura), Hera (casamento), Possêidon (mares), Ares (guerra), Atena (inteligência e sabedoria), Afrodite (amor e beleza), Dioniso (vinho, prazer e aventura), Apolo (sol, artes, razão), Ártemis (lua, caça, fecundidade animal), Hefestos (fogo), Hermes (comércio e comunicações), Asclépio (medicina). Erigiram soberbos templos às suas divindades, nos quais realizavam suas orações.

Diversos jogos periódicos eram promovidos pelos gregos em homenagem aos deuses, como os Jogos Olímpicos, dedicados a Zeus, praticados de quatro em quatro anos, na cidade de Olímpia. Durante a sua realização, sustavam-se as guerras e respeitavam as pessoas como sagradas.

Através da criação de colonos, frotas de comércio e com destacada capacidade de negociação, expandiram o comércio marítimo, que impulsionou o aparecimento de padrões monetários, moeda de metal e intercâmbio entre os povos.

Aquino (1988), afirma que, Sócrates, filósofo nascido em Atenas, construiu o Centro de Cultura Grega. Atribui-se a ele a criação do conceito do método e da

ética como disciplina. Um amante do saber, acreditava que o conhecimento do que é certo levava o homem a agir correto. Sua filosofia era basicamente razão e conhecimento. Os ensinamentos de Sócrates e Platão são muito parecidos, ajudando as pessoas a buscarem o verdadeiro conhecimento, que vem de dentro e força o uso da razão.

Platão, filósofo grego, discípulo de Sócrates e professor de Aristóteles, é considerado um dos grandes pensadores da história da filosofia. Sua obra foi escrita em forma de diálogos. Como filósofo político, inspirava-se no ideal de construir um estado livre de perturbações e de disputas egoístas dos indivíduos e das classes. O fim que ele desejava atingir não era nem a democracia, nem a liberdade, mas a harmonia e a eficiência.

De acordo com isso, propôs em sua principal obra literária - República -, o famoso plano de uma sociedade, cuja população se distribuía em três classes principais. De cada uma dessas, esperava-se a realização das tarefas para as quais tivessem maior aptidão; as funções da classe mais baixa seria a produção e a distribuição dos bens em benefício da comunidade; a dos soldados, a defesa; ao passo que a aristocracia, dada a sua aptidão especial para a filosofia, gozaria do monopólio do poder político.

Para Saroni (1985), a divisão do povo nestas categorias não se baseariam no nascimento ou na riqueza, mas era feito um processo que levasse em consideração a capacidade de cada indivíduo para aproveitar a educação que lhe fosse dispensada, assim os lavradores, os artesãos e os mercadores eram aqueles que demonstrassem a mais baixa capacidade intelectual, enquanto que os reis-filósofos seriam aqueles que demonstrassem mais conhecimentos.

Aristóteles, filósofo grego, discípulo e crítico de Platão, foi tutor de Alexandre, o Grande, que após 335 a.C., fundou uma Escola; preparou uma coleção de manuscritos e organizou projetos de pesquisas, julgava que havia mais saber e conhecimentos na arte do que na experiência. Acreditava que o mais alto bem para o homem consiste na sua auto realização, o corpo deve ser conservado em boa saúde e as emoções sob o necessário domínio, porque qualquer solução será

encontrada no tempo certo. Advogava medidas preventivas da concentração da riqueza. Defendia a instituição da propriedade privada, recomendava ao governo a distribuição de dinheiro aos pobres, para a compra de pequenas lavouras ou para iniciar-se no comércio e na agricultura e, assim, alcançar a prosperidade e a dignidade; admitia que a realidade e a mudança constante são características do mundo. Mas o conhecimento derivado dos sentidos é limitado e variável, consistindo pois a verdadeira virtude na apresentação racional das idéias eternas de bondade e justiça. Rejeitava tanto o materialismo como o mecanismo.

Na Grécia, desenvolveu-se uma civilização cujos reflexos ainda sentimos em vários setores de nossa vida atual, pois foram os gregos que criaram o sistema político denominado de democracia, que é baseada nos princípios da soberania popular e na distribuição igual pelo poder político. As diversas camadas da população tinha os mesmos direitos civis e políticos e participavam do controle das autoridades, apenas os escravos, que não sendo parte do povo, eram mantidos afastados desses direitos. A forma democrática de governo, criada pelos gregos, é única durante a antiguidade e só é retomada na Idade Moderna.

Mas, também, desenvolveram o “ostracismo”, exílio de dez anos da pessoa que ameaçasse a democracia e que fosse considerada nociva ao Estado. As pessoas eram julgadas pela Assembléia do Povo que, através do voto, aplicava a lei.

A Grécia teve sua importância nas artes, ciências e filosofia para o mundo moderno. Para Heródoto (500 anos a. C.), na Grécia, a pobreza era sempre uma hóspede, pois o povo levava uma vida simples, começando na moradia, que era de pedra ou de tijolos secos ao sol e cobertos com estuque.

A maioria dos gregos fazia apenas duas refeições por dia. O almoço “ariston”, muitas vezes consistia somente de um prato de feijão ou de ervilhas e de uma cebola crua ou um nabo cozido. Ao cair da noite, havia o “deipnon”, a refeição principal que incluía pão, queijo, figos, azeitonas e, por vezes, pedaços de carne. Não conheciam o açúcar e serviam-se de mel para adoçar os alimentos. Usavam azeite para passar no pão, além de empregarem-no como óleo de cozinha e sabão.

Bebiam uma mistura de vinho e água, considerando o leite como alimento para animais e para os bárbaros.

Para Michalany (1997), os gregos desenvolveram um belo e gracioso traje. Homens e mulheres usavam um “quitão”, túnica que descia até os joelhos ou tornozelos, com um cinto prendendo na cintura, o “quitão” feminino. Grande parte dessas túnicas eram feitas de lã; apenas os mais ricos podiam tê-las de algodão ou linho. O povo usava “quitões” de cor marrom para o trabalho e de cor branca para as ocasiões formais. Tanto homens como as mulheres trajavam o “himátions”, mantos que eles arranjavam com pregas sobre os ombros e os braços. Os moços, por sua vez, usavam uma “clâmide”, pequeno manto preso no ombro. As mulheres podiam vestir-se também com “péblos”, que era uma variação do “quitão”. Dentro de casa, os gregos habitualmente andavam descalços, porém na rua, usavam sandálias. A maioria dos gregos andavam com as cabeças descobertas.

Cada vila ou cidade contava com ginásio ao ar livre, onde os homens podiam praticar exercícios ou vários tipos de esportes, inclusive com o jogo de bolas. As crianças rolavam aros ou brincavam de bonecas. Os homens mais velhos sentavam-se na “ágora” – mercado, onde ficavam jogando damas e conversando. A mulher grega trabalhava todos os dias, tinha poucos divertimentos e substituía o marido na função de ensinar os filhos a serem cidadãos ou soldados, no uso do “trirreme”, pontas que se colocavam nos barcos, normalmente cobertas de bronze, que eram usadas para se jogar contra os barcos inimigos. As mães adotavam o lema para o filho: “Espero meu filho que volte com seu escudo ou deitado sobre ele”. As filhas não recebiam qualquer educação formal, mas aprendiam os ofícios domésticos e os trabalhos manuais. Em Esparta, quando as crianças nasciam com alguma deficiência física, eram atiradas na “keada”, um abismo do “Taygeto”, monte sul do Peloponeso. As caçadas de animais selvagens eram passatempos prediletos nas propriedades rurais.

Das sete maravilhas do mundo, quatro eram de origens gregas: O Colosso de Rodes, o Templo de Artemis, a Estátua de Zeus e o Farol da Alexandria. Os romanos absorveram toda a cultura grega, inclusive os seus deuses. É um caso raro, onde o dominante é influenciado pelo dominado. Isto porque, embora os

romanos fossem culturalmente ricos, os gregos possuíam a capacidade de utilizar a Inteligência Competitiva em todas as fases de suas vidas, desde a arte até a filosofia, desde o nascimento até a velhice. Enfim, por mais que se queira analisar o fenômeno do dominado sobrepor a sua cultura ao dominante, a conclusão que se chega é a mesma: a Inteligência Competitiva transforma e amplia os conhecimentos dos povos, em toda história da humanidade.

- Pérsia (400 a.C.)

Ciro II, rei dos Persas, unificou os dois povos (Iranianos e os Ninive) sob o seu domínio. Um dos pilares de sua política foi a tolerância no terreno religioso, destinada a ganhar simpatias entre as dezenas de povos a ele submetido. Tão logo entrou na Babilônia, Cyrus II ordenou a devolução das suas terras de origem aos povos subordinado, inclusive a dos judeus.

Em 538 a.C., um decreto revogou o exílio perpetuo em terras da Babilônia. É por isso, que Cyrus II, o Grande, a quem os persas chamavam de “pai” e os babilônios de “querido ao coração de Marduk”, e, para os judeus, o “ungido pelo Senhor”, ou seja, o rei consagrado pelo Deus único, Javé. Foi, acima de tudo, soberano justo e prudente, que organizou o império de tal modo que mereceu admiração até mesmo de seus inimigos. Deixando um grande legado de sabedoria para o seu sucessor, Dario I.

Para Giordani (1998), o governo de Dario I, que constava de oito reinos subordinados e vinte províncias, colocou governadores, às vezes seus próprios familiares, junto às dinastias tradicionais. Essa medida visava combater localismos, evitar florescer de antigas lealdades; para impedir que os próprios sápatras (governadores) se autonominassem rei: Dario I criou um corpo de inspetores, “os ouvidos do rei” – uma espécie de serviço de informação, que restringia-se, no fundamental, às elites, persas.

Mesmo tendo de enfrentar várias rebeliões, Dario I manteve a política de tolerância instaurada por Cyrus II, em termos de religião, idioma, legislação, usos e

costumes e forneceu aos seus súditos um padrão único de troca e um único sistema de pesos e medidas. Em contrapartida, seus vassalos deveriam prestar ajuda militar, em caso de necessidade e pagar tributo.

Dario I foi um grande organizador. Criou ou reorganizou o sistema de satrapias. Construiu a estrada real de Sardes a Susa, com 2500 km, percorrida pelos correios imperiais; mandou escavar o canal do Nilo até ao Mar Vermelho; explorou o oceano Índico; cunhou as primeiras moedas em ouro, os “daricos”, estabeleceu um padrão de trocas, sistema de pesos e medidas, unidades padronizadas, criou rotas de transportes, navios de comércio, sistema bancário, promoção do comércio internacional e auxílio a agricultura.

Por este motivo, a agricultura ocupou importante posição entre as atividades econômicas dos persas e no “Vale do Indo”, cultivaram grande variedades de cereais e frutas. O artesanato de tecidos de luxo, jóias, armas, mobília e mosaicos finos de forte influência mesopotâmica, aliado ao comércio externo, foram importantes atividades econômicas entre os persas.

Do ponto de vista social, os nobres privilegiados, dono das melhores e vastas propriedades, detinham e exerciam grande influência na direção dos negócios, da política e sobre os trabalhadores. Os sacerdotes, chamados de magos, possuíam grande influência social, não só pela função espiritual, mas também pelo poder temporal e cultural – riqueza dos templos e sabedoria. Os sacerdotes ou magos sabiam como poucos utilizar a Inteligência Competitiva em benefício de suas convicções religiosas, políticas ou econômicas.

- Roma (175 a. C.)

Roma possuía até o século IV a. C., antes da oficialização do cristianismo como religião oficial, uma religião politeísta, que muito se assemelhava à religião grega. As famílias romanas cultuavam seus deuses prediletos em seu próprio lar. Para atrair jovens das regiões vizinhas, Rômulo, fundador de Roma, organizava jogos e, por falta de mulheres, os romanos lançavam-se sobre as jovens e as raptavam – “Rapto das Sabinas” – que, em sua maioria eram de origem das aldeias

situadas ao norte de Roma, Sabínia, mas não eram de origem latina como os primeiros habitantes. Desta forma, explica-se o heterogêneo povoamento de Roma, compostos principalmente por latinos, sabinos e etruscos.

A sociedade estava dividida em três classes: Patrícios (cidadãos), Plebeus (conquistados – livres) e Clientes (subordinados). As conquistas de territórios, alteraram profundamente a sociedade romana na economia, vida social, política e cultural, transformando a república em império, com imperador e senado.

Matoso (1999), afirma que, Augusto (27 a. C.), fundou o Império Romano, estabeleceu a forma de governo chamada de “Principado”, que deveria compartilhar o poder com o Senado. Sua obra administrativa foi caracterizada por:

- a) agradar os plebeus, dando-lhes honrarias e divertimentos públicos;
- b) criação da “Guarda Pretoriana”, composta de nove mil homens, bem remunerados;
- c) organizou a esquadra imperial, afastando os piratas;
- d) reorganizou a economia do império, incentivando a produção e protegendo as rotas comerciais;
- e) estabeleceu o serviço imperial dos correios;
- f) embelezou a capital, construindo termas, aquedutos, mercados, teatros e pontes;
- g) incentivou o desenvolvimento cultural, protegendo e amparando os professores e artistas;
- h) revigorar as crenças religiosas tradicionais e purificou os costumes;
- i) restabeleceu o poder nas fronteiras, dando às gerações seguintes um período de paz, denominado de “Pax Romana” – Paz Romana.

No seu governo, Roma foi transformada em uma cidade de avenidas, com ornamentações, que atestavam a habilidade dos arquitetos romanos. As casas velhas cederam lugar a imponentes edifícios de andares, templos, aquedutos, termas, estátuas, Arco do Triunfo, colunas. A literatura alcançou tão grande desenvolvimento, que foi denominado de “Século de Ouro da Língua Latina”, com os expressivos trabalhos de Virgílio, Ovídio, Horácio, Tito Lívio, Propércio, Tíbulo, Pompônio Mela, entre outros.

Na época em que se realizava o recenseamento, a fim de fornecer base para o lançamento de impostos, nasceu, na pequena cidade de Belém, Judéia, Jesus Cristo, que deu início à Era Cristã. Augusto morreu no ano 14 depois de Cristo, aos 76 anos de idade, sendo considerado, até hoje, um dos grandes governantes da Itália e grande utilizador das técnicas de Inteligência Competitiva, além de ser considerado, ainda, um grande empreendedor. Com a união da Inteligência Competitiva e do Empreendedorismo, Augusto fez uso da Inteligência Empreendedora como base de seu governo progressista.

Após a sua morte, a história de Roma consistiu quase totalmente em guerras. Essa longa série de conflitos militares repercutiu de maneira profunda na história subsequente de Roma, favorecendo a concentração da terra nas mãos de poucos proprietários ricos, confirmando o caráter agrário da nação romana. A revolução que derrubou a monarquia era tão conservadora quanto o pode ser uma revolução. Seu principal feito foi substituir o rei por dois cônsules e elevar a posição do senado, investindo-o do controle sobre os fundos públicos e do veto aos atos da assembleia. O sistema social de Roma era constituído do regime de trabalho escravo (resultado inevitável das conquistas) e da aristocracia, baseada no dinheiro e não no sangue, compreendendo tanto plebeus quanto patrícios.

Para Hudson (1964), destaca-se, nesse período, a figura de Marcus P. Cato, estadista romano, chamado “O Censor” ou “O Velho”, nascido em Tusculum, de família plebéia, destinou toda sua carreira a ser um ferrenho conservador, um opositor sistemático a todas as idéias novas e influências estrangeiras (principalmente gregas) nos costumes romanos.

Cato ocupou todos os cargos da carreira pública: Questor em 204 (cobrava os impostos e administrava as finanças públicas); Edil em 199 (era responsável pelo abastecimento, organização das festas, manutenção dos edifícios públicos e policiamento); Pretor em 198 (administrava a justiça); Cônsul em 195 (era o supremo magistrado da República, com as funções de comandar o Exército, dirigir o Estado, convocar o Senado, etc.). E, finalmente, Censor em 184, cuidava do recenseamento dos cidadãos e da vigilância dos costumes públicos.

Quando Cônsul, Cato tentou inutilmente impedir a revogação da “*Lex Appia*”, que restringia o luxo feminino, mas, como Censor, estabeleceu severos regulamentos sobre luxo e ostentação. A rigidez dos princípios de Cato ficou bem demonstrada pela revisão que fez, como Censor, da prosperidade que julgava grande ameaça a Roma e devotou o resto de sua vida à pregação de uma nova guerra. Repetia incessantemente a frase “*Delenda est Carthago*” (Cartago precisa ser destruída.) Em Roma, a agricultura era tida em alta, a repetida aquisição de novas terras tornou-se possível absorver toda a população nos trabalhos agrícolas. Cato era um grande defensor da agricultura como forma de economia.

Diocleciano, imperador romano, nasceu por volta de 245 e morreu em 313 em Ilíria (atual Iugoslávia). Tornou-se general e foi proclamado imperador pelas suas tropas em 284 aos 39 anos. Após décadas de anarquia e guerra, tanto interna como externa, Diocleciano restaurou a ordem no império; defendeu o Estado dos inimigos externos e pôs em prática um prudente e amplo programa de reforma da vida pública e privada.

Diocleciano, convencido de que um homem sozinho não poderia governar e defender, ao mesmo tempo, o Oriente e o Ocidente, instituiu o sistema da tetrarquia (ou dos quatro imperadores), reservando para si o Oriente, com Nicomédia por capital, e confiou o Ocidente a um colega de armas, Maximiniano, que se fixou em Milão. A atividade de Diocleciano concentrou-se em três objetivos: fortalecer o poder do governador, reformar os métodos de governo e reorganizar o exército.

Ao lado do imperador, apenas o exército participava da vida pública, e, por diversas vezes, o imperador teve que obedecer às imposições dos soldados. Diocleciano, nem seus sucessores, puderam estabelecer definitivamente sua independência: o exército conservava o voto decisivo na escolha de um governante.

A principal função da administração era recolher os impostos e taxas e organizar as finanças – e estabelecer, para os assuntos com ela relacionados, os tributos de justiça. A educação destes funcionários era, portanto, principalmente jurídica, porque necessitavam de um conhecimento das leis e de uma

argumentação rápida. Para combater a subida dos preços, Diocleciano, pelo “Edito de Maximum”, fixou o preço máximo dos gêneros e dos salários, mas sem grande resultado prático.

Para facilitar a administração geral e particularmente para o recolhimento dos impostos, o império, inclusive a Itália, foi dividido em 101 províncias (que formavam grupos maiores), 17 dioceses e 04 prefeituras. Um Augusto ou César, junto com seu principal assistente, o prefeito preteriano, chefiava cada uma dessas prefeituras; cada diocese era governada por um vicarius e cada província por um governador. O governo das províncias era controlado por três escritórios centrais, que tratavam da justiça (chefeado por um questor), das finanças e da propriedade privada dos imperadores.

Grande importância era atribuída a um corpo cuidadosamente escolhido de polícia secreta (“agentes in rebus”), que se ocupava, principalmente, da segurança do imperador. Chefiando a polícia secreta, o palácio, a hora de funcionários ligados ao palácio, havia um quarto ministro – o *magister officiorum* ou “ministro da corte”. O conselho do imperador (*consistorium*) era formado pelos quatro ministros e algumas outras pessoas por ele escolhidas.

Essas reformas militares e administrativas, que pretendiam fortalecer o império, aumentaram as despesas do Estado – o orçamento militar e civil. A educação deficiente e a baixa moral dos oficiais e dos funcionários, por outro lado, levavam inevitavelmente à práticas inadequadas e à corrupção. O peso desse fardo repousava nos ombros do povo, já empobrecido pelas guerras civis do século III.

A situação não melhorou muito, nem mesmo depois que Diocleciano restaurou a integridade do império e conseguiu impor uma aparência de ordem. Esperava-se que Diocleciano fizesse voltar as condições normais de vida, mas como seriam possíveis tais condições, quando o país estava reduzido à pobreza e o Estado, reformado por ele, descarregava um peso excessivo sobre a capacidade do povo em suportar os impostos?

A tentativa de modificar as condições existentes mostrou-se impossível e tudo o que Diocleciano fez resumiu-se nisso: deu ordem e sistema à operação e coação, que governavam o império no século III e simplificou o maquinismo dos impostos, adaptando-os às condições econômicas mais primitivas de um Estado empobrecido e degenerado. A principal razão dessas mudanças políticas encontrava-se no declínio econômico. O povo perdera a confiança em si próprio, como freqüentemente acontece em tais circunstâncias, e estava pronto a sacrificar todos os seus direitos por um tênue vislumbre de segurança. Assim, fica demonstrado que a Inteligência Competitiva, quando não é utilizada em sua plenitude, faz os povos sofrerem com todos os tipos de vida que não compatíveis com a própria natureza humana.

. Veneza (1.436)

Veneza, conhecida como a "Rainha do Adriático", foi construída sobre 118 ilhas, situadas na laguna de Veneza e separada por inúmeros canais, há 4 km de terra firme, que estão ligados por pontes rodoviárias e ferroviárias. Devido a sua localização geográfica privilegiada, tornou-se o porto da Itália e intermediária entre o Ocidente e o Oriente, em troca de frutas da Síria, trigo da Rússia, entre os escambos com outros países, os venezianos desenvolveram sua frota marítima e viveram da pesca e da extração do sal, além do comércio internacional.

Becker (1968), observa que, ao longo da história da humanidade, as práticas financeiras estiveram estreitamente ligadas ao que acontecia no ambiente econômico em suas diferentes formas, pois Veneza que era a rota obrigatória de comércio, ligando diretamente a Europa às Índias, com a descoberta de novas rotas, vê a anulação de seu papel como intermediária entre o Oriente e o Ocidente. Os comerciantes se dirigiam agora a Lisboa e a Sevilha, por uma via direta e mais compensadora.

Um marco importante, talvez o mais importante da época para o desenvolvimento de finanças corporativas e de outras áreas da administração, foi a criação do "Arsenal de Veneza", no início do Séc. XIV. Destaca-se que, desde 1370,

já apareciam as figuras de tesouraria e de perícia contábil. Já no século XV era feito um meticuloso registro de tudo o que entrava e saía do estaleiro.

Lucas Pacciolo criou o “Métodos de Partidas Dobradas”, permitindo que o estaleiro mantivesse uma rigorosa contabilidade de moeda, material e homens. Também era empregada uma forma embrionária da contabilidade de custos, pois já eram conhecidas três espécies de contas relacionadas aos gastos fixos, variáveis e extraordinários.

A partir desta experiência, em 1564, o Arsenal desenvolveu um método com a finalidade de acompanhar o andamento de todas as despesas e a movimentação de todas as verbas. Estavam, assim, institucionalizadas as técnicas e as práticas do “fluxo de caixa”, criando a figura do “ativo – passivo” na contabilidade. Na base desse sucesso, estão a qualidade da iniciativa e a flexibilidade empresarial, aliadas à capacidade do povo em empenhar-se no trabalho. É uma herança do passado, uma tradição arraigada na longa história da região, oriunda de apenas 12 pescadores, e na sua cultura social e econômica, baseada no compromisso e na habilidade comercial, nas experiências e na capacidade de adaptação frente às constantes mudanças do ambiente.

Todo desenvolvimento, no campo da administração, ocorrido no Arsenal de Veneza não se caracterizava por um fenômeno isolado, visto a contribuição dos mercadores de Veneza, nesse período, que exploravam a florescente atividade comercial, através de sociedades – firmas estabelecidas de negócios – e de parcerias (nos casos de transações isoladas, explorações ou especulações comerciais).

Hoje, o turismo é a principal atividade econômica. Cerca de 3 milhões de pessoas visitam anualmente o centro histórico da cidade. Os turistas fazem florescer importante mercado para os artigos produzidos pelos artesãos, que vivem nas diversas ilhas. São famosos os bordados, cristais, vidrarias e o alumínio, produtos químicos, coque, fertilizantes, tintas, derivados de petróleo movimentam o porto de Veneza. Seus habitantes usam barcos para se locomover e, atualmente, as inundações e a poluição do ar e da água ameaçam destruir lentamente a cidade.

Um povo que utilizou a Inteligência Empreendedora, nos campos das ciências contáveis e dos negócios não pode, em hipótese alguma, permitir que esta maravilha do mundo, denominada de Veneza, continue a ser destruída por aqueles que deveriam amá-la e protegê-la, os seus habitantes e os turistas.

- Itália (1525)

A Itália, como Estado unitário tem uma história recente, mas, há mais de 3000 anos, foi sede de grandes civilizações, que marcaram profundamente a evolução da cultura ocidental. Berço da civilização etrusca e sede de importantes centros históricos e culturais da civilização grega (Magna Grécia), foi sucessivamente centro do império romano, que por muitos séculos dominou o mundo ocidental.

Para Santini (1999), a queda do império romano (476 d.C.), significou o fim de uma organização política, mas não de uma civilização. A Itália foi invadida por povos de origem germânica que, fixando-se na península, assimilaram elementos da cultura romana. Sucessivamente, a Itália incorporou-se ao Sacro Império Romano, fundado por Carlos Magno (800 d.C.), que deu à Europa uma nova estrutura política e social (feudalismo). Manteve durante toda a Idade Média uma posição de privilégio, como sede do Papado e centro da cristandade.

No fim de século XI, verificou-se na Europa uma renovação econômica, cultural e social, que determinou na Itália a civilização dos Comuni, que foi notavelmente fecunda, seja no plano econômico e social, seja no plano cultural. Menciona-se, como exemplo, a cidade de Firenze, que no século XIV deu à literatura os nomes de Dante, Boccaccio, Petrarca. O governo dos Comuni passou, mais tarde, a ser centralizado nas mãos de um "Signore feudale" (Senhor Feudal) que, uma vez conseguido o poder, solicitava ao Papa ou ao Imperador, um reconhecimento legal para governar. Os mais importantes foram: Visconti, Sforza em Milano, Medici em Firenze, Gonzaga em Mantova, Montefeltro em Urbino e Este em Ferrara.

Durante os séculos seguintes, a Itália atingiu a fase mais brilhante de sua história, o Renascimento, que alterou a vida política, a literatura, a arte, a ciência, a economia, os costumes. Nomes como Michelangelo, Raffaello, Galileo, Machiavelli, Ariosto, Leonardo da Vinci representaram a fase áurea da Itália.

Segundo Cáceres (1991), e para comprovação de uso da Inteligência Competitiva, seleciona-se Niccolo Machiavel, nascido em 03 de maio de 1469, na cidade de Florença e que atuava como Conselheiro junto à família dos Medici. Em 1500, ele é dispensado de seu posto. Em 1512, com a família numa pequena propriedade que possuía em San Casciano, perto de Florença, escreve “O Príncipe”, que nunca foi publicado durante a sua vida, com intuito de mostrar aos Medici sua capacidade política. Escreveu, ainda, “Comentários sobre os primeiros dez livros de Tito Lívio”, “O asno de ouro”, “Da arte da guerra” e “A mandrágora”.

A seguir, alguns trechos comentados sobre “O Príncipe”, de Machiavel (1996), para comparação do que é praticado nos dias atuais e para comprovação da prática de Inteligência Competitiva por Machiavel, a saber:

- a) “Aqueles que procuram conquistar as graças de um príncipe costuma trazer-lhe o que mais valorizam. Não encontrei entre minhas posses nada que preze mais do que o conhecimento das ações dos grandes homens”. Neste trecho, Machiavel ressalta o valor do conhecimento pelos homens;
- b) “Os príncipes devem lembrar-se de que eles começam a perder suas organizações, a partir do momento em que começam a desrespeitar as leis e os costumes antigos, sob os quais o povo vem vivendo satisfeito há muito tempo”. Demonstração de que a Inteligência Competitiva é a base de união das organizações, pois ao mudarem as regras do jogo, sem a participação dos funcionários, nas organizações, os Empreendedores perdem o seu controle e comando;
- c) Para que se possa entender o papel da Inteligência Competitiva no excelente livro de Machiavel, apresenta-se alguns conceitos básicos de Inteligência Empreendedora extraídas do “O Príncipe”, a saber: estudando e observando o passado, um Empreendedor pode incorporar dentro dele os sinais de todo poder original legítimo dentro da organização. . Aprendendo o estilo administrativo adequado, ele pode exibir para seus subordinados a imagem do poder antigo;

- d) Organizações hereditárias, acostumadas à família de seu Empreendedor, são mantidas com muito menos dificuldade do que organizações novas. Uma vez que os empreendedores de direito, não apenas aqueles bem estabelecidos, que já adquiriram grande dose de poder, mas também aqueles com uma atitude competitiva positiva não tem necessidade de ofender, é muito natural que sejam mais amados e respeitados;
- e) a felicidade de uma organização não consiste em ter um empreendedor que a governe com sabedoria durante a vida, mas em ter um que lhe dê leis que sobrevivam à sua morte;
- f) o poder que as organizações precisam para sobreviver ao teste do tempo é adquirido através da mudança dos Empreendedores, mas não das diretrizes administrativas;
- g) para conservar os Empreendedores com experiência e manter sua lealdade, é aconselhável não demitir, mas transferi-los para novas posições;
- h) um Empreendedor só tem a ganhar, por conduzir os negócios internos de seu Estado de maneira exemplar;
- i) acima de tudo, o Empreendedor deve procurar em todas as suas ações, conquistar fama de grandeza e bondade;
- j) em uma organização descentralizada, onde os departamentos estão distantes um dos outros, é essencial que o Empreendedor nunca seja esquecido. Os empregados devem saber dos seus êxitos; o Empreendedor deve visitar todos os locais ou mandar um auxiliar de sua confiança;
- k) é essencial para um Empreendedor manter uma relação amigável com seus funcionários, porque, caso contrário, ele não terá a quem recorrer na adversidade e na hora da crise;
- l) em todas as situações em que o conflito organizacional estiver presente, é mais difícil que amigos fiquem contra o empreendedor na hora da batalha;
- m) os empreendedores que desejam preservar suas organizações, não só deve estudar o "Príncipe", como também acostumarem o corpo e a mente ao trabalho, às dificuldades e a temer o perigo;
- n) conquista-se o poder usando as habilidades e talentos que o Empreendedor adquiriu previamente e fazendo um inventário das habilidades que ele precisa desenvolver ou melhorar antes de começar sua busca, ou seja, fazer o planejamento estratégico;

- o) os Empreendedores públicos que desejam fazer de uma cidade um grande império, devem esforça-se por todos os meios possíveis para torná-la populosa, pois, só assim, é possível torná-la poderosa;
- p) na construção de uma empresa, o Empreendedor precisa de alianças e patrocinadores de toda parte da organização. Nesta construção, é útil ter a responsabilidade por uma área da organização em que o poder do conhecimento é especializado.

Machiavel, sem dúvida, foi um incentivador do Empreendedorismo e da aplicação prática da Inteligência Empreendedora, em todos os campos do conhecimento humano.

- **Inglaterra (1767)**

Para Bell (1999), da história do Reino Unido, destaca-se para estudo alguns Empreendedores de sucesso, que utilizaram a Inteligência Competitiva para executarem as suas atividades, a saber:

- a) ADAM SMITH (1790), filósofo e economista. Fundador da Escola Clássica da Inglaterra, cuja idéia principal é a competição e livre concorrência. Através do seu livro "A Riqueza das Nações", destacava a importância da divisão do trabalho e a proporcionalidade de trabalhadores produtivos, em relação aos improdutivos. Fez importantes referências sobre a necessidade de especialização e racionalização da produção, através da luta contra o desperdício de tempo, energia, material e oportunidades, buscando eliminar o desnecessário. Propagou o estudo dos tempos e movimentos, mais tarde desenvolvido tecnicamente por Taylor e Gilbrith.

Fez referências sobre as necessidades de especialização da produção, informando que ela depende do raciocínio analítico (pesquisa), lógico e resolutivo. Ele considerava que um bom administrador deveria cultivar a ordem, a economia e a atenção, observando os aspectos do controle e da remuneração dos trabalhadores.

Em seu mais famoso livro, "A Riqueza das Nações", cita a divisão do trabalho em uma fábrica de alfinetes, na qual dez pessoas, por se especializarem em

várias tarefas, produzem 48.000 alfinetes por dia, comparada com uns poucos, talvez somente um, que cada um poderia produzir isoladamente. Este livro é uma excelente fonte de pesquisa para os que buscam melhores conhecimentos em Inteligência Empreendedora.

- b) JAMES WATT (1800), estruturou os procedimentos padronizados (standard); especificações; métodos de trabalho; planejamento; incentivo salarial; padronização do tempo de execução das tarefas; padronização de dados; gratificações salariais; mútuas de seguros; utilização de auditoria;
- c) ROBERT OWEN (1810) - reconhecimento e aplicação de práticas de pessoal; formação dos operários; habitações ou casa própria gratuita para os operários;
- d) JOHN STUART MILL (1873), economista e filósofo, defendeu a limitação do crescimento populacional e a criação de cooperativas, para diminuir os efeitos nocivos do capitalismo. Considerava a ciência com base para todo o conhecimento, tanto nas áreas físicas, matemáticas e sociais. Seus estudos formais sobre administração e economia contribuíram para que outros pensadores pudessem desenvolver estudos mais específicos sobre a teoria administrativa.

Escreveu: "Um sistema de lógica, dedutiva e indutiva, em conexão com os princípios e métodos da pesquisa científica" (1843). "Ensaio sobre algumas questões ainda não resolvidas sobre economia política" (1844), "Princípios de economia política com algumas aplicações à filosofia social" (1848), "Sobre a Liberdade" (1859), "Pensamentos sobre a reforma parlamentar" (1859), "Considerações sobre o governo representativo" (1861), "Utilitarismo" (1863), "Exame da filosofia de sir Guilherme Hamilton" (1865), "Augusto Comte e o positivismo" (1865), "Discurso inaugural da Universidade de St. Andrews" (1867), "Inglaterra e Irlanda" (1868), "A sujeição das mulheres" (1869), "Capítulos e discursos sobre a questão da Irlanda" (1870), "Autobiografia" (1873), "Três escritos sobre religião, natureza, a utilidade da religião e teísmo" (1874), "Correspondência" (1910),

Todas estas obras, devem fazer parte da biblioteca do empreendedor, pois são de sumo interesse para a pesquisa da Inteligência Empreendedora, porque a

teoria do valor, transforma-se em uma teoria do custo de produção, dispondo uma explicação do funcionamento do mercado competitivo, por meio de um mecanismo de ajuste automático, que regula, através das leis de oferta e procura a produção de bens e serviços. Mill a denominou “Lei dos Valores Internacionais”, chamada, hoje, de “Lei da oferta e da procura”.

Mill desenvolveu a teoria fonte da autoridade, que consiste no direito de comandar e no poder de se fazer obedecer, conhecida, hoje, como “Liderança Organizacional”. Destacou, ainda, o impacto da automação, diferenciação entre gerentes e trabalhadores, baseada na especialização. Definiu especialização como o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos na formação profissional, que consiste em saber cada vez mais de uma área específica e com menor amplitude, para resolver problemas complexos de uma faixa limitada de conhecimento, na busca da eficiência.

- **Estados Unidos (1799)**

Para Aquino (1988), destacam-se os seguintes pioneiros da Revolução Industrial, que foi uma das formas de se utilizar a Inteligência Empreendedora, a saber:

- a) ELI WHITNEY (1799), foi mecânico e inventor. Primeiramente, com a ajuda financeira de seu pai, fabricou uma forja e produzindo pregos, teve muita rentabilidade e sucesso. Em 1792, inventou o descaroçador do algodão (gin do algodão), dando início ao nascimento do conceito americano de massa-produção. A máquina revolucionou a produção de algodão no Sul dos Estados Unidos, desenvolvendo um sistema de franquia, pois as máquinas não eram vendidas e teriam apenas uma porcentagem do lucro ganho como royalty. Transformou-se no famoso fabricante de carrinhos dos braços no país e revolucionou o mundo com a utilização das peças intercambiáveis;
- b) DANIEL C. MCCALLUM (1856), fez uso de organogramas, para mostrar a estrutura organizacional das ferrovias;

- c) HENRY METCALFE (1886), desenvolveu a arte na administração e estabeleceu os princípios da ciência da administração.

2.4 A evolução do conhecimento, da Inteligência Competitiva e da Inteligência Empreendedora e sua relação de trabalho na sociedade moderna, a partir de 1900

Esta pesquisa, por mais interessante que seja, não conseguirá explorar todo o conhecimento adquirido durante a evolução da sociedade. Para este trabalho, iniciamos a nossa pesquisa no Egito, há 4000 a. C., chegando até os dias atuais. Ressaltar-se-á, apenas, os casos mais interessantes, do ponto de vista do conhecimento aplicado da Inteligência Competitiva, na relação e transformação da sociedade, como um todo.

As idéias atuais sobre Inteligência Empreendedora aplicada à organização do trabalho e das organizações são conseqüentes da evolução lógica do pensamento humano estruturado, da Inteligência Competitiva, como ciência, mesmo que não reconhecida anteriormente como tal, e da gestão estratégica do conhecimento.

O desenvolvimento destes conceitos e práticas pode ser estudado através do exame da evolução da própria sociedade. Serão consideradas para análise três espécies de sociedade: agrária, industrial e pós-industrial, levando-se em conta o local do trabalho ou o país, sua natureza e o recurso principal utilizado, no campo da Inteligência Empreendedora.

Na sociedade agrária, o homem dedicava-se, principalmente, à agricultura ou ao artesanato e trabalhava na fazenda ou no seu lar, tendo a família como unidade básica de produção. Era da terra que provinham os recursos para o seu sustento.

Bowditch (1990), afirma que, nas sociedades pré-industriais, o trabalho e o comércio eram atividades consideradas pouco dignas, realizadas por escravos e cidadãos pouco respeitáveis. Naquela época, era tido como legítimo que a elite

governasse, os militares defendessem o *status quo* e a integridade do Estado e, quando necessário, atacassem outros povos para capturar escravos e que esses trabalhassem.

Com o passar do tempo, os escravos foram substituídos por lavradores e artesãos. Embora livres, continuaram dependentes das elites, geralmente eram os proprietárias das terras e, ainda, precisavam pagar pesados impostos aos governantes. Devido á natureza estática dessa sociedade, as pessoas eram pré-destinadas às suas situações na vida e essas regras não eram questionadas. O modo de executar o trabalho era ensinado de pai para filho e não havia grande empenho em modificar a forma de trabalhar.

Somente no fim da Idade Média, quando o comércio floresceu na região do Mediterrâneo, foi que começou a ser desenvolvido alguns instrumentos administrativos. No século XV, por exemplo, os comerciantes italianos criaram a contabilidade e o método de partidas dobradas, para manter o controle sobre as transações comerciais que realizavam. Mas, a maioria dos trabalhadores ainda era constituída de agricultores e artesãos. A produção era parte da vida social em família (onde a autoridade máxima era o seu chefe) e não havia real necessidade de práticas administrativas.

Desde cedo, dois modelos de organização se destacaram: A Igreja Católica, caracterizada por um comando central único, o Papa, e uma estrutura hierarquizada piramidal e as Organizações Militares. Essas se destacavam pela hierarquia, princípio da unidade de comando (cada militar recebia ordens de um só superior), princípio da direção (do superior para o subordinado), centralização do comando e descentralização da operação, estado maior ou *staff* (que prestava apoio ao comando) e planejamento estratégico.

Levy (1992), diz que, a invenção de máquinas, que auxiliaram o homem a reduzir o trabalho manual, causou grande impacto, quer na forma de executar o trabalho, quer na própria natureza da sociedade. Em 1850, por exemplo, o arado de ferro puxado pelo cavalo, minimizou a necessidade de mão-de-obra na agricultura. Colheitadeiras mecânicas, máquinas de debulhar grãos, descaroçar algodão e

outros implementos também contribuíram para aumentar a produtividade agrícola, provocando a falta de trabalho no campo.

As máquinas de fiação e o tear mecânico, movidos inicialmente pelo homem e depois pela força hidráulica, provocaram a substituição do sistema de produção doméstico, chefiado pelo mestre-artesão, pelo sistema industrial, controlado pelo capitalista. Esta modificação causou uma alteração importante no relacionamento entre as pessoas. Em lugar da tradição ser o principal motivo pelo qual algumas pessoas executavam ou obedeciam às outras, alguns indivíduos passaram a ter este poder, em função da posição que ocupavam dentro da estrutura organizacional.

O acesso a esta posição era baseada em regras e políticas, que formavam a base racional e legal para a autoridade competente e eram amplamente difundidas e aceitas pelos trabalhadores, que passaram a ter com a empresa vínculos de emprego. A primeira organização do trabalho, em uma fábrica, foi feita quando foram agrupadas máquinas semelhantes, dando origem às fábricas funcionais, como por exemplo: fiação, tecelagem e tinturaria.

Nos Estados Unidos, onde as fontes da energia hidráulica eram abundantes e facilmente disponíveis, organizou-se a primeira fábrica que integrou as diversas áreas funcionais, recebendo a matéria prima, algodão, e fornecendo o tecido pronto para o uso.

Em 1900, Ely Whitney introduziu o conceito de produzir peças, seguindo as medidas de um desenho, dentro de limites pré-determinados de tolerância, permitindo a intercambiabilidade dos componentes na fabricação de armas. Este conceito provocou a substituição do armeiro-artesão pelo montador de baixa qualificação e criou as bases do sistema de produção contínua. Também dividiu a fábrica em seções funcionais, para produzir peças e montagem do produto final. A idéia de peças intercambiáveis logo foi utilizada em outras indústrias, aumentando a produtividade das fábricas e simplificando a manutenção das máquinas.

O desenvolvimento de motores a vapor e a explosão permitiram a utilização

de energia, com custo relativamente barato (carvão e petróleo), para acionar conjunto de máquinas e as indústrias não precisaram mais se localizar junto aos rios, fontes de energia hidráulica. Esses motores, aplicados também aos meios de transporte, barcos e trens, permitiram, além do transporte de pessoas, o escoamento da produção.

Posteriormente, foram substituídos por motores elétricos individuais, o que permitiu que cada máquina ficasse independente das demais, aumentando a flexibilidade das fábricas e viabilizando o transporte em massa das pessoas pelos bondes e metrô, resolvendo um problema que se tornara crítico nas grandes cidades industriais: o transporte dos trabalhadores.

A industrialização começou na Inglaterra e se alastrou pelo resto da Europa e pelos Estados Unidos. Durante esse período, a sociedade começou a se interessar mais explicitamente pela economia e pela lucratividade. Em 1890, Adam Smith enfatizou a divisão do trabalho como um meio de assegurar uma utilização mais eficaz de homens e máquinas.

A mecanização trouxe o desemprego no campo e obrigou o agricultor a buscar trabalho nas fábricas que se instalaram nas cidades. Como a mão-de-obra era abundante, as horas de trabalho semanais eram elevadas, cerca de 60 horas, a remuneração muito baixa e as condições de trabalho péssimas, sendo comum o trabalho de mulheres e crianças. Os bens produzidos nas fábricas também tiraram o emprego do artesão, que foi substituído pelo trabalhador não qualificado.

No início, o trabalhador escolhia o método de trabalho, geralmente usava suas próprias ferramentas e não tinha praticamente nenhuma orientação do chefe, que apenas dizia o que deveria fazer. Assim, havia inúmeras maneiras diferentes de fazer a mesma tarefa e cada operário decidia com que esforço iria trabalhar, o que provocava uma grande variabilidade no tempo de executar o trabalho e dificuldade em controlar e avaliar o desempenho do trabalhador.

Chiavenato (2000), afirma que, a sociedade foi influenciada pelas forças sociais, econômicas e tecnológicas que precipitaram a transição da sociedade

agrária para industrial. Os trabalhadores eram vistos como pessoas racionais e econômicas, isto é, que agiam de modo a maximizar seus próprios interesses. Os industriais supunham que eles eram fundamentalmente motivados pelos salários.

O enfoque gerencial se preocupava como essas novas formas de organização industrial poderiam ser estruturadas, como o trabalho poderia ser delegado e coordenado e como as pessoas dentro dessas estruturas organizacionais poderiam ser motivadas. Os teóricos examinaram algumas formas de organizações existentes, como a igreja católica e a instituição militar e deduziram que haviam algumas dimensões básicas de estrutura organizacional e características de administração que eram comuns a todas as organizações.

A Revolução Industrial transformou a sociedade agrária em industrial, baseada em tecnologia, indústria e ambiente urbano. Para Biazzi (1999), atualmente, estamos passando por uma nova revolução, provocada pela evolução tecnológica, especialmente da informática, e por uma inovação empresarial sem precedentes, entrando na fase pós-industrial.

Drucker (2000), afirma que, as tecnologias emergentes como microprocessadores, robótica, projeto e fabricação, auxiliados pelos computadores, fibras óticas nas comunicações, lasers e holografia modificam, continuamente, a maneira como as organizações operam e como as pessoas realizam seus trabalhos. As indústrias estão se tornando cada vez mais automatizadas, exigindo menos mão-de-obra, porém mais qualificada. A força de trabalho, atualmente, está se deslocando da indústria para a prestação de serviços. Os locais de trabalho se transferiram para o escritório e, novamente, para o lar. O conhecimento tornou o principal recurso do trabalhador.

Conforme Chiavenato (2000), Taylor (1963), Womack (1992), Foro (1927), Ferreira (1997), Berggreen (1980), Boyer (1996), Ellegard (1993), Sandberg (1994) e a Revista Exame, apresenta-se alguns profissionais de sucesso que, com o uso da Inteligência Empreendedora, transformaram a relação de trabalho na sociedade moderna e a fizeram como a conhecemos hoje. Ressalta-se que não será apresentado em ordem cronológica, nem alfabética e nem de importância científica,

para que não haja comparação entre eles, visto que todos, de uma forma ou de outra, alteraram a relação de trabalho na sociedade e forjaram os rumos dos futuros empreendedores, na implementação e gestão de novos e potenciais negócios, a saber:

- a) FREDERICK W. TAYLOR, Engenheiro americano, desenvolveu estudos sobre técnicas de racionalização do trabalho do operário, dando origem à “Teoria da Administração Científica”, fazendo com que a administração passasse a ter um caráter científico, com os princípios a ela inerentes: seleção científica do trabalhador; tempo-padrão; plano de incentivo salarial; gerentes planejam, operários executam; supervisão do trabalho; Trabalho em conjunto; Desenho de cargos e tarefas; Supervisão funcional; Ênfase na eficiência; “Homo Economicus”; Condições de trabalho; Padronização; Princípios da exceção; O seu trabalho enfocava a medição e a estrutura do próprio trabalho. Os objetivos eram assegurar, permanentemente, o máximo de prosperidade para o patrão e, ao mesmo tempo, ao empregado. Uma terceira parte, deveria ainda ser considerada, o consumidor, que comprava os produtos fabricados e pagava os salários do operário e os lucros do empregador. O consumidor deveria receber a maior parte dos benefícios, decorrentes dos aperfeiçoamentos industriais, melhor qualidade e preços baixos; Considerava que uma das principais razões da baixa produtividade do trabalhador era que ele procurava fazer, na maioria dos casos, menos do que realmente poderia e assim produzia menos do que era capaz; Afirmava que era tão vasto e complicado o estudo científico da ação dos trabalhadores que, mesmo o operário mais competente, seria incapaz de compreendê-la sem a orientação e o auxílio de colaboradores e chefes, quer pela falta de instrução, quer pela insuficiente capacidade mental. A fim de que o trabalho pudesse ser feito de acordo com leis científicas, recomendava uma divisão de responsabilidades entre a direção e o trabalhador. Assim, introduziu a separação entre o “saber” e o “fazer”. Caberia à administração orientar e auxiliar o trabalhador, planejando e executando muitas das tarefas atribuídas, até então, ao mesmo. Todas as tarefas dos trabalhadores deveriam ser precedidas de atividades preparatórias da direção, para habilitá-los a fazer seus trabalhos mais rapidamente e melhor. As atribuições da direção eram agrupadas em seis fases: desenvolver o melhor método para executar cada tarefa; estabelecer o tempo padrão para realizar a tarefa, de acordo com um método determinado; selecionar

o melhor trabalhador para executar cada tarefa; treiná-lo para fazê-la de acordo com o método determinado; pagar um salário proporcional à produção (prêmio por peça) - não necessariamente; dispensar o trabalhador que não tivesse um bom desempenho. Outro princípio importante de Taylor foi o da exceção: após terem sido estabelecidos os procedimentos dos trabalhos de rotina e os padrões de métodos e tempos, os administradores só dedicavam sua atenção às situações em que os padrões não eram atingidos ou os procedimentos não fossem obedecidos; À medida em que eram implantados métodos padronizados, planos de incentivos e supervisão autoritária, aumentava a remuneração individual, mas somente os mais aptos permaneciam empregados. Além de terem que dedicar maior esforço, os operários perderam grande parte de sua autonomia, pois deixaram de trabalhar pelos seus próprios métodos;

- b) HENRY FAYOL, Engenheiro francês, identificou cinco funções básicas de administração: Planejamento; Organização; Direção; Coordenação; Controle, conhecido como PODCC. Baseado nessas funções, Fayol descreveu com 14 princípios como a administração deveria ser realizada: Divisão do trabalho; Autoridade e responsabilidade; Unidade de comando; Unidade de direção; Disciplina; Prevalência dos interesses gerais; Remuneração; Centralização; Hierarquia; Ordem; Equidade; Estabilidade de funcionários; Iniciativa; Espírito de Corpo. Com o passar do tempo, foram concentrados em cinco tópicos: Estrutura de organização (Organograma); Divisão do Trabalho; Coordenação; Relações Escalares (hierarquia); Funcionalidade. Boa parte do conhecimento atual sobre estrutura organizacional veio de Fayol. Seu enfoque era na estrutura formal das organizações. A orientação era abordar todos os problemas organizacionais e gerenciais de forma autoritária. Os empregados eram vistos, basicamente, como extensões da estrutura e do maquinário da organização. Dividiu a empresa em 6 funções básicas: comercial; financeira; segurança; contábil; administrativa.
- c) MAX WEBER, Sociólogo alemão, chamava a organização ideal de Burocracia, cujas características básicas eram: regras e procedimentos controlam as funções organizacionais; Existe um alto grau de diferenciação entre as funções organizacionais; A hierarquia é determinada pela organização dos cargos; não se permitia que nenhuma unidade se desviasse das suas metas; cada sub-

unidade era diretamente subordinada a um cargo de nível superior; Enfatizava as regras e normas estabelecidas que regulavam o comportamento organizacional: a posse e a administração de uma organização são separadas: o presidente não é o proprietário da empresa; Um administrador não deve controlar a disposição física ou os móveis do escritório; Todos os atos administrativos devem ser registrados por escrito. Acreditava que a burocracia era uma das formas mais características da administração da sociedade. Era eficiente, executada por especialistas e, visto que lidava com as pessoas de modo impessoal, assegurava que as regras fossem consistentemente aplicada a todas as situações; Os pressupostos básicos de sua doutrina eram: Ética protestante; Homem organizacional; Racionalidade; Divisão do trabalho e hierarquia; Autoridade, poder e administração claramente definidos; Promoção e seleção de pessoal; Organização informal inexistente;

- d) HENRY FORD, Engenheiro americano, um dos maiores expoentes da Administração Científica. Ao desenvolver a produção em massa, praticamente, deu início à indústria moderna. Porém, sua primeira preocupação, foi projetar um produto que pudesse ser produzido e consumido em larga escala. Em 1892, construiu seu primeiro automóvel, mas só em 1908, cinco anos após ter fundado a Ford Company, é que chegou ao modelo que considerou o ideal: o Ford T. No ano seguinte, decidiu que este seria o modelo a ser produzido em massa e que seria o único, acrescentando que cada comprador poderia pintar o seu carro da cor que lhe agradasse, mas que só o receberia preto. A partir daí, começou a melhorar a qualidade dos materiais e dos processos de produção, tomando o produto melhor e mais barato. O preço dos carros diminuía continuamente e suas vendas aumentavam. No início, Ford só montava os carros, adquirindo o motor e 90% das peças de fornecedores, mas, como esses não eram capazes de produzir peças de acordo com suas especificações, passou também a fabricá-las, quando construiu sua nova fábrica em Highland que, desde o início, o trabalho manual foi substituído por máquinas e ferramentas, o que melhorou a qualidade, permitiu utilizar mão-de-obra menos qualificada e reduziu ainda mais o custo. Em Highland, em 1913, foi organizada a primeira linha de montagem de automóveis. Achava que o trabalhador deveria ser também consumidor de seus produtos e que isto só seria possível se ele ganhasse um bom salário. Em 1914,

repartiu parte do controle acionário da empresa com os funcionários. Em 1915, decidiu estabelecer um salário mínimo de cinco dólares, para oito horas de trabalho diário, que logo elevou para seis dólares, para os operários que atingissem suas cotas de produção. Isto era mais do que pagavam todas as outras indústrias, as quais acabaram por imitá-lo, já que a Ford Company era muito grande, diversificada e bem sucedida. O transporte dos carros de Highland para as lojas de vendas, provocava congestionamento no embarque, avarias no produto durante o transporte e custos de fretes muito elevados. Ford, então, começou a descentralizar a montagem e a fabricação de peças, bem como, a terceirizar tudo que pudesse ser fornecido, dentro das especificações de qualidade, a custo mais baixo. Só continuaram a ser montados de 200 a 300 veículos diários em Detroit, o suficiente para o consumo local. Em 1926, a Ford produzia 8.000 carros por dia, empregava 200.000 trabalhadores e tinha 88 fábricas, sendo 28 delas fora dos Estados Unidos, inclusive 2 no Brasil. As fábricas eram flexíveis, bem coordenadas e operavam com estoques mínimos. Só se comprava o necessário para atender às necessidades imediatas de produção, levando-se em conta, principalmente, os tempos de transporte. Com o passar do tempo, muitas das idéias originais de Ford foram sendo modificadas. As principais alterações foram provocadas pela diversidade dos modelos, complexidade crescente dos produtos e dos processos industriais e redução dos ciclos de vida dos modelos. O Sistema Ford acentuou a distancia entre o especialista, detentor do saber, e o trabalhador não qualificado, responsável por fazer, o qual recebia um salário relativamente bom para executar uma tarefa monótona, repetitiva e sem significado. Além disso, era severamente controlado e, caso não atingisse um desempenho satisfatório, despedido. Por isso, o homem era considerado também uma peça descartável, como uma extensão da máquina. A partir dos anos 20, o Sistema Ford de Produção tornou-se o modelo para, praticamente, todas as organizações industriais da época.

- e) ELTON MAYO, Sociólogo americano, apresentou pressupostos que interferiram no conceito de administração da época, a saber: Integração e comportamento social; Participação nas decisões; Homem social; Conteúdo do trabalho. Apresentou a chamada “Escola de Relações Humanas”, que emergiu nos anos de 20 a 40 e tinha por objetivos a necessidade de humanizar e democratizar a

administração; Desenvolveu as ciências humanas; Utilizou as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia de Kurt Lewin. Em 1923, seus estudos na Fábrica de Tecidos da Filadélfia, apresentaram as seguintes conclusões: a seção de tecelagem apresentava baixa produtividade e alta rotatividade; A direção determinou a introdução de intervalos para descanso; A produtividade subiu, mas os mestres resistiram e suspenderam os intervalos. A produtividade caiu; O presidente mandou reintroduzir os intervalos e os mestres os condicionaram à metas de produção; Como a produtividade não subiu, o presidente voltou a intervir. Conclusão: o que aumentou a produtividade e eliminou o problema de alta rotatividade foi transformar os trabalhadores em um grupo responsável. Experiências realizadas na Western Electric, em Hawthorne, Chicago, com o propósito de verificar, pela primeira vez, a relação entre a iluminação do local de trabalho e a eficiência dos trabalhadores, foi feita pelos especialistas de eficiência e não chegou a resultados conclusivos, mas propiciou a vinda de Elton Mayo para aprofundar e concluir esses estudos. Em 1927, as funcionárias, montadoras de relés, que trabalhavam em um grande salão da Western Electric, recebiam prêmios de incentivo coletivo. Uma delas, com desempenho superior, foi convidada para formar um grupo de seis voluntárias, o qual passou a trabalhar em separado e a receber prêmio baseado na produção do grupo. No decorrer da experiência, duas moças foram substituídas e uma delas assumiu a liderança do grupo. Foram realizadas dez mudanças, nas quais variaram os períodos de descanso, fornecimentos de lanches e horas de trabalho. A última mudança consistiu em voltar à situação original, eliminando-se todas as vantagens concedidas. De modo geral, a produtividade sempre aumentou, sem relação aparente com o tipo de mudança introduzida. Conclusão: o que provocou o aumento da produtividade foi o grupo ter sido alvo de atenção dos pesquisadores e o respeito ao ser humano. Também começou a se perceber a importância dos grupos informais. Em 1928, Mayo realizou programa de entrevistas: o propósito do estudo foi pesquisar a atitude competitiva dos trabalhadores. Conclusão: os trabalhadores controlavam o nível de produção. O grupo punia quem não cumprisse os padrões determinados pelo grupo. Líderes emergentes informais dirigiam os grupos. Os chefes formais eram criticados pelos subordinados. Havia preocupação excessiva com as promoções e com os prêmios. Em 1931, na montagem de terminais, Mayo

foi pesquisar a organização informal. Os trabalhadores recebiam prêmios de incentivo individual. Conclusão: os trabalhadores burlavam o sistema de prêmios. Havia solidariedade entre os membros do grupo. O grupo punia quem não cumprisse as regras informais estabelecidas. O grupo se constituía numa unidade social. Conclusão final: Já que é impossível impedir a formação de grupos informais, é melhor torná-los favoráveis aos interesses da organização, criando um espírito de cooperação entre trabalhadores e administração. As experiências de Hawthorne foram um marco decisivo na evolução da teoria da administração, pois introduziu um novo modo de pensar a respeito das pessoas na organização. O homem passou a ser considerado uma pessoa social. Esta nova perspectiva reforçou a crença de que a gerência não poderia tratar as pessoas como meras extensões das máquinas. Ao invés de verem as pessoas como criaturas racionais e econômicas, as considerações de natureza social passaram a ser tidas como o principal motivador do comportamento humano e do desempenho no trabalho.

- f) ABRAHAM MASLOW, DOUGLAS MCGREGOR, RENSIS LIKERT, CHRIS ARGYRIS, FREDENCK HERZBERG, dedicaram mais atenção ao indivíduo e à natureza do que ao trabalho. Partindo da suposição de que o trabalho foi perdendo seu significado através da mecanização crescente que se seguiu à Revolução Industrial, criaram a “Escola Comportamental” e argumentavam que as pessoas se alienavam do trabalho, porque eram impedidas de usar plenamente suas habilidades e sua capacidade. Eles acreditavam que os trabalhadores, além de remuneração satisfatória e tratamento justo, queriam obter uma satisfação pessoal no trabalho, realizando uma tarefa significativa e compensadora. As suposições básicas relacionadas ao comportamento humano foram, então, percebidas como voltadas à pessoa auto-realizante. Argumentavam que, se os gerentes quisessem ser realmente eficazes, deveriam fazer com que os membros da organização se sentissem importantes. E deveriam desenvolver cargos e estruturas organizacionais que dessem às pessoas uma oportunidade de aperfeiçoarem suas habilidades e experimentarem o crescimento pessoal. Os teóricos da Escola Comportamental foram muito além da perspectiva da Escola de Relações Humanas preocupando-se principalmente com o que motivava o trabalhador. Deste modo, contribuíram

para um melhor entendimento da natureza humana, a saber: Maslow reconheceu e identificou como as pessoas poderiam ser motivadas pela satisfação de suas necessidades; McGregor mostrou como as suposições que fazemos sobre os outros afetam nossa maneira de supervisioná-los e motivá-los. Desenvolveu o conceito de que as estratégias de liderança são influenciadas pelas crenças do líder acerca da natureza humana. Para ilustrar sua descoberta, construiu duas teorias contrastantes, conhecidas como "Teoria X – concentração tradicional de direção e controle e Teoria Y- integração entre objetivos individuais e organizacionais"; Herzberg indicou quais fatores poderiam impedir a desmotivação e quais poderiam motivá-la e demonstrou sua tese, através das "Teorias Motivacionais"; Argyris revelou como as práticas administrativas utilizadas pelas organizações levavam o trabalhador a ser passivo, dependente e subordinado. Likert integrou em seus trabalhos praticamente todas as idéias de seus colegas. Os princípios da Escola Comportamental, até hoje, permanecem como uma das bases de formação de gerentes, supervisores e técnicos. Pela sua influência, o relacionamento entre os mesmos e os trabalhadores se abrandou e esses passaram a ser tratados com mais consideração. O operário começou a ser considerado uma pessoa auto-realizante, isto é, capaz de desenvolver suas habilidades para um crescimento pessoal, em busca de sua total potencialidade.

- g) PETER DRUCKER, Economista, nascido em Viena, Professor de Filosofia e Política, um dos mais notáveis e competentes profissionais deste século, precursor da Ciência Administrativa, conhecida após o que ocorreu durante a segunda guerra mundial. Nesse período, a primeira equipe de analistas de pesquisa operacional foi empregada pelos ingleses para desenvolver planos mais eficazes de defesa aérea contra as esquadras alemãs no canal da Mancha e regiões vizinhas. Estruturada em modelos quantitativos e no uso de computadores, eram simuladas as condições reais e realizados os cálculos que facilitavam as tomadas de decisões, que antes eram baseadas principalmente no bom senso e na experiência. Após a guerra, no final dos anos 40 e durante os anos 50, foram desenvolvidas inúmeras técnicas matemáticas, como programação linear, pert/cpm e teoria dos jogos, que se tornaram ferramentas dos gerentes de operação. Nos anos 60, o setor evoluiu e as técnicas de

otimização cederam lugar à uma visão do processo produtivo como parte de um sistema global. A partir dos anos 70, esta perspectiva foi ampliada pela aplicação generalizada dos computadores para a solução dos problemas operacionais. Atualmente, a elevada competição num mundo cada vez mais globalizado, tem levado as organizações à aumentarem cada vez mais sua produtividade. Esta circunstância tem levado os especialistas em gerência operacional a se envolverem em tecnologias cada vez mais avançadas para desenvolverem sistemas flexíveis computadorizados de projeto e produção, fabricação integrada por computadores e novas filosofias de administração da produção.



Fig. 9 – Teoria dos Sistemas, do autor.

Entretanto, a adoção e implementação destas novas tecnologias e abordagens quantitativas mostraram que os problemas enfrentados pelos gerentes e pelas empresas continuam sendo tanto científicos e tecnológicos, como sociais e organizacionais. À medida que os pesquisadores deram conta da interação entre as dimensões sociais e organizacionais e da importância da influência das forças ambientais externas, a empresa começou a ser considerada como um sistema.

Nesta perspectiva, uma organização é um sistema composto de subsistemas ou unidades interdependentes (departamentos, seções, grupos, etc.) que interagem continuamente entre si. Ações que ocorram dentro de uma parte do sistema não somente a afetam, como podem se propagar atingindo outros subsistemas organizacionais. Múltiplas pressões podem provocar múltiplos resultados.

Dentro deste contexto, as organizações são comumente denominadas de sistemas de variáveis múltiplas ou sociotécnicas. Sistemas completamente auto-suficientes, que não envolvem qualquer relação com seu meio ambiente são chamados sistemas fechados. Assim eram consideradas as organizações na administração clássica e neoclássica. Sistemas que interagem com seu meio e são influenciados por forças externas, são denominados sistemas abertos.

A organização atual transforma recursos materiais, homens e máquinas em produtos ou serviços, dentro das limitações impostas pelo seu ambiente, fornecedores, mercado de trabalho, mudanças tecnológica, concorrência, clientes, políticas governamentais, etc. Portanto, é mais adequado que a organização seja analisada como um sistema aberto.

O fluxo contínuo de informações entre o sistema, seus componentes internos e o ambiente externo cria um circuito fechado de retroalimentação (feedback), que possibilita a organização a se adaptar às mudanças das condições ambientais. Os sistemas buscam o equilíbrio (auto-regulação), uma condição permanente de regularidade ou consistência. Quando ocorre algo que os desequilibra, seus circuitos de feedback provocam reações para garantir a volta ao ponto de equilíbrio.

h) EIJI TOYODA, Engenheiro Mecânico, diretor da Toyota Motor Company, primeira indústria automobilística do Japão. Espalhou a tendência de carros pequenos e baratos nos Estados Unidos durante a crise energética e ajudou a mudar o perfil do transporte americano. Um dos carros da marca, o Corolla, está entre os mais vendidos da história automobilística.

i) TAIICHI OHNO, Engenheiro japonês, desenvolveu o “Sistema Toyota de Produção”, que era uma evolução do Sistema Ford. Sua principal inovação foi o Just-in-Time (JIT), uma forma de produzir exatamente o necessário, quando necessário e na quantidade necessária, com o mínimo de material, equipamento, mão-de-obra e espaço. O JIT permitiu reduzir drasticamente o inventário de matérias primas, materiais em processo e produtos acabados, melhorar a qualidade do produto, aumentar a produtividade e reduzir os custos. Após estudar cuidadosamente o Sistema Ford, Ohno retomou à Toyota e formou pequenas equipes de trabalho (células), cada uma responsável por uma seqüência de operações de um trecho da linha de montagem. Ohno também atribuiu às equipes tarefas de limpeza e pequenos reparos de ferramentas.

Os processos de produção foram desenvolvidos de modo que os vários produtos tivessem as mesmas etapas de montagem e usassem máquinas com funções múltiplas, fáceis de serem ajustadas ao modelo a ser montado. Isto permitiu fabricar modelos mesclados, flexibilizando a produção, tornando possível executar programas diários de produção, reduzindo os estoques de produtos acabados. À medida que os membros das equipes foram se tornando mais capazes, os estoques intermediários também foram sendo reduzidos.

Essa etapa foi implantada simultaneamente com a introdução de um controle de qualidade que assegurava que somente peças boas seguissem o fluxo de produção. O controle era realizado pelos próprios montadores, que assumiram a responsabilidade de controlar a qualidade em lugar dos antigos inspetores e a solucionar os problemas surgidos nas linhas. Na fabricação de peças, para racionalizar a produção, os japoneses identificaram peças semelhantes e com processos de fabricação similares.

Padronizaram peças semelhantes e as reduziram. Agruparam as peças em famílias com processos de produção similares. Reorganizaram as máquinas em células, formando pequenos grupos (de máquinas e homens), capazes de

produzirem peças de uma linha ou, quando o volume de produção permitisse, uma só peça. Os operários foram treinados para operar várias máquinas (polivalentes) e orientados para trocar de operação sempre que necessário, afim de assegurar o fluxo contínuo das peças. Nas células, em cada fase do processo, os trabalhadores controlavam a qualidade do que produziam, antes de enviar a peça para a etapa seguinte, assegurando que somente peças boas fossem produzidas.

Para reduzir os tempos de ajustes das máquinas na mudança do tipo de peças a serem fabricados, Ohno desenvolveu técnicas de troca rápida de ferramentas, que permitiam reduzir os lotes de fabricação e produzir apenas as peças necessárias para a montagem. Para ordenar a produção entre as células, Ohno introduziu o Kanban, um método através do qual um operador autorizava o seu fornecedor a fabricar somente as peças que necessitasse. Esse conjunto de medidas permitiram reduzir os materiais em processo na fabricação de peças e os estoques entre esta e a linha de montagem.

A partir de 1950, a Toyota selecionou e reduziu drasticamente o número de fornecedores, estabelecendo um contrato de longo prazo para cada um dos fornecedores remanescentes, os quais passaram a ser tratados como parceiros. Assessorados pela montadora, os fornecedores passaram a adotar as mesmas técnicas de produção usadas na Toyota e passaram a entregar somente as quantidades necessárias, com a qualidade especificada, diretamente às linhas de montagem, eliminando as inspeções de recebimento e os estoques de materiais para montagem.

Nos anos 50, os japoneses começaram seus esforços para melhorar a qualidade de seus produtos. Convidaram o americano W. E. Deming para ensiná-los as técnicas de Controle Estatístico de Qualidade. Em 1954, convidaram outro americano, J. M. Juran, para realizar seminários de Administração da Qualidade. Inicialmente, o Controle de Qualidade foi aplicado na indústria pesada e logo se estendeu às indústrias de máquinas e automobilística. Posteriormente, foi aplicada nas indústrias de bens duráveis. Até 1965, as indústrias japonesas se dedicaram a implantar os métodos ocidentais de controle de qualidade, especialmente técnicas estatísticas. A seguir, o desenvolvimento evoluiu para a Qualidade Total (QT), abrangendo toda a empresa. Com esta conotação, a Qualidade Total passou a ser entendida como qualquer coisa que pudesse ser

melhorada, em qualquer aspecto da empresa, não só produtos e serviços, mas também como as pessoas trabalhavam, as máquinas operadas e os sistemas e procedimentos abordados.

Assim, a Qualidade Total incluiu todos os aspectos do comportamento humano, inclusive os procedimentos utilizados no Sistema Toyota. Embora o desenvolvimento do JIT e da QT tenham sido independentes, na prática, atualmente, é difícil separar um do outro. Um dos pontos-chaves da QT é a preocupação com a melhoria contínua da qualidade. A partir dos anos 70, quando as exportações do Japão começaram a se tornar significativas, ele passou a ser um importante concorrente para as indústrias ocidentais, cujas posições no mercado se tornaram profundamente abaladas;

J) MICHAEL HAMMER e JAMES CHAMPY, Economistas americanos, desenvolveram a técnica chamada de "Reengenharia", para poder competir com os japoneses. Como as inovações tecnológicas em produtos e processos produtivos poderiam ser rapidamente copiados, era preciso fazer uma inovação organizacional. A organização clássica se caracterizava pelo modelo funcional, que era satisfatório num ambiente estável, especialmente para empresas de menor porte, mas que não tinha capacidade de se ajustar rapidamente a um ambiente turbulento.

Uma das características da reorganização foi a sua divisão em Unidades Estratégicas de Negócio (UEN), em substituição às divisões funcionais. Uma UEN é um negócio natural, o qual tem um mercado externo para os bens e serviços produzidos e para o qual podem ser estabelecidos objetivos e estratégias independentes. Um plano estratégico consiste em determinar um conjunto de ações integradas, visando criar ou manter uma vantagem competitiva durável, isto é, difícil de ser imitada pela concorrência. Portanto, deve ser possível estabelecer um plano estratégico para uma UEN, independente do resto da organização, com o propósito de fazê-la rentável.

Após definidas as UEN, cada negócio deve ser cuidadosamente analisado e aqueles que não são rentáveis ou que não fazem parte da vocação da organização são abandonados. Isto é o oposto da diversificação, que é adquirir outra empresa ou fazer uma fusão com um concorrente, são outras possibilidades para ficar bastante forte e permanecer no mercado. Definidas

quais UENs irão permanecer, cada área da antiga organização é analisada e as áreas, ou parte delas, são reagrupadas para compor cada UEN. Os critérios usados são baseados muito mais nas condições de mercado do que nas relações de produto, tecnologia ou canal de distribuição. Tanto quanto possível uma UEN deve ser autônoma, para que sua direção possa ter responsabilidade pelos resultados obtidos, isto é, os setores que podem afetar os resultados da UEN devem, sempre que possível, fazer parte dela, por exemplo, as compras. Constituídas as UENs, cada uma de suas partes deve ser analisada com o propósito de racionalizar a organização.

Se inicia pela Unidade Central, que deverá ser mantida tão “enxuta” quanto possível, e se prossegue pelas UENs. Cada parte deve ser questionada para verificar se: poderia ser eliminada? A tarefa não estará sendo feita em duplicata, considerando as UENs? deveria estar mais próxima do ponto de tomada de decisões? deveria ser descentralizada para definir melhor as responsabilidades por resultados? existiria maneira melhor de executá-la, atribuindo-a à outra área ou à terceiros? o staff poderia ser suprimido? o subgerente poderia ser eliminado? o número de gerentes poderia ser reduzido, diminuindo os níveis hierárquicos e ampliando as envergaduras de controle? a estrutura poderia ser simplificada, para obter mais flexibilidade? A Reengenharia pode ser uma questão de sobrevivência para a empresa. Ela é feita de cima para baixo, em geral com a participação de poucas pessoas.

As mudanças precisam ser feitas rapidamente, porque a organização informal existente tenderá a criar barreiras às mudanças, que deverão ser impostas, apesar de tudo. A Reengenharia privilegia a organização e não as pessoas e, em consequência, surgem muitos problemas pessoais, por causa da: redução de pessoal, em todos os níveis; perda de benefícios, status, poder e autoridade; desqualificação da especialização; dificuldades das pessoas se ajustarem às novas posições e de conviverem com funcionários que estavam “do outro lado” e com os quais tinha divergências pessoais ou profissionais; admissão de novos funcionários, para preencher cargos que não puderem ser ocupados adequadamente pelo pessoal existente; desinformação, insegurança, medo e ansiedade. Simultaneamente com a Reengenharia, freqüentemente, se introduz novos sistemas de informática, automação e/ou novas formas de organização (células). Um dos pontos chaves para o sucesso da Reengenharia é a

delegação de responsabilidades. Uma redução de gerentes sem delegação assumirão as funções dos que permanecerem incapazes de realizar todas as suas tarefas. Após algum tempo de implementada a Reengenharia, as organizações percebem que serão melhor administradas por executivos que são especialistas no negócio.

Por exemplo, quem tem talento para dirigir um organização pública, provavelmente, terá talento para administrar qualquer outra organização pública ou privada. Há, evidentemente, certas habilidades comuns a todos os negócios mas, para que uma empresa supere seus competidores, ela precisa contar, ainda, com profissionais que tenham conhecimento específico de sua área de negócios. Outro ponto chave na implantação da Reengenharia consiste em terceirizar atividades meios da organização. Na prática, os terceirizados são especialistas, geralmente utilizam mão de obra mais barata e têm custos administrativos menores, porém, considerado globalmente, os salários dos trabalhadores diminuem e as condições de trabalho para eles podem piorar.

Para o trabalhador menos qualificado, a Reengenharia provoca o desemprego estrutural, o qual, ao contrário da redução de pessoal ocorrida anteriormente, não desaparece quando a crise passa. Se a revolução industrial criou o emprego, o período pós-industrial, ao desenvolver novas formas de vincular o trabalhador às empresas, está provocando o fim do emprego tradicional, criando o desemprego estrutural e o tecnológico.

- k) CHESTER BARNARD, Economista americano, afirmou que o Empreendedor-executivo é o fator mais estratégico da organização, cabendo a ele, desempenhar as funções essenciais: prover os sistemas de comunicação; promover a garantia dos esforços essenciais; formular e definir o propósito organizacional. O grupo assume um papel muito importante no desempenho de cada uma das funções, já que o ser humano não atua isoladamente, mas interagindo com outros, através de relações sociais. Resulta disso a importância dos grupos informais, que são, dentro de todas as organizações formais, essenciais para a ordem e a consistência, constituindo fases de reação mútua da cooperação e são mutuamente dependentes;

- l) PETER SENGE, Economista americano, ao publicar os livros “A Quinta Disciplina”, “Arte, Teoria e Prática da organização de Aprendizagem”, desenvolveu o conceito das “Learning Organizations”, ou “As Organizações que Aprendem”, que são aquelas capazes de se renovarem e inovarem continuamente, sendo resultado de cinco componentes ou disciplinas básicas, que se desenvolvem separadamente: Raciocínio sistêmico; Domínio pessoal; Conscientização dos modelos mentais enraizados; Definição de um objetivo comum; Disciplina do aprendizado em grupo.

Para alcançar a situação de aprendizagem contínua, estas cinco disciplinas tem que funcionar em conjunto, sendo o raciocínio sistêmico responsável pela integração de todas as demais. Na verdade, a proposta das “Learning Organizations” não defende a criação de um modelo de gestão. Seu conceito se baseia no resgate de uma premissa básica: a do aprendizado pela experiência. Porém, na área de administração, a aprendizagem é abordada através de vários enfoques, por exemplo, administração participativa, trabalho em equipe, liderança, cultura organizacional. Entretanto, as “Learning Organizations” tem o mérito de enfatizar os fatores de sucesso das empresas e coloca o enfoque sistêmico como sua base, a estrutura da empresa deve refletir também uma visão sistêmica do negócio.

Neste sentido, a organização de um negócio em processos, seria um componente essencial para mudar a forma de pensar das pessoas, levando-as a adquirir e exercer uma visão sistêmica da realidade;

- m) CHARLES MERRILL, financiou as redes de varejo S.s. Kresge, atual K-Mart, e Safeway. Preocupado com a especulação financeira, recomendou aos clientes a venda de carteiras de ações meses antes da quebra da bolsa. Fundou a Merrill Lynch & Co. que, em 1956, contava com 115 escritórios no mundo.
- n) DAVID SARNOFF, gerente geral da RCA, criou a primeira rede de transmissão de programas esportivos. Criou a NBC, a primeira rede rádio. Introduziu as redes de TV nos Estados Unidos.
- o) ALFRED SLOAN JR, transformou a GM na maior empresa do mundo e inventou a arte de gerir grandes corporações. Adotou, ao contrário da FORD, a estratégia

de um carro para cada bolso e propósito. A linha de veículos da GM ia do aristocrático Cadillac ao proletário Chevrolet.

- p) WALT DISNEY, abriu um estúdios de quadrinhos em Hollywood, lançando o Mickey Mouse, o primeiro desenho animado falante. Lançou Branca de Neve, o primeiro longa - metragem animado. Em 1955, abre a Disneylândia. Em 1964, concebe o Epcot Center, inaugurado em Orlando, Flórida, em 1971. Fez da fantasias das gerações pós-guerra o maior império de entretenimento do planeta.
- q) AKIO MORITA, fundou uma empresa de telecomunicações em 1946, a Sony. Em 1970, a Sony é a primeira empresa japonesa a abrir capital na bolsa americana. Lança, com enorme sucesso, o walkman. Seu talento para inovar, levou a Sony a ser a primeira empresa japonesa a conquistar o Ocidente, que adquiriu a CBS Records e a Columbia Pictures.
- r) ESTÉE LAUDER, criou programas mercadológicos, como o de dar brindes às consumidoras de seus produtos de cosméticos. Criou a tática de amostras de seus produtos nas principais lojas de Nova York, virando sua marca registrada e depois copiada pelos concorrentes. Em 1953, lança sua primeira essência: Youth Dew. Introduziu a marca Clinique, uma linha de cosméticos dermatologicamente testados.
- s) DAVID OGILVY, com campanhas memoráveis e sobretudo inteligentes, se tornou um ícone da publicidade moderna. Em 1948, inaugurou a Ogilvy & Mather Publicidade, que, em 1981, já contava com escritórios em 35 países, 1600 clientes e 1,7bilhão de dólares em contas.
- t) THOMAS WATSON JR., fez da IBM uma espécie de ícone do capitalismo americano. Introduziu o primeiro computador da IBM. Em 1964, introduziu o revolucionário System/360.
- u) RAY KROC, ao vender conveniência, transformou a indústria de alimentação. Em 1955, abre sua primeira loja do McDonald's, em Des Plaines, Illinois, USA. Em 1961, compra a marca dos Irmãos McDonalds, por 2,7 milhões de dólares. Em

1968, a empresa abre seu milésimo restaurante. Em 1971, as lojas são inauguradas na Europa e na Austrália.

- v) SAM WALTON, subverteu o modo tradicional de vender ao consumidor, com simplicidade e bom senso. Depois da Wal-Mart, o varejo nunca mais foi o mesmo. Em 1985, o valor de mercado da Wal-Mart faz dele o homem mais rico dos Estados Unidos. Em 1991, a Wal-Mart supera a Sears, gigante do setor, e se transforma na maior rede americana de varejo.
- w) STEVE JOBS, rebelde, criativo, iconoclasta, criador da APPLE computadores, fundador da NeXT, comprou a Pixar Animations Studios. Introduziu o conceito de que computadores era para qualquer um que pudesse usá-lo. Seu slogan era “Pense diferente”, uma óbvia provocação aos executivos da IBM.
- x) JACK WELCH, Engenheiro Químico, foi o mais jovem vice-presidente da GE em sua história. Na década de 90, nenhum empreendedor foi tão admirado, respeitado e seguido como ele. Ao ser nomeado presidente da GE, faz ampla reestruturação e elimina 232 produtos, fecha 73 fábricas e demite 100000 funcionários. A extensão da mudança lhe rendeu o apelido de “Neutron Jack” – uma referência à bomba de neutron, que mata pessoas e mantém prédios em pé, segundo ele, “Os gerentes fracos acabam com as empresas, acabam com os empregos”. Após a reestruturação, a GE se expandiu e voltou a admitir pessoal. Seu lema era: “Identifique as grandes idéias, exagere-as e espalhe-as ao máximo por toda a empresa com a velocidade da luz”.
- y) ROBERTO GOIZUETA, Engenheiro Químico, fugindo da Revolução Cubana, emigra para os Estados Unidos, onde assume o cargo de vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento da Coca-Cola. Após assumir a presidência, lança a “New Coke” e, diante da reação negativa dos consumidores, a retira do mercado. Durante a sua gestão, o valor de mercado da Coca-Cola passou de 4,3 bilhões para 152 bilhões de dólares.
- z) JEFF BEZOS, Engenheiro Elétrico e Computação, acreditou no potencial de negócios da WEB, quando muitos ainda achavam que era apenas brincadeira de

nerds. Fundador da Amazon.Com. Foi um dos primeiros de uma geração de empreendedores digitais.

aa)BILL GATES, fundador da Microsoft. Empreendedor – menino - prodígio que conquistou o mundo dos computadores e se tornou o homem mais bem sucedido e mais rico da Era Contemporânea . Uma das personalidades mais analisadas, discutidas e conhecidas da atualidade. Gates admite que a Internet é grande demais para ser dominada por só empresa, mesmo que seja a Microsoft. Segundo ele, o novo campo de batalha não é mais o PC, mas os serviços oferecidos aos usuários da Internet. Os produtos mais conhecidos, lançados por Bill Gates: Windows, Servidores Corporativos, Office, MSN, Pocket PC, .NET, XBOX, CRM, RH, Stinger, Ultimativ.

bb)INSTITUTO TAVISTOCK DE RELAÇÕES HUMANAS, alterando a forma como este trabalho vem sendo apresentado, não será citado nenhum autor especificamente, porque o Instituto é um conjunto de pesquisadores e que, em 1949, com suas idéias, complementaram os conceitos da Teoria de Sistemas, criando a “Teoria da Contingência”, cuja tese central é que não existem princípios universais de administração que possam ser aplicados indiscriminadamente a todas as situações. As abordagens à organização e à administração variam de uma empresa para outra, porque dependem de condições ambientais exclusivas e fatores internos inerentes a cada uma delas.

Assim, as decisões sobre a estrutura organizacional e o comportamento administrativo adequado à cada organização, necessitam de uma abordagem situacional. As idéias surgiram quando foram analisar os problemas relacionados à mecanização dos processos de extração de carvão nas minas de Durham., Inglaterra. As primeiras mudanças realizadas, seguindo o modelo taylorista, exigiram que os mineiros se tornassem especialistas em várias tarefas e não trouxeram os resultados esperados.

Posteriormente, os próprios operários se reorganizaram em grupos autônomos de trabalho, sem o auxílio de especialistas, com melhores resultados. Na perspectiva sociotécnica, a organização é um sistema aberto, isto é, interage com o ambiente e é capaz de auto-regulação, ou seja, de se adaptar ao ambiente e possui a propriedade de equifinalidade, isto é, o mesmo objetivo pode

ser alcançado a partir de diferentes situações e recursos. A organização é formada por dois subsistemas: o técnico, composto de máquinas, equipamento e técnicas, e o social, composto de pessoas, grupos, seus comportamentos, capacidade, cultura, sentimentos e tudo que for relacionado ao ser humano.

Os indivíduos têm necessidades e expectativas diferentes e cada um controla conscientemente sua relação com o ambiente externo. Assim, os modelos e as estruturas de trabalho que os motivam não são únicos. A Escola Sociotécnica considera que o comportamento das pessoas, face ao trabalho, depende da forma de organizá-lo e do conteúdo das tarefas a serem executadas, pois o desempenho e os sentimentos a eles relacionados são fundamentais para que os indivíduos obtenham orgulho e satisfação no trabalho.

As relações entre os subsistemas técnico e social de cada sistema devem ser consideradas conjuntamente, para que se possa atingir simultaneamente, tanto o objetivo organizacional, como o desenvolvimento e a integração dos trabalhadores. Inicialmente, os estudos sociotécnicos privilegiaram uma forma específica de organização de trabalho: o grupo semi-autônomo, caracterizado pela responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas e pelo arranjo do trabalho, definido com a participação dos próprios membros do grupo, no qual é permitido o aprendizado de todas as tarefas, a rotação das funções e uma interação cooperativa.

O grupo semi-autônomo deve ainda ser responsável pelos recursos colocados à sua disposição e ter autoridade para utilizá-los. Nos anos 60, Trist e Emery, pesquisadores do Instituto, ao estudarem o ambiente em que as organizações se defrontavam, caracterizado por rápidas mudanças sociais, econômicas e políticas e pela acelerada evolução da tecnologia, o denominaram turbulento. Nestas condições, as organizações estruturadas nos moldes da administração clássica, tenderiam a se adaptar ao ambiente de uma forma passiva, o que as tornava progressivamente incapazes de novas e profundas modificações.

Para a Escola Sociotécnica, as organizações, para sobreviverem, precisam ter uma adaptação pró-ativa ao ambiente, o que envolva três elementos:

- no âmbito do local de trabalho, significa a adoção de grupos semi-autônomos;
- no âmbito da organização, implica na adoção de uma estrutura flexível, que se adapte rapidamente às diferentes situações;
- em nível macro, que abarca o conjunto das organizações, aquelas que

estiverem envolvidas nos mesmos problemas, devem articular-se entre si ou criar organizações que coordenassem suas ações.

Ao longo do tempo, os pesquisadores da Escola Sociotécnica procuraram operacionalizar os conceitos e os fundamentos que devem ser considerados no projeto de uma organização.

As principais são:

- A) Princípio de compatibilidade: apenas um projeto participativo pode levar a uma organização participativa;
- B) Princípio da especificação mínima: a especificação do projeto de trabalho deve se ater ao essencial, para que os trabalhadores e grupos possam exercer a capacidade de resposta exigida pela organização;
- C) Princípio do controle das variantes: os desvios não programados de padrões e procedimentos devem ser eliminados ou controlados o mais próximo possível dos pontos de origem.

A adoção destes princípios devem levar à construção de uma organização diferente dos modelos taylorista e fordista. O trabalho deve possuir um conteúdo que busque as capacidades intelectuais e criativas dos indivíduos, permita o aprendizado contínuo, gere suporte social e reconhecimento, tenha uma clara relação com a vida social dos trabalhadores e com os valores que eles compartilham com a sociedade.

No modelo sociotécnico, as tarefas dos grupos, assim como a própria estrutura organizacional, devem conduzir seus membros à cooperação, colaboração e comprometimento. A organização, como um todo, se volta ao alto desempenho, à mudança constante, ao aprendizado contínuo, à auto-regulagem, ao estilo participativo e à concepção compartilhada.

Uma das primeiras aplicações práticas, dos princípios da Escola Sociotécnica, ocorreu em 1969, na Noruega, quando foram introduzidos grupos de trabalho semi-autônomos ao longo de uma linha de manufatura da Norsk-Hidro. Foram acrescidas tarefas de manutenção, treinamento e limpeza, bem como eliminado grande parte do pessoal de supervisão e inspeção, na suposição de que trabalhadores responsáveis não precisariam destes controles.

Entretanto, uma mudança tão rápida e radical acabou comprometendo o sucesso do programa. Além disso, a intromissão de políticos e sindicalistas causou uma forte reação dos empresários. Apesar disso, a reformulação do trabalho foi estendida a outras fábricas, mas com soluções menos radicais. A experiência desenvolvida na Noruega chamou a atenção dos seus vizinhos suecos, os quais vinham enfrentando sérios problemas com seus trabalhadores, mas onde existia um ambiente propício para a reformulação do trabalho, especialmente porque os sindicatos dos trabalhadores mantinha ótimas relações com os dos empregadores.

Mais de 500 fábricas foram reorganizadas nesse período, com o propósito de melhorar a produtividade e a qualidade de vida no trabalho. As principais mudanças realizadas na Suécia incluíram:

- Trabalho em grupos semi-autônomos;
- Ampliação do ciclo de trabalho;
- Integração à produção de trabalhos auxiliares;
- Descentralização de trabalhos mais qualificados;
- Operários polivalentes;
- Rodízio de tarefas;
- Planos de incentivos coletivos;
- Remuneração e condições de trabalho equivalentes para pessoal de escritório e fábrica;
- Fábricas menores;
- Uso de novas tecnologias de mecanização e automação.

Uma das reorganizações mais conhecidas foi concluída em 1974, na fábrica da Volvo em Kalma, a primeira montadora de carros que abandonou o conceito de linha mecanizada convencional, a saber:

- O processo de montagem foi fracionada em 20 áreas de trabalho independentes, com um grupo de 15 a 20 trabalhadores em cada área;
- A montagem fluía em seqüência nas áreas, em um sistema integrado;
- Cada grupo era dividido em equipes de duas a três pessoas, que executavam as mesmas tarefas;
- A mão-de-obra feminina representava cerca de 30% do total;
- As montagens eram feitas em carros que eram transportados por veículos auto-

dirigidos (AGVs), controlados à distancia por computadores.

Existiam dois tipos de montagens: nos pátios, cada equipe fazia a montagem em estações estacionárias, isto é, os AGVs permaneciam parados, lado a lado; nas linhas, os AGVs se movimentavam, uns atrás dos outros, e cada equipe acompanhava um AGV durante a montagem. Nos dois sistemas, os ciclos eram de aproximadamente 20 minutos. As áreas de cada grupo eram exclusivas e tanto o trabalho como a atividade social era administrada pelos próprios grupos. As promoções eram internas e haviam programas de treinamento para viabilizá-las. Os trabalhadores tinham representação no Conselho Deliberativo e participavam dos Comitês Internos de Trabalho.

Um dos principais fatores de sucesso, desse e de outros projetos de reorganização naquele período, foi o forte envolvimento dos trabalhadores no projeto, desde o início. A partir dos anos 70, houve um grande progresso tecnológico nas indústrias suecas, especialmente em mecanização, automação e robotização, o que permitiu tornar a Suécia competitiva à nível mundial e a melhorar a qualidade de vida no trabalho.

A exportação permitiu tornar os trabalhadores um dos mais bem pagos do mundo. A automação, aos poucos, reduziu as necessidades de trabalhadores de baixa qualificação, na sua maioria estrangeiros contratados por períodos limitados, findo os quais retornavam aos seus países de origem.

O grau de sindicalização dos trabalhadores tornou-se um dos maiores da Europa e os sindicatos tornaram-se muito fortes. Em 1977, os trabalhadores conseguiram a aprovação da Lei da Co-determinação no Trabalho, que obrigava o empregador a consultar o representante do sindicato a respeito de todas as mudanças que fossem importantes para os trabalhadores. Também ficou mais difícil ao empregador despedir o funcionário.

A partir de 1990, o mercado passou a exigir maior variedade de modelos, com ciclos de vida mais curtos, o que exigiu fábricas mais flexíveis e fizeram os suecos voltarem a reorganizar suas fábricas, apoiados no trabalho em grupo, autonomia dos

trabalhadores e aplicação de informática e automação. Um bom exemplo foi a nova fábrica da Volvo, em Uddevalla, concluída em 1992, que foi dividida em seis módulos idênticos, cada um com oito grupos semi-autônomos independentes, de aproximadamente 10 membros cada e com quarenta por cento da mão-de-obra feminina.

Cada grupo, sem supervisor, líder e inspetores de qualidade, ficou responsável pela montagem e qualidade de um produto em sua totalidade. A montagem completa de um carro era realizada em uma posição fixa e o ciclo de trabalho levava de duas a três horas e o material era transportado do almoxarifado ao local de montagem por AGVs em forma de kits, isto é, conjuntos completos de peças requeridas para montar os módulos lógicos que compunham as partes do veículo que estava sendo montado, por solicitação dos trabalhadores no terminal do computador, que também fornecia informações acerca da montagem a ser feita.

O projeto da fábrica envolveu a participação de especialistas em automação e organização do trabalho e representantes dos sindicatos, mas não envolveu os trabalhadores. O desenvolvimento tecnológico novamente provocou a separação entre o saber e o fazer. Os especialistas voltaram a se dedicar ao projeto da organização do trabalho. Por outro lado, o fazer também passou a requerer um trabalhador mais qualificado, pois a atenção exigida por trabalhos mediados por computador é maior que nos outros trabalhos, nos quais os operários ocupam mais os olhos do que o cérebro. Se eles tiverem que entender e responder adequadamente às informações com as quais estão lidando, terão efetivamente que se envolverem mentalmente com o trabalho.

Os modelos de gerência orientados para o controle foram substituídos por uma abordagem orientada para o envolvimento do trabalhador, que enfatizava que esses poderiam ser intrinsecamente motivados, com capacidade de autogestão, autocontrole e de oferecer idéias importantes de como executar o trabalho.

Todas estas experiências levam os pesquisadores da Inteligência Competitiva à busca de como atuar junto aos trabalhadores do conhecimento, para que a empresa possa ter uma visão empreendedora e para atingir os objetivos propostos

por seus idealizadores que, ao transformarem o imaginável em realidade objetiva, buscam, também, a satisfação profissional e a realização de um sonho.

Salienta-se que não foram apresentados nesta relação, todos os “Empreendedores de Sucesso” da nova economia, porquanto as revistas e jornais especializados, periodicamente, publicam a relação deste Empreendedores, junto com suas atividades de destaque. Mas, em 1999, a revista Exame, edição especial 703, publicou, segundo suas pesquisas, a relação dos Empreendedores que construíram o capitalismo no Brasil, são eles:

Quadro 4 – Empreendedores Brasileiros, segundo a revista Exame.

Francesco Matarazzo	Moinho e Metalúrgica Matarazzo, em São Paulo;
Delmiro Gouveia	Mercado modelo do Derby, em Recife; Usina de Angiquinhos; Fábrica de Linhas e Fios, Alagoas;
Assis Chateaubriant	Jornal Diário da Noite; Revista O Cruzeiro; Tv Tupi; MASP; Império das Comunicações: 40 jornais e revistas, 20 estações de rádio, 10 estações de TV, agência de notícias e empresa de publicidade;
Roberto Simonsen	Cia. Construtora de Santos; Centro das Indústrias de São Paulo; Escola Livre de Sociologia e Política;
Roberto Marinho	Jornal O Globo; Rede Globo de Televisão; Rádio Globo;

Sebastião Camargo	Construtora Camargo Correa; Hidrelétrica de Itaipu;
Walther Moreira Salles	Banco Moreira Salles; Unibanco;
Rubens Berta	Varig; Fundação Varig;
Amador Aguiar	Bradesco;
Atílio Fontana	Sadia; Transbrasil;
Norberto Odebrecht	Norberto Odebrecht Construtora;
Olavo Setubal	Deca; Banco Itaú; Itaúsa Holding: 50 empresas; Duratex e Itaotec;
José Mindlin	Metal Leve; Centro de Pesquisa em Michigan - USA; Fábrica em Orangeburg, Caroline do Sul - USA;
Victor Civita	Editora Abril: Pato Donald, Capricho, Quadro Rodas, Veja, Exame; Fundação Victor Civita;
Abraham Kasinski	Cofap; Cofave;
Abílio Diniz	Supermercados Pão de Açúcar;
Wolfgang Sauer	Bosh; Autolatina;

Jorge Gerdau**Grupo Gerdau;**

Quadro 4 – Empreendedores Brasileiros, do autor.

2.5 Os trabalhadores do conhecimento ou os ativos intangíveis, as tecnologias de informação e comunicação e suas relações de trabalho na empresa moderna

Para os Empreendedores, é importante o conhecimento total das novas formas de comunicação e dos novos modelos de gestão que estão sendo utilizados nas organizações. Mesmo as pequenas e médias organizações, irão deparar-se com os denominados trabalhadores do conhecimento ou ativos intangíveis, aqueles profissionais que, mesmo ocupando postos inferiores nas organizações, ao fazerem uso adequado da tecnologia da informação e da comunicação, irão alterar a estrutura organizacional existente e, imediatamente, o clima organizacional.

Sveiby (2000), ressalta que os ativos intangíveis, ou trabalhadores do conhecimento devem ser avaliados com extrema cautela, porque seu impacto sobre o destino de qualquer negócio é de suma importância, pois muito mais do que contribuir para a valorização total da empresa, o conhecimento é a base de sua estrutura interna e externa, junto com os outros dois intangíveis, os clientes e os fornecedores.

O conhecimento está associado à ação e depende do funcionário a cada manifestação e é precisamente essa qualidade que faz com que seu impacto seja múltiplo, porque, enquanto, por um lado, torna a empresa mais vulnerável à perda do funcionário qualificado, a enriquece, desde que o trabalhador do conhecimento esteja disposto a compartilhá-lo e a cultura corporativa o incentive a fazê-lo.

Para Sveiby (2000), o conhecimento que importa medir é exatamente esse saber tácito, compartilhado e dinâmico, que muda constantemente. Medir ativos intangíveis como o conhecimento é cada vez mais necessário, para levar aos acionistas da organização uma informação completa ou para controlar como ela é gerenciada.

Em termos de gestão de negócios, torna-se necessário salientar que o compartilhamento do conhecimento é necessário, pois ao dividi-lo, o total acumulado de conhecimento se duplica e, por ser o recurso mais valioso da organização nesta nova economia, em um ambiente adequado, cada indivíduo tem uma capacidade infinita para utilizar a sua criatividade e inovar, conseqüentemente, a organização passa a contar com um recurso ilimitado à sua disposição.

Sveiby (2000), adverte que geridos adequadamente, os ativos intangíveis podem acabar sendo a base de uma economia de retornos crescentes, em oposição à de retornos decrescentes, típica da velha economia industrial. A organização da era do conhecimento, também chamada de nova economia, precisa adotar um novo padrão para redefinir o que deseja e para onde quer ir, buscando sair da Era Industrial para entrar na Era do Conhecimento.

Para que esta mudança aconteça, a organização deve fazer com que as pessoas comecem a explorar o mercado, o setor, em busca de novas idéias e da melhor maneiras de aplicá-las na própria organização, sendo que o mais importante é mudar a cultura de toda a organização diante do conhecimento.

A pergunta que se faz é como gerar novos negócios na Era do Conhecimento, a partir da comunicação instantânea e como pode ser utilizada, em toda sua plenitude, a pesquisa de mercado e a criatividade dos Empreendedores? Para Kotler (1999), para o desenvolvimento de um novo negócio e gestão dos negócios atuais, a pesquisa e o benchmarking são fundamentais.

Na Era do Conhecimento, todavia, vale lembrar que nem sempre um serviço off-line de sucesso terá o mesmo sucesso que possa ter obtido no mundo on-line, com a comunicação instantânea, não é permitido que os clientes esperem muito por uma resposta, pois as organizações que sobreviverão no futuro serão as que conseguirem atender o maior número de clientes, no menor tempo possível, de preferência, instantaneamente, através dos meios eletrônicos.

Para Godin (1999), as redes internas possibilitam maior aproveitamento da inteligência competitiva nas organizações, fazendo com que os usuários criem,

acessem e distribuam informações rapidamente e com mais facilidade. O grande problema é fazer com os funcionários façam uso adequado da tecnologia colocada à disposição.

Drucker (2000), garante que, o impacto das tecnologias voltadas a informação, principalmente na área da Internet, serão muito maiores sobre as organizações sem fins lucrativos, sobretudo sobre as de educação superior e na gestão de novos e atuais negócios. Segundo o autor, as pessoas inovadoras e com grande conhecimento técnico tornaram-se muito caras, de forma que, na maioria das vezes, apenas uma estratégia mista de ensino real e virtual poderá garantir uma transmissão simultânea de conhecimento com qualidade para os profissionais do futuro.

Dentro desta perspectiva, um dos setores que se apresenta com importância para a economia é o setor que une comunicação e informação com informática. As novas tecnologias utilizadas no sistema de comunicação reduzem de forma radical o investimento necessário. No mundo desenvolvido, o mercado de informações e comunicações é ainda maior, tudo está sendo construído em torno da informação e da comunicação, através do aperfeiçoamento tecnológico, que afeta todos os aspectos do projeto do produto, do consumo, dos serviços e de sua comercialização.

Inúmeras e monumentais inovações estão transformando as relações entre a organização, seus funcionários e os seus clientes, através do intercâmbio eletrônico de informações e da parceria constante, utilizando as infovias – super rodovia da informação -, que está dominando todos os negócios da organização.

Galbraith (1995), afirma que, a tecnologia não é só uma força isolada, é também o motor propulsor da competição global. Os dispêndios em P&D - Pesquisa e Desenvolvimento, típicos dos países desenvolvidos, tornam-se fundamentais. O encurtamento dos ciclos de vida dos produtos ressalta a situação pela redução do número de anos ao longo dos quais os custos fixos serão amortizados. Um maior volume de produtos, proveniente de vários países, precisa ser conseguido em um menor número de anos.

O resultado significa um maior número de organizações que precisam de volume de produção global significativo para que possam sobreviver. As novas tecnologias da comunicação e informação induzem a novas formas de administração e, conseqüentemente, a um novo tipo de empreendedor. Este Empreendedor dos novos tempos, irá trabalhar em organizações menos hierárquicas, cujo ambiente informal possibilita que infinidade de pessoas possam se comunicar rapidamente, através de redes informatizadas.

A idade da informação está entrando em uma nova era. O novo paradigma da tecnologia ocorre de forma paralela às outras mudanças, do mesmo modo, que na nova organização, o sistema de informação neste novo contexto é aberto e operado em rede. Ele é modular e dinâmico, baseando-se em componentes intercambiáveis, induzindo a organização ao *empowerment*, distribuindo informação e poder decisório aos usuários.

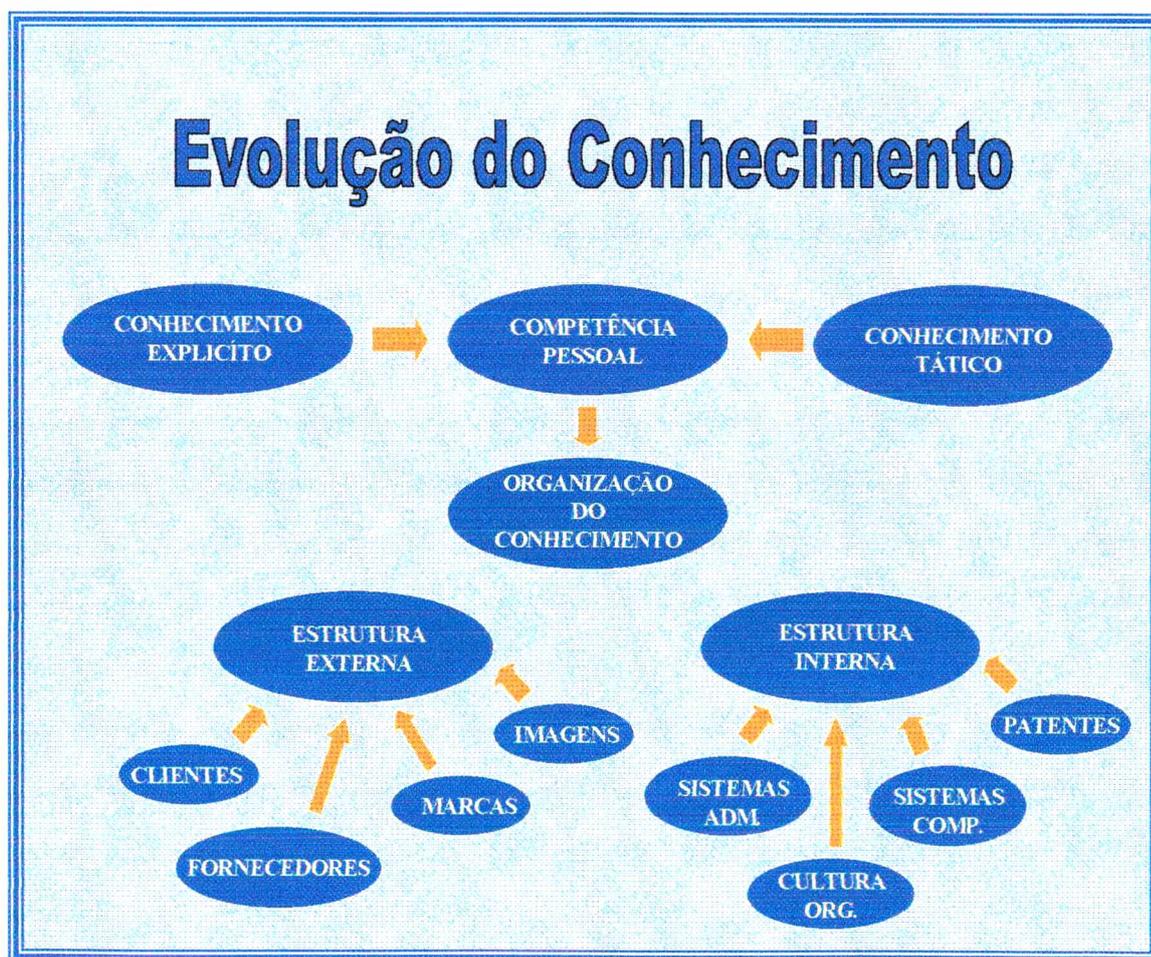


Fig. 10 – Evolução do Conhecimento, adaptado de Santos (2000).

Mediante padrões, ele se encontra integrado, transpondo as organizações para adiante das ilhas de sistemas da era da informática tradicional. O sistema de informação opera da mesma maneira que as pessoas, interagindo dados, texto, voz, informação e imagem em seus diversos formatos, proporcionando uma espinha dorsal para as estruturas organizacionais orientadas para equipes.

Ele torna indistinta as barreiras entre as organizações, possibilitando a reformulação dos relacionamentos externos. Além disso, o sistema de informação já atingiu o ponto de maturidade no qual se tornou atingível e economicamente viável. Na verdade, quanto mais tempo a organização esperar para iniciar esta transição, mais exigência de investimentos e gastos ela terá, de longo e curto prazo.

Nas últimas décadas, ocorreram quatro mudanças fundamentais, algumas ainda em curso, quanto à forma de aplicação da tecnologia da informação e comunicação nas organizações modernas. Para Takeschi (1999), em uma primeira mudança, ocorreu a passagem da computação pessoal para a computação em grupo. Os computadores pessoais penetraram em todas as partes das organizações, tendo alcançado praticamente todas as áreas e níveis organizacionais.

No entanto, seu impacto raramente pode ser descrito como estratégico. O principal fator limitante era que o microcomputador, PC isolado, não funcionava da mesma maneira que as pessoas, em termos de comunicação com os outros, especialmente dentro de um grupo de trabalho. Com o avanço tecnológico, é valorizada a importância do trabalho em equipe, como unidade básica e as imensas oportunidades para dar suporte às equipes, dentro da execução das funções empresariais.

A computação em grupos de trabalho proporcionou instrumentos, informação e capacidade, tanto a nível pessoal como de equipes, dando suporte direto a todas as categorias de pessoas no contexto organizacional. Quando bem concebidos e implementados, os sistemas para grupos de trabalho podem se

tornar o ponto ideal para a reconfiguração dos processos de gestão de negócios e das posições funcionais da organização.

Para Takeschi (1999), a segunda mudança é caracterizada pela passagem de sistemas ilhados para sistemas de informação integrados. Ou seja, tradicionalmente, a tecnologia da informação era utilizada para apoiar o controle dos recursos: ativos físicos, recursos financeiros e recursos humanos. Tal abordagem provocou o surgimento de sistemas isolados por toda a organização.

Com a evolução dos padrões da tecnologia da informação, tornou-se possível migrar para um patamar em que a arquitetura da organização, como um todo, é viável, em vez de continuar acrescentando mais unidades isoladas à medida que elas passavam a ser necessárias.

Takeschi (1999), diz que na terceira mudança, a organização passou da computação interna para a computação interorganizacional. Ou seja, os sistemas de informação estão ampliando o alcance externo, ligando a organização a seus fornecedores e clientes, transformando o negócio com um todo. A nova tecnologia da informação, de alcance ampliado, torna possível a reformulação do relacionamento das instituições com organizações externas. A cadeia de agregação de valor da organização do futuro está sendo transformada numa rede de valor eletrônica, que serve também para interligar grupos de afinidades, clientes e até mesmo concorrentes.

A informática, restrita e de alcance interno – intra-organizacional – está se transformando em informação interorganizacional. Nesse novo ambiente, as tecnologias da informação e comunicação podem ser vistas em termos de classe de sistemas de informação, que vão desde o nível pessoal até o nível interorganizacional.

Aplicações para trabalho em grupo são compartilhadas por membros de equipes ou funções, que podem estar centralmente localizadas ou então amplamente dispersas por todas as partes da organização. Aplicações corporativas ou empresariais dão suporte a uma ampla gama de usuários, em todas as partes

da organização e podem envolver muitas áreas e/ou departamentos. Aplicações inter-organizacionais envolvem a interação com usuários e sistemas localizados externamente à organização.

Para Takeschi (1999), a quarta mudança, que afeta de forma intensa todas as organizações empresariais, diz respeito a uma nova era, a da economia digital, onde o capital humano passa a ser mais importante do que o capital tradicional. Nesta era da nova economia, baseada mais no cérebro do que nos recursos físicos e materiais, as inovações e vantagens competitivas passam a ser efêmeras e transitórias em um menor espaço de tempo.

Esta economia passa a se apoiar intensamente em redes eletrônicas, que expandirão, virtualmente, as fronteiras das organizações e com a possibilidade de supressão de agentes de intermediação entre a organização, fornecedores e clientes. As organizações, nesta nova economia, passam a ter como principal ativo o capital humano, intelectual ou do conhecimento, também denominado ativo intangível, ou seja, ao invés do tradicional ativo patrimonial das demonstrações financeiras – balanços – surge o ativo intelectual (intangível) como o mais importante.

Este novo contexto, exige dos Empreendedores mais ênfase no gerenciamento do conhecimento e não apenas na administração de dados e informações. Exige, ainda, das organizações a correta compreensão e interpretação das novas gerações tecnológicas que estão chegando, ou seja, a geração Internet ou da era digital, detentora de uma nova cultura, valores e perfil psicológico diferente dos demais profissionais de qualquer área de atuação, mas, principalmente, daqueles que mantêm a organização em contato com o seu público interno e externo.

Segundo Gates (1999), os Empreendedores das futuras organizações deverão estar atentos para o fato de que, no novo contexto empresarial, serão seguidas as seguintes normas explícitas ou não:

- a) a maioria das transações se torna digital do tipo self-service e os intermediários evoluem para agregar valor ou perecerão. À medida que a Internet baixa os custos das transações, o intermediário desaparece ou evolui para agregar valor;
- b) o serviço aos clientes se torna a principal função de valor agregado em todas as organizações;
- c) somente poucas organizações, em cada setor econômico, tendem a sobreviver apenas por ter preço menor, assim, a maioria precisa de uma estratégia que inclua serviços aos clientes;
- d) se o empreendedor assumir uma abordagem baseada em serviços, deve-se assegurar que seus profissionais do conhecimento tenham ferramentas digitais de informação, para se conectarem com clientes e administrar essas relações, imediatamente;
- e) o ritmo das transações e a necessidade de atenção mais personalizada aos clientes, levam as organizações a adotar processos digitais internamente;
- f) na redefinição das fronteiras entre as organizações, entre as pessoas e as organizações, a Internet assume papel de destaque e permite que uma administração empresarial se estruture com mais produtividade;
- g) o estilo de trabalho Internet torna possível que empregados telecomutem e colaborem com outros empregados e parceiros, remotamente na forma de teletrabalho;
- h) a Internet possibilita que grandes organizações pareçam menores e mais flexíveis e que pequenas organizações se tornem efetivamente maiores do que são;
- i) o tempo até o mercado está diminuindo para todas as organizações. Utilizar a informação digital para chegar primeiro ao mercado, pode melhorar radicalmente sua posição competitiva no mundo dos negócios;
- j) os operários de tarefa desaparecem. Surgem os trabalhadores do conhecimento e suas funções são automatizadas ou combinadas em tarefas maiores, que exigem trabalho de conhecimento prático e objetivo;
- k) os empreendedores de sucesso desta nova era, são aqueles que conseguem fazer uso da tecnologia da informação e comunicação em seus negócios. Não lhes é permitido continuar atuando na velha economia e, se assim fizerem, são candidatos ao fracasso imediato.

- l) Para Gates (1999), o empreendedor, no contexto empresarial atual, deve estar atendo para novos requisitos de implementação e gestão de novos negócios, onde a Inteligência Competitiva e o uso adequado da Inteligência Empreendedora são exigências necessárias para o desempenho da atividade do conhecimento, nas operações empresariais e nas transações comerciais.

Os Empreendedores dos novos tempos, da Era do Conhecimento, além de terem os requisitos tradicionais, ensinados nos cursos de Empreendedorismo, devem agregar os novos requisitos ao seu perfil, para que possam ter sucesso empresarial e servirem de paradigmas para as novas gerações de Empreendedores, a saber:

- a) enfatizar para que a comunicação flua pela organização, através de e-mail, de forma que decisões ocorram com a agilidade requerida pelos novos tempos;
- b) analisar dados do mercado, de forma on-line, para identificar padrões, compreender tendências gerais, personalizar produtos e serviços para os seus clientes;
- c) usar tecnologias da informação e comunicação para a análise dos negócios e atividades operacionais, reservando aos profissionais do conhecimento, os trabalhos intelectuais de pensar, em alto nível, sobre produtos, serviços e resultados econômicos-financeiros;
- d) usar ferramentas digitais para criar equipes virtuais interdepartamentais, que compartilhem tarefas e aproveitam conhecimentos e idéias, em tempo real, a nível mundial;
- e) usar sistemas informatizados para criação de acervo histórico da organização, para uso compartilhado de todos os funcionários;
- f) converter os tradicionais processos convencionais em papel para processos digitais, eliminando entraves administrativos e liberando os profissionais do conhecimento para tarefas mais importantes;
- g) entender de tecnologias da informação e de comunicação, tanto quanto entende de outras funções da organização e, para tanto, deverá considerá-la como um recurso estratégico, para alavancar melhores resultados econômicos-financeiros para a organização.
- h) Aaker (1989), orienta que, em relação a implementação e gestão de novos negócios, o empreendedor desta nova era deve, além dos conhecimentos

adquiridos e próprios dos que desejam empreender, assimilar novos conhecimentos, para que possa transformar o imaginável em realidade objetiva, com sucesso absoluto;

- i) trocar informações por tempo, diminuindo os ciclos operacionais, através da utilização de transações digitais, com todos os fornecedores e parceiros comerciais e transformando cada processo de negócio numa interação just-in-time;
- j) usar a transação digital de produtos e serviços para eliminar intermediários nas interações com clientes. Se a organização for uma intermediária, usar ferramentas digitais para agregar valor às suas transações comerciais;
- k) usar ferramentas digitais para auxiliar os próprios clientes a resolverem problemas, reservando o contato pessoal para responder às necessidades complexas e de alto valor destes clientes.

As tendências na implementação e gestão de novos negócios, utilizando a Inteligência Competitiva e estruturando a Inteligência Empreendedora, como fator de atuação dos profissionais do novo milênio, enfatizam que novos modelos de gestão surgem nas organizações, que precisam ser diferentemente organizadas, para atingirem um desempenho superior ao normal, razão direta de sobrevivência no mercado globalizado.

Gates (1999), orienta que os Empreendedores das organizações do futuro devem estar atentos a uma nova maneira de fazer negócios, baseada na crescente velocidade da informação. O novo enfoque na organização não significa aplicar a tecnologia pela tecnologia, mas sim, utilizá-la como instrumento, a serviço dos profissionais, para redefinir o estilo de gestão das organizações dos novos tempos.

A aplicação da Inteligência Competitiva nos processos de implementação e gestão de novos negócios, se justifica, tendo em vista, que a tecnologia está transformando o perfil das empresas e dos Empreendedores, exigindo, cada vez mais, a participação efetiva de todos na gestão empresarial das organizações.

Nonaka e Takeuchi (1999), diz que, a informação dispersa não constitui inteligência competitiva. A partir da estruturação da informação é que a inteligência

passa a existir, por isto, a Inteligência Competitiva tem o papel de reunir todas as informações disponíveis, interna e externamente, e disseminá-la na organização.

Neste aspecto, vale analisar as propostas apresentadas por Nonaka & Takeuchi (1997), no que diz respeito a gestão estratégica do conhecimento: o Empreendedor interage com a organização através do conhecimento; a criação do conhecimento ocorre em três níveis: do Empreendedor, do grupo e da organização. Portanto, a discussão da criação do conhecimento organizacional tem dois componentes principais: as formas de interação do conhecimento e os níveis de criação do conhecimento.

Castilho (1997), afirma que o emprego do conhecimento científico para especificação de como fazer as coisas no domínio do conjunto convergente da microeletrônica, computação, (software e hardware), telecomunicações, radiodifusão, foto - eletrônica e engenharia genética, será a grande necessidade das empresas em um futuro bem próximo, quando deverão possuir inteligência organizacional para a busca sistemática, efetiva e proativa de posturas ligadas à estratégia, à relação da própria organização com a ambiência externa.

A nova organização, baseada no conhecimento e com a aplicação prática da Inteligência Competitiva, exige dos Empreendedores e da própria organização, a busca diária de novos conhecimentos, para atuar nos ambientes da nova economia, modificando e influenciando as regras e os modelos vigentes, tendo a capacidade de mudar, acreditando e valorizando o auto-conhecimento, de forma a dar suporte à própria identidade da organização.

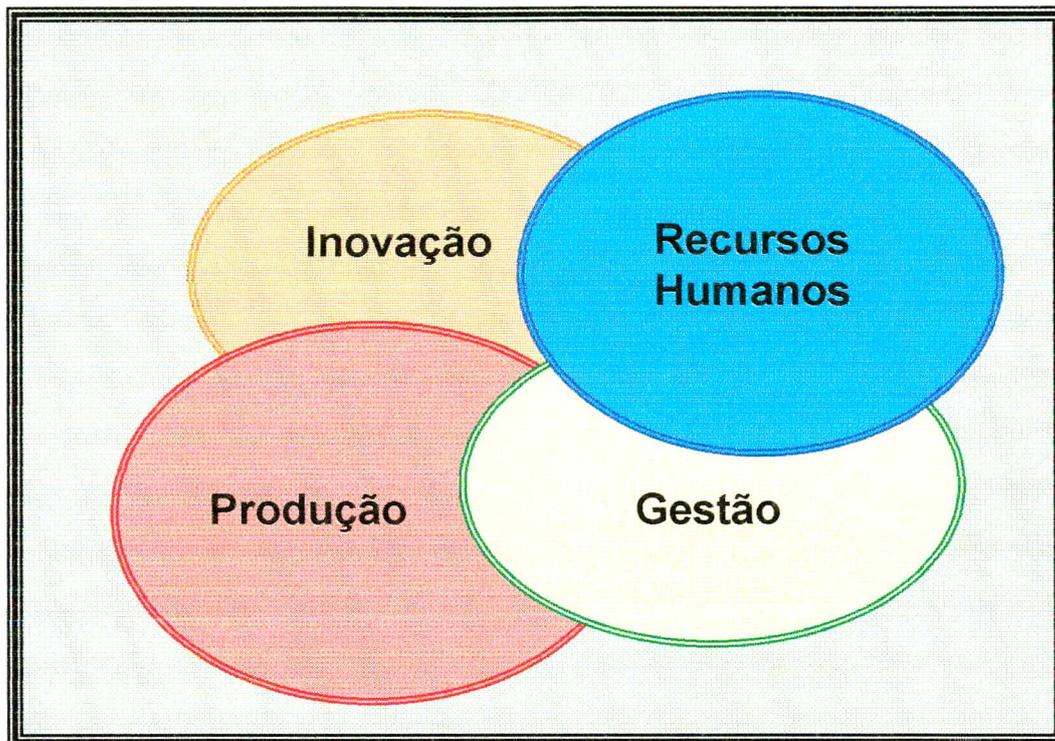


Fig. 11 – Ambientes Empresariais, do autor.

Analisando o auto-conhecimento, destaca-se a palavra apreensão, sendo a ação ou efeito de apreender, que traz significado ao aprendido, permitindo uma transformação e modificação do meio onde a organização está atuando, fazendo com que os seus funcionários se libertem da alienação.

Diante das constantes mudanças organizacionais em que as empresas estão sendo submetidas, para participarem do mercado globalizado, altamente competitivo para o mundo dos negócios, destaca-se, como um dos principais agentes desta transformação empresarial, as mudanças nos Empreendedores, que são estimulados a buscarem novos conhecimentos, habilidades, atitudes, expectativas e percepções.

Desta forma, o auto-conhecimento pode ser visto como uma poderosa ferramenta para melhorar a comunicação da organização com o seu público interno e externo, sendo tratado como um caminho de evolução e, também, como recurso para melhorar os relacionamentos, atitudes e habilidades nas próprias organizações.

A ciência e a tecnologia levaram o empreendedor moderno para além dos seus cinco sentidos: o gosto, o cheiro, o tato, o som, e a visão. O Empreendedor

moderno há muito superou os limites dos sentidos e penetrou em esferas desconhecidas, não atingidas pelo olho nu, nem ao alcance das mãos. O novo empreendedor sente e avalia as reais ameaças do cenário atual, buscando, cada vez mais, novas oportunidades e desafios empresariais.

Para Senge (1997), o uso prudente do auto-conhecimento deve ser exercitado pelo estudo das ações dos Empreendedores de sucesso, que transformaram as suas empresas em sucesso, verificando como se conduziram nas tomadas de decisões, examinando as razões de seus sucessos e eventuais fracassos, fazendo análise crítica de cada situação, refletindo sobre aspectos positivos e negativos da organização no mercado e o seu comportamento frente a gestão de negócios e o uso da Inteligência Competitiva, na estruturação da Inteligência Empreendedora.

A questão do auto-conhecimento tem que ser sempre pensada de forma sistêmica. O auto-conhecimento tem que estar associado pelo aprendizado na empresa como um todo, visando atingir objetivos compartilhados, onde cada empreendedor e cada unidade organizacional saiba como contribuir. O novo conhecimento, proporcionado pelas organizações, permite a organização reconceituar a linguagem e o discurso profissional sobre o aprendizado organizacional e a liderança, deixando de lado os modelos mentais de causa e efeito utilizados até então.

Toda a organização deve tornar-se uma comunidade voltada para o aprendizado e para o ensino, afim de intensificar a plenitude e a diversidade da capacidade empreendedora de cada um de seus membros, atores ativos no processo de desenvolvimento da própria organização.

A interdependência será a base de uma nova civilização global, que exigirá novos métodos de aprendizado. Frente às mudanças do paradigma do aprendizado, como um processo natural e ativo linear, de acúmulo de informações, para um processo natural, ativo de construção do significado, e tendo em vista a educação mecanicista, que fornece um paradigma falso, distanciando os novos propósitos do

aprendizado que são os conhecimentos dinâmicos, progressivos, compreensivos e, principalmente, do significado construído pela Inteligência Empreendedora.

Para que sejam preparados Empreendedores, voltados para o conhecimento que se reintegram, visando o auto-desenvolvimento, deve-se fundamentar a mudança organizacional e a liderança, criando oportunidades para o envolvimento do afeto e profissional de toda a equipe no trabalho. Atualmente, é um grande desafio para as organizações do futuro, transformar identidades limitadas em empreendedores do futuro. A organização do futuro é o resultado do esforço combinado de empreendedores ao objetivo comum e definido, quando da transformação do imaginável em realidade objetiva.

Nonaka e Takeuchi (1997), argumentam que as empresas ocidentais são preocupadas com a abordagem quantitativa e científica, quando estão preparando as estratégias empresariais e esqueceram a análise dos problemas, levando-as a perder o dinamismo e competitividade no início da década de 80. Porém, “Peters e Waterman (1982), propuseram uma abordagem humanista à administração, pois observaram que excelentes empresas haviam empreendido diversos esforços a fim de promover o compartilhamento de valores entre os funcionários. Cada excelente empresa havia criado sua própria “cultural empresarial”, que determinava sua forma de pensar e seu comportamento” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 49).

Schein (1985), argumentava que deve haver experiências compartilhadas na organização, suficientes para levar a uma visão compartilhada, que deve ter funcionado por tempo suficiente para ser assumida como certa e se tornar um processo inconsciente. Neste caso, a cultura é um produto aprendido das experiências dos grupos de trabalho da organização, que souberam adaptar-se, interna e externamente, à realidade objetiva, mas que tenha funcionado bem por um bom período, para ser apreciado e considerado válido para, após ser analisado, ser transmitido a toda organização, que utiliza este produto na solução dos problemas organizacionais.

A criação do conhecimento organizacional é um processo interminável, que se atualiza continuamente. Desta forma, os profissionais também precisam

aprender, crescer e mudar constantemente. O que se aprende deve ser evidenciado no que se faz (forma de agir) - aprendizagem por meio da ação. Em seu modelo cíclico, a aprendizagem é orientada para a resolução de problemas.

Nessa concepção, os problemas são, ao mesmo tempo, o motivo e o veículo de aprendizagem organizacional, o crescimento contínuo não pode ser visto como um luxo para os novos empreendedores e sim um requisito fundamental para eles e suas organizações. Nas organizações baseadas no conhecimento, os empreendedores são responsáveis por sua evolução, na qual a equipe de trabalho possa, permanentemente, ampliar a sua capacidade de criar o seu futuro.

O processo de aprender a aprender exige um certo tipo de auto-conhecimento, como saber a forma pela qual se aprende, se os empreendedores são mais flexíveis ou mais atuantes, como pensam e decidem, destacando os pontos fortes e fracos de cada um, que precisam ser melhorados ou eliminados.

Neste processo, a observação da atuação de outros empreendedores e do ambiente é um papel importante, ajudando assim o auto-conhecimento. Desta forma, o exercício de sensibilização e experiência auxilia para o desenvolvimento do auto-conhecimento. Para o sucesso da organização, o auto-conhecimento é uma das características vitais, pois os empreendedores precisam, em primeiro lugar, compreender a si mesmos. Sendo a autoconsciência de fundamental importância para que conheçam seus próprios limites e saibam o que realmente querem e o que estão dispostos a conseguir, assumindo a responsabilidade pelo seu desenvolvimento e crescimento profissional, assim como, de toda a organização.

Drucker (1993), sugeriu que um dos desafios mais importantes impostos às organizações da sociedade do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. A organização tem que estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo, através da melhoria contínua de suas atividades; do estudo e das aplicações práticas dos seus sucessos e, ainda, inovação contínua como um processo organizado, fazendo com que os trabalhadores do conhecimento aumentem a sua capacitação profissional.

Para que ocorra o processo de mudança, os Empreendedores precisam ter uma nova atitude frente ao trabalho e aos objetivos da organização, mudando, primeiramente, a sua própria atitude e as suas realidades profissionais. A empresa baseada no conhecimento deve quebrar o paradigma da tendência do ser humano de guardar conhecimentos próprio, sem dividi-lo com os outros, sendo isto um dos maiores desafios do gestor moderno. Deve-se, ainda, criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos.

A organização, através da mudança de pensamento do Empreendedor, deve mudar de paradigma, sair da era industrial e entrar na era do conhecimento, ou da nova economia, não apenas por meio da tecnologia, mas utilizando o fator humano disponível na própria organização, levando-o a buscar novas idéias e a melhor maneira de aplicá-las, visando, desta forma, uma mudança individual e organizacional através do aprendizado contínuo.

Segundo Senge (1997), os Empreendedores de sucesso, especialmente no ocidente, são tratados como heróis, tornando-se importantes em épocas de crise. Este mito de que os Empreendedores de sucesso são heróis, reforça o foco em eventos de curto prazo e não nas forças sistêmicas e no aprendizado coletivo. Os Empreendedores de sucesso não devem ser tomadores de decisões e sim projetistas, professores e regentes de novas idéias.

Para isto acontecer, precisa-se criar novas habilidades para os empreendedores atuais, tais como: capacidade de visão compartilhada, trazer a superfície e questionar modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento.

Na organização do conhecimento, os Empreendedores de sucesso são responsáveis pelo aprendizado e a expansão da capacidade de criar o futuro da equipe de trabalho. Muitos Empreendedores atuais são motivados a mudar, somente quando seus problemas atingem uma tal dimensão que os leva a mudar. Isto funciona por algum tempo, porém o processo de mudança perde sua força, assim

que os problemas que são gerados pressionam menos. Na resolução de problemas, a motivação reflete a diferença entre os aprendizados adaptativo e generativo.

Para Senge (1997), os novos papéis aplicados aos Empreendedores de sucesso, também chamados de líderes, exigem novas habilidades de liderança. Estas habilidades precisam ser amplamente distribuídos pela organização e não apenas a um ou dois indivíduos. As novas habilidades precisam ser desenvolvidas. Um dos impedimentos à aprendizagem pode-se dizer que é a incapacidade dos Empreendedores de refletir sobre suas premissas e de investigar efetivamente as premissas dos outros.

Para Ruas (1994), a função do Empreendedor é orientar as pessoas a fazerem o que se espera delas. E pode ser feito de duas maneiras: direta ou indiretamente. A direta é a participação dos funcionários através do treinamento, do convencimento, da motivação e do acompanhamento, estimulando sua liderança. Na indireta, tem a ver com o desenvolvimento de uma organização eficaz com sua estratégia, estrutura, cultura e sistemas.

Prahalad (1997), afirma que, as empresas serão globais, operando em vários lugares e culturas, exigindo múltiplas habilidades e perspectivas, não só da organização, como também, dos seus idealizadores ou Empreendedores. Portanto, será crucial para o Empreendedor o aprendizado de novos conceitos, ferramentas e tecnologias para a sua utilização na gestão e no desenvolvimento de novos negócios e na conquista de novos mercados.

Para Bendaly (1998), os Empreendedores que exigem que as suas organizações incentivem sua equipe de trabalho a desenvolverem a capacidade de sintetização e a compreenderem as exigências do novo mercado globalizado, aceleram bastante a evolução da organização e aumentam as próprias chances de sucesso.

Os Empreendedores atuais devem saber que as organizações da nova economia necessitam, constantemente, da coleta e análise de informações acerca de si própria e do direcionamento destas informações aos seus profissionais, tais

como: interconectividade, coleta de informações e aprendizado contínuo, mente criativa, riscos e oportunidade de negócios, visualização do quadro geral da economia, auto-avaliação de toda equipe profissional e mudança em sua estrutura organizacional, se for necessária.

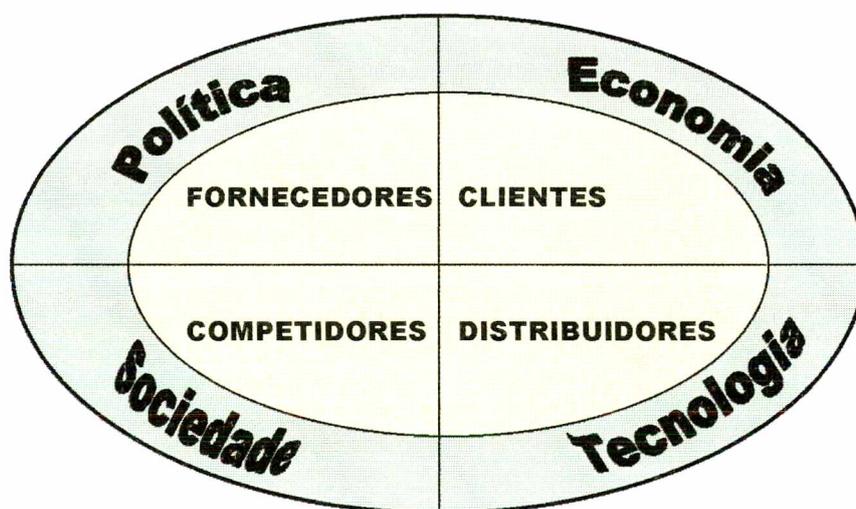


Fig. 12 – Inteligência Competitiva, do autor.

Para os Empreendedores de sucesso, o total conhecimento e aplicação prática sobre a conversão de dados em informação e, na seqüência, informação em conhecimento estratégico, para apoiar a tomada de decisão organizacional, trata-se da Inteligência Competitiva. Portanto, o conhecimento a respeito da posição competitiva atual de sua organização, dos resultados históricos, pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, assim como, intenções futuras específicas, em um determinado ambiente competitivo, poderá ser estruturada como Inteligência Empreendedora.

2.7 Arquitetura Cognitiva no processo de formação da Inteligência Competitiva, estruturando a Inteligência Empreendedora

Antes de oferecer uma proposta para aplicação prática da Inteligência Competitiva nas organizações, a pesquisa detectou a necessidade de se fazer uma análise da Arquitetura Cognitiva, de Richard (1990), que serve de base para

regulação e controle das funções do cérebro, tão importante para a utilização do imaginário na busca da realidade objetiva.

A Arquitetura Cognitiva, de Richard (1990), foi realizada porque não se sabe realmente como o cérebro funciona, por isto, se trabalha com “arquitetura funcional”. As entradas no cérebro são as situações e as saídas do sistema cognitivo, são movimentos, gestos e produções lingüísticas. As saídas são para ações, as decisões de ação e para as produções lingüísticas, os conteúdos semânticos a transmitir.

Como o Empreendedor irá se comportar diante de uma decisão, necessária para a implementação ou gestão de seu negócio? Deverá usar os conhecimentos e raciocínios que acumulou ao longo da vida e com isto, irá construir uma representação. O meio geográfico é o mesmo para todos os Empreendedores, porém, cada um vai agir de forma diferente, de acordo com o seu meio comportamental.

Para Richard (1990), a estrutura cognitiva pode ser aplicada a todas as áreas do conhecimento humano, principalmente, quando se tratar de novos empreendimentos, que exigem do ator uma análise intrínseca do fenômeno.

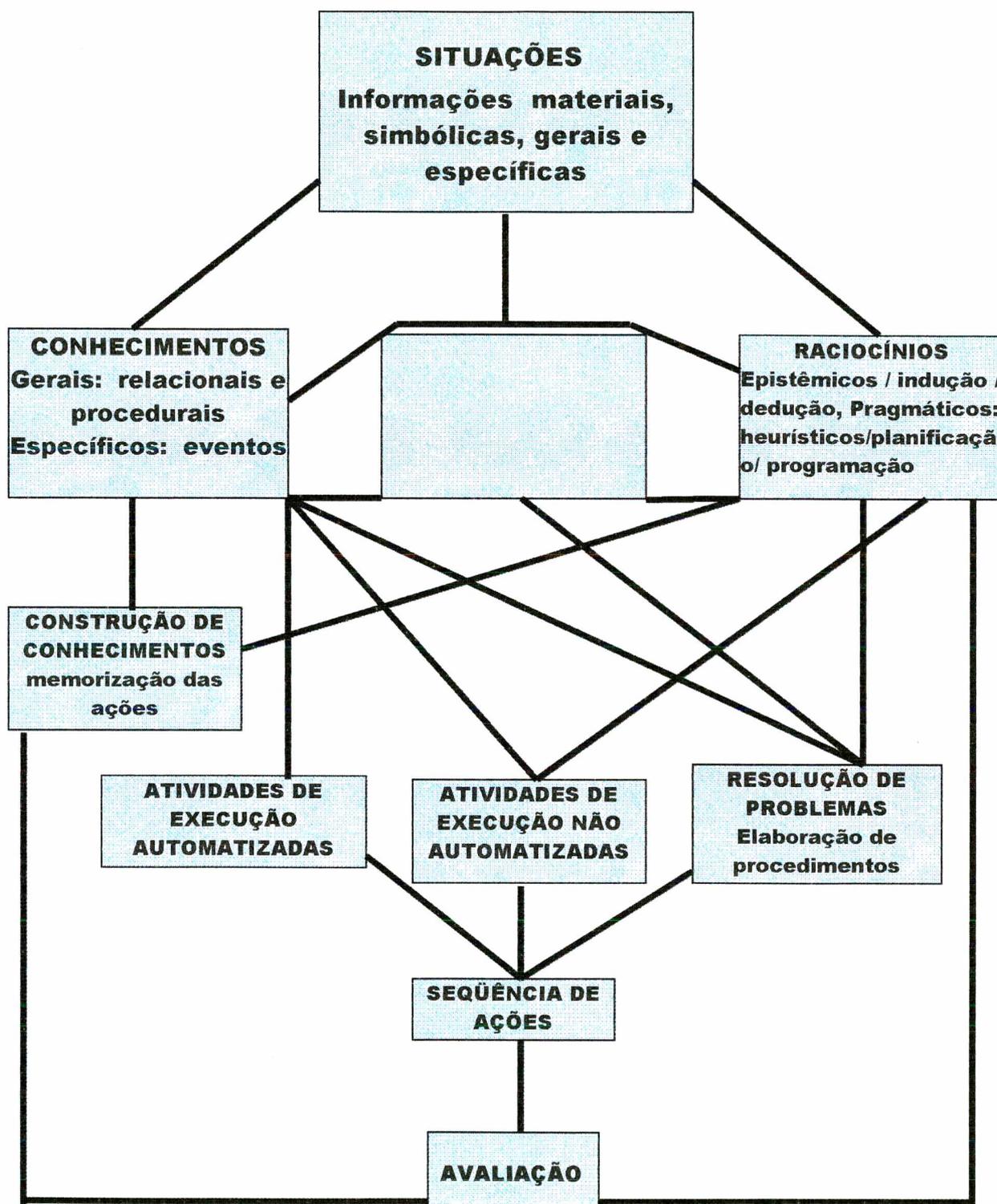


Fig. 13, Arquitetura Cognitiva, adaptado de Richard (1990).

Para Fialho (2000), cada atividade da Arquitetura Cognitiva, de Richard (1990), merece uma análise, a saber:

a) situações: são as entradas no cérebro ou no sistema cognitivo e estão relacionadas com o meio comportamental de cada Empreendedor. Não são as situações que acontecem que os fazem agir, mas algo que acontece neles, que os faz buscar a situação. Ao operar sobre uma situação, se faz em busca de alguma coisa. Quem estabelece onde se quer chegar são as emoções representadas pelo binômio prazer-necessidade. Pode-se entender a situação ou a informação codificada como a forma pela qual a pessoa percebe, com base na integração dos sinais sensoriais ou os inputs. As situações podem ser espaço-temporais, objetivos e eventos, natureza simbólica-linguística ou icônicas;

b) Conhecimentos: qualquer empreendedor tem o seu próprio conhecimento, adquirido ao longo de sua vida. No início, todos os esquemas que utilizados são sensório-motores, aos dois anos, ele aprende a criar símbolos, como uma forma de organizar suas informações e seus conhecimentos, mais tarde, ele desenvolve as operações concretas e vai acumulando conhecimentos. São, portanto, construções permanentes e não inteiramente dependentes da tarefa a realizar. São gravados na memória de longo termo e enquanto não forem modificados, supõe-se que se mantenham sob a mesma forma. Ou seja, ao contrário do que ocorre na representação, o conhecimento permanece registrado na memória e é passível de consulta, mesmo quando a tarefa a ser realizada for substituída. Eles tem necessidade de serem ativados para que possam ser eficientes. Podem ser classificados em específicos ou gerais. Os conhecimentos específicos se referem aos objetivos, situações, acontecimentos, ou seqüências de ações particulares, que forem objeto de uma experiência singular dentro de um contexto bem definido. Eles constituem a memória episódica. Conhecimentos gerais referem-se às classes de objetos, de acontecimentos, de situações ou ações. Eles constituem a memória semântica e, por sua vez, também podem ser de duas formas: conhecimentos relacionais ou declarativos e conhecimentos procedurais. Os conhecimentos relacionais descrevem os objetos, precisando seus componentes elementares e a natureza das relações existentes entre esses componentes. Já os conhecimentos procedurais descrevem a organização de ações que permitem atingir um objetivo dado e se referem em inteligência artificial à linguagens algorítmicas;

c) Representações: são conteúdos do pensamento, que se referem ao termo compreender. Constituem o conjunto de informações levadas em conta pelo sistema cognitivo na realização da tarefa. É o resultado da episteme do olhar, do pensar e do explicar, condicionados aos aspectos históricos, estéticos, afetivos e biológicos de quem observa. Desempenham um papel central na elaboração das decisões de ação. São de natureza material e/ou simbólica, provenientes da situação que é objeto de representação. São atribuições de significados aos elementos da situação e interpretações do conjunto da situação. Recorrem aos conhecimentos. São estruturas cognitivas transitórias. Elas são também construções circunstanciais feitas num contexto particular e com fins específicos. Levam em conta o conjunto dos elementos da situação e da tarefa, são portanto muito particularizadas, ocasionais e precárias por natureza, ou, de outra forma, pode-se dizer que, para cada situação, para cada nova tarefa que exija uma seqüência de procedimentos diferentes é criada uma nova representação, totalmente específica e independente. As representações são imediatamente eficiente, pois constituem o conteúdo da memória operacional, a saber, as informações gravadas na memória de trabalho e as informações na memória de longo termo e correspondem a um estado quântico, a um colapso de ondas que faz com que, dentre as várias possíveis formas de se compreender uma determinada situação, se venha a escolher uma delas;

d) Raciocínios: raciocinar é produzir inferências. Sob o ponto de vista de suas finalidades, podem ser identificados dois tipos de raciocínios: raciocínios com fins epistêmicos e raciocínios com fins pragmáticos. Os resultados dos raciocínios com fins epistêmicos são utilizados para construir interpretações. Estes são tipicamente os raciocínios que intervêm no diagnóstico, na pesquisa de causas, na identificação de responsabilidades. Os resultados dos raciocínios com fins pragmáticos são utilizados para atingir objetivos de ação, definir planos de ação, ou produzir seqüências de ações. Se considerarmos a relação entre o grau de generalidade das conclusões e o grau de generalidade das premissas, pode-se distinguir ainda, duas outras formas de raciocínios: os raciocínios cujas conclusões são mais gerais que as premissas e os cujas conclusões são mais específicas que as premissas. Os primeiros produzem generalizações, os segundos > particularizações. Os primeiros são orientados para a construção

de conhecimentos, os segundos para a aplicação de conhecimentos existentes à conteúdos particulares. Os elementos de informação a partir dos quais são feitos raciocínios são, de um lado informações contidas no estado momentâneo da representação e, de outro lado, conhecimentos na memória. Os raciocínios produzem inferências, por um lado, por meio de regras que definem as condições de passagem das informações conhecidas às conclusões, e por outro lado, utilizando conhecimentos na memória referentes à esquemas pragmáticos de raciocínio. Os raciocínios são servem somente para demonstrar, servem também para formar hipóteses e desenvolver heurística de pesquisa. A qualidade de um raciocínio é também a de um ser produtivo. É orientar a pesquisa ou a ação para os caminhos cuja validade, ainda que não esteja garantida, tem melhores chances de se aproximar da solução;

e) Atividades de execução automatizada: constituem o conjunto de atividades que consistem na utilização de procedimentos específicos existentes, já internalizados ao nível corporal. Por exemplo, um profissional que executa o mesmo trabalho durante muito tempo, como é o caso de pessoas que são experientes em fazer tricô ou crochê. Ambos são especialistas no desempenho de suas respectivas tarefas, pois adquiriram imensa experiência no que se refere à maneira de executá-las. Esses especialistas executam o seu trabalho de modo rápido e automático, sem a necessidade de utilizar o próprio raciocínio.

f) Atividades de execução não automatizada: são atividades que correspondem à situações para as quais já existem procedimentos gerais na memória, mas que devem ser adaptados ao caso particular. No desempenho de sua nova atividade profissional, o empregado executa tarefas que podem ser classificadas como sendo do tipo não automatizadas, pois não tendo experiência no exercício destas, sente a necessidade de raciocinar a respeito do procedimento que deverá empregar a seguir, de consultar manuais, livros ou mesmo de perguntar para outra pessoa. Ele não executa suas tarefas de modo automático, mas pondera a respeito delas, sempre buscando o auxílio dos conhecimentos armazenados em sua memória;

- g) resolução de problemas:** resoluções de problemas podem ser considerados como as situações de elaboração de procedimentos nos quais esta elaboração depende da representação da situação. Elas ocorrem quando a pessoa que deve solucionar um determinado problema desconhece a existência de procedimentos específicos que passam auxiliá-la, isto é, não conhece previamente a solução. Desta forma é necessário que esta pessoa crie uma representação do problema e raciocine, com base nos princípios estruturais (saber) e funcionais (fazer), sobre o mesmo, afim de poder determinar qual a seqüência de ações cabíveis no caso específico;
- h) Seqüência de ações:** é o resultado prático do processo cognitivo, ou algo muito próximo dele. São as ações definidas para a solução do problema, que geram os resultados esperados. É a própria 'saída do sistema cognitivo' em forma de movimento, gestos, produções lingüísticas e decisões;
- i) Avaliação:** permite verificar a adequação das ações realizadas às exigências da tarefa e que podem levar a questionar uma interpretação. O produto final das atividades de avaliação são julgamentos que exprimem como se situa um objeto, uma situação, sobre uma escala ou em relação a uma norma. As informações utilizadas pelas atividades de avaliação são as normas ou critérios a levar em conta para esta avaliação. As avaliações procedem por categorização de objetos em escalas correspondentes a cada um dos critérios de avaliação e, em seguida, pela combinação das avaliações obtidas para cada um dos critérios. Os julgamentos de avaliação tem um lugar relevante nos estudos sobre a decisão, nos quais essa decisão consiste em escolher entre acontecimentos, quer sejam objetos, quer sejam ações, das quais se pode avaliar as conseqüências. Um dos aspectos mais importantes das atividades de avaliação é a avaliação dos resultados da ação, especialmente o desvio do objetivo, que é um elemento importante da atividade de controle na resolução de problemas e, mais genericamente, em todas as atividades de execução que tem um objetivo bem definido. Outro aspecto da atividade de avaliação importante é a detecção de incidentes e de impasses, ou seja, situações a partir das quais atingir o alvo é impossível. A detecção de incidentes permite diagnosticar um erro no procedimento e, então, iniciar um processo de correção;

j) Construção de conhecimentos: quando é determinada uma seqüência de ações para a solução de uma tarefa. A mesma é avaliada e julgada de tal forma que chega-se a uma conclusão se a mesma é cabível ou não. Esta conclusão é uma informação importante, seja ela positiva ou não, pois é a consequência de uma complexa atividade cognitiva. Assim sendo, esta informação é valorizada de tal forma que o nosso cérebro gostaria não só de utiliza-la para a solução do problema atual, mas também de conserva-la para possíveis utilizações futuras, sejam estas tarefas futuras de mesma natureza que a atual ou não. Assim, o cérebro procura memorizar esta avaliação, ou seja, construir o conhecimento e armazena-lo junto com outros para a mencionada possível aplicação. É como se o cérebro procurasse agir da maneira mais simples e econômica possível para cada nova tarefa sugerida, ele julga mais simples guardar antigas conclusões e resgata-las e reaproveitá-las caso lhe seja prático e oportuno;

k) Regulação e controle: estão tanto na entrada quanto na saída das funções. Fazem parte integrante de todas as funções, tanto pela definição dos objetivos cognitivos, como pelo caminho dos raciocínios e pela utilização das representações. A regulação está sempre ligada à necessidade e ao prazer; é a eleição de uma tarefa. Portanto, Regulação é sinônimo de Emoção. Após definida essa tarefa e o grau importância da mesma, o controle entra em ação visando seu bom desenvolvimento. Tem dois componentes, a saber: selecionar as tarefas e ordená-las no tempo. Tarefa é a unidade que permite decompor e analisar o trabalho cognitivo em componentes, com certa autonomia caracterizada por um resultado a ser atingido, por condicionantes na obtenção destes resultados e por um domínio de conhecimentos específicos. Pode ser decomposta em sub-tarefas ligadas à tarefa principal. A Regulação envolve a escolha das tarefas; a sensação, o prazer, o tempo e as prioridades. O controle ocorre durante a realização da tarefa objetivando o seu bom desenvolvimento. O controle pode ser, tanto de origem de uma reorientação da atividade como ponto referência para formulação de novos objetivos diante de impasses ou incidentes. Logo, o controle tem a função de determinar a forma como os elementos se unem para construir ou abandonar uma representação. Ele está baseado em uma seqüência de ações, raciocínios e avaliações. Tem dois

aspectos: antes da realização > planificação. Depois da realização > avaliação das ações.

Richard (1990), ao propor um esquema na arquitetura cognitiva, propôs a descrição estática (mecanismo) com a finalidade de servir de base a uma descrição funcional (processo). A arquitetura de Richard é um Mecanismo. Ao se instanciar esta estrutura para uma dada situação e um dado indivíduo temos um processo. As noções de Processo e Mecanismo são relativas; se referem às relações entre dois níveis de análise. Há uma relação que vai da função à utilização, ou do particular ao geral, a saber:

a) Processo: é uma realização particular de um mecanismo dentro de um contexto dado. É o protocolo individual, é o preenchimento de todas as caixinhas da arquitetura cognitiva de Richard, que por sua vez é bem parecido com o processo clínico de Piaget. Ao se observar a manifestação da consciência, relativamente à parte observável do comportamento, tem-se que o resultado desta observação é a descrição de um processo. Ao fazer isto, esta-se à busca de algo, uma teoria, um mecanismo constituído de um conjunto de regras que explicam a razão de estar-se observando aquilo que se observando. O processo define, então a série de acontecimentos e de transformações de estados que se sucedem; ou seja: pode-se ter um mecanismo só para explicar uma determinada fase - este mecanismo, no caso, teria a potencialidade de descrever como essa fase poderia ser realizada. A série de acontecimentos e de estados desenvolvidos pelo mecanismo para uma dada entrada, representa, então, o aspecto dinâmico.

b) Mecanismo: é o conjunto de regras de funcionamento de um sistema, tal que se possa descrevê-lo. Pode ser entendido como uma descrição estática de um sistema, diferentemente do processo que representa o aspecto dinâmico. Mecanismo pode, assim, representar um grande número de processos. Se interessa o modo como cada fase do processo é realizada, precisa-se de um mecanismo que descreva um grau de análise mais detalhada. A modelagem cognitiva consiste em se passar de uma descrição de processo para uma expressão em uma linguagem formal a qual permita efetuar cálculos e

simulações. A análise cognitiva exige que a descrição do processo seja feita em um nível adequado de refinamento e precisão. A modelagem dos sistemas cognitivos permite uma abordagem holística que engloba tanto o empreendedor, como a organização por ele criada e o meio ambiente acoplado.

Segundo Fialho (2000), a modelagem cognitiva é uma teoria para explicar os diferentes processos individuais, dividindo-se em:

- a) **Memória Sensorial:** é formulada pelo sistema sensório-motor, implicando numa resposta neuro-motora, resposta associada às necessidades e as ações do corpo. A memória sensorial é o receptáculo (temporário) onde são armazenadas temporariamente as informações provenientes do meio externo captadas pelos órgãos sensoriais. Ali permanecem por um curto espaço de tempo, décimos de segundo, onde são tratadas por um sistema que as identifica e codifica (como informações verbais ou icônicas). Em seguida, as informações assim codificadas são transferidas para a memória de curto termo;

- b) **Memória Emocional:** é impossível separar cognição de emoção pois ela está na raiz de todo o processo cognitivo. Não há memória a qual não esteja associada uma emoção e é a energia desta emoção que torna mais fácil ou difícil recordar. Pode-se dizer que são as lembranças puras. Em termos gerais, a memória humana pode ser investigada, usando dois tipos de tarefa: a recordação e o reconhecimento. Os registros na memória acontecem quando algo é marcante e neste sentido é que concorre a emoção, seja ela positiva ou negativa;

- c) **Memória de curto tempo,** representa o aqui e agora. A sua localização física é na parte frontal do cérebro. Para a corrente cognitivista, a noção central é aquela de limitação da capacidade de tratamento. Esta limitação dá conta dos fenômenos de atenção e se explica pelas condicionantes de funcionamento do sistema de armazenamento de curto termo. A informação proveniente do ambiente chega aos registros sensoriais onde é conservada por um período muito breve. Em alguns décimos de segundos estes sinais são tratados por um sistema que realiza a identificação da informação sob forma de codificação verbal. A informação codificada é armazenada na memória de curto termo. A

capacidade desta memória é limitada e quando ela é ultrapassada, perde-se a informação;

d) Memória de Longo Termo são os conhecimentos. O mecanismo que faz com que uma informação permaneça disponível quando necessária é o mecanismo de ativação, característico da MLT. O benefício da revisão mental da informação na memória é devido ao uso de mecanismos de ativação. A cada momento a MLT é caracterizada por um certo nível de ativação de seus elementos. Acredita-se que esta ativação obedece a leis muito precisas sobre as quais não se tem quase nenhum conhecimento, somente hipóteses. Esta ativação desempenha um papel fundamental, porque ela define os conhecimentos que intervirão na atividade cognitiva em curso;

e) Memória de Trabalho, é como se conhece hoje a Memória de Curto Termo, porém concebida de forma mais ampla, pois é vista como um sistema que realiza o armazenamento e o tratamento. Ela recebe as informações codificadas da memória sensorial e, quando repetida em forma de revisão mental, apresentam uma melhor capacidade de conservação na memória. Se o sistema de tratamento está ocupado com outras atividades, então a capacidade de retenção é diminuída. Esta memória é limitada e quando atinge seu limite, as informações se perdem. As três mais importantes características da memória de trabalho para os tratamentos cognitivos são: **Rapidez de codificação** – resultados de pesquisas feitas levam à conclusão de que o que caracteriza a MT não é a limitação de capacidade, entendendo-se por isto limitação de lugares medida em números de unidades de armazenamento. A taxa de retenção é determinada pela rapidez de codificação da informação; **Vulnerabilidade da informação** - o esquecimento é rápido na MT quando a repetição mental é impossível. Não há dados convincentes em favor da idéia que a vulnerabilidade da informação na MT varie com a idade ou com a inteligência. A conclusão é que o declínio do sinal não varia segundo os indivíduos. O que varia é, de um lado, a eficácia das estratégias de revisão da informação pela repetição mental e, de outro lado, a natureza da codificação que foi efetuada durante o tempo de apresentação do estímulo. O sucesso da recuperação depende entre o contexto de codificação e o contexto de recordação. Vale para a recordação e para o conhecimento. Os

efeitos de contexto parecem poder se explicar por mecanismos de ativação. Atualmente, explica-se que a capacidade da MT não varia com a idade, nem com a inteligência: o que explica esta correlação seria, na realidade, a rapidez da operação de codificação na MT e a capacidade de reter a informação segundo a ordem temporal de desenvolvimento dos eventos;

f) Memória Operacional, é estruturada pelas exigências da tarefa a cumprir. O seu conteúdo são as representações e ela é uma memória transitória, posto que as informações são esquecidas, depois da conclusão da tarefa. O conteúdo da MO é constituído pelas informações contidas na MT e parte na MLT que está ativada, donde se conclui que sua capacidade é bem maior do que a MT, menos fugaz e maior do que a Memória de Curto Termo. A noção de MO é puramente funcional, uma vez que descreve os estados da informação memorizada. Não é uma nova estrutura de memorização com seus próprios mecanismos, pode-se considerar que o seu conteúdo é o das informações utilizadas na tarefa. A revisão mental torna-as disponíveis da mesma forma como se elas estivessem na MT. O mecanismo que faz com que a informação permaneça disponível quando ela é utilizada plausivelmente é um mecanismo de ativação, o que é uma característica da MLT. Além disso, provavelmente, o efeito benéfico da rescisão mental da informação na memória é devido ao uso do mecanismo de ativação. Desta forma, o conceito de MO deve ser considerado como conceito funcional, uma vez que traduz um estado de ativação da informação utilizada na tarefa, portanto, de noção puramente funcional pois traduz um estado de ativação da informação utilizada na tarefa, não são as propriedades que definem a classe. Se nos situamos nesta perspectiva, a organização dos conhecimentos em memória podem ser expressos por uma rede semântica.

Para Fialho (2000), a organização dos conhecimentos em memória é uma rede que é composta de nós (conceitos) e arcos (relações). Fatos importantes sobre um objeto ou conceito podem ser deduzidos dos nós aos quais estão ligados diretamente, sem uma pesquisa no contexto. A função do conceito é categorizar, ou seja, permitir que se fale de um mesmo ser ou objeto para diferentes níveis de sua diversidade e não somente no nível mais específico de sua individualidade física.

Sob essa perspectiva, a organização dos conhecimentos em memória podem ser expressos por uma Rede Semântica, que é composta por nós e arcos, sendo os conceitos nos, onde são guardadas as propriedades específicas do conceito e as propriedades que o conceito tem em comum, com outros conceitos, são guardadas em um nó superior da Rede Semântica. Representa uma grande economia em relação a carga da memória.

Assim, parte-se da hipótese de que se os conhecimentos são organizados de acordo com uma rede hierárquica, o tempo gasto para recuperar um determinado conhecimento é função da distância entre o nó, que é o objeto da questão e o nó no qual está armazenada a informação requerida. Tão mais rápida será a resposta, quanto mais a informação se encontrar no mesmo nível. a) Gasta-se menos tempo para verificar que 'um canário é um pássaro' (distância de um nível), do que verificar que 'um canário é um animal' (distância de dois níveis). b) Faz-se necessário mais tempo para verificar que 'um canário pode voar' (um nível), que para verificar que 'um canário pode cantar' (mesmo nível) e mais tempo ainda, que 'um canário tem pele' (dois níveis).

Uma das características fundamentais da representação por Redes Semânticas é que associações importantes podem ser expressas ou inferidas de forma sucinta e rápida sem que esteja sendo representado em termos de conhecimento. Uma Rede Semântica visa combinar em um processo simples, a habilidade não apenas de armazenar conhecimento factual, mas igualmente estabelecer conexões associativas exibidas pelos humanos que permitam que certos itens de informações acessíveis facultem outros itens informativos. As Redes Semânticas procuram produzir uma única representação.

Os apontadores entre 'fatos' alimentam conexões associativas necessárias. Para que uma representação semântica seja considerada boa, além da adequação lógica, há dois outros aspectos a se observar: a) deve existir um algoritmo ou um modo para se traduzir a sentença original em sua representação. b) devem existir algoritmos que se utilizem das representações feitas para inferências e implicações que o homem ou a máquina realizem sobre eles. Criar um nó em uma Rede Semântica, ou efetivar uma conexão de algum tipo entre dois nós, implica, de fato,

em construir a representação de alguma coisa sob a forma de notação. Em representações internas apropriadas devem existir tantos conceitos ou nós quantas forem as 'intenções'.

Para Fialho (1998), existem diferenças entre entender, compreender, aprender, aprender a aprender e aprender a ser, a saber:

- a) **Entender**, é uma operação elementar que se realiza ao finalizar a correspondente decodificação, quando se conhece o que se quer expressar ao utilizar signos conhecidos que correspondem a um léxico. Entender é um processo lógico que necessita da memória e realiza um processo de análise. Pode-se entender um fato, um evento, uma relação, uma palavra, etc., Eu posso entender uma pessoa falando ao mesmo tempo, não compreender o que ela está querendo transmitir;
- b) **Compreender**, é uma operação complexa que se realiza ao integrar as informações. É um processo psicológico que necessita da inteligência e realiza um processo de síntese. Pode-se compreender uma realidade, um raciocínio, uma inferência, um sistema e todas suas possíveis relações, etc. Segundo Richard (1990), compreender é produzir representações;
- c) **Aprender**, é acumular conhecimentos, memorizar e reproduzir, aplicar perceber, ver, descortinar algo de um modo diferente, transformar-se, construir a sua própria personalidade. Aprender é agarrar a realidade que nos escapa constantemente por entre os dedos de nossa própria concepções intenções, juízos e raciocínios. Existem duas formas básicas de aprender: a aprendizagem por descoberta, a partir da ação, levando a um saber fazer, e a aprendizagem por instrução, que consiste em comunicar um conhecimento, ou em forma verbal, ou formulando-o num texto, conduzindo-o a um saber;
- d) **Aprender a aprender**, é quando o empreendedor deixa de ser sujeito, a imagem do outro, e passa a construir seus próprios significados, generalizando o conhecimento para outros contextos, constituindo-se dessa maneira em um indivíduo, enquanto indivíduo que é. Neste processo ele passa a pensar o seu

próprio pensamento, observando seus próprios estados internos de forma sistemática;

e) **Aprender a ser**, é a forma que o empreendedor tem para desenvolver a sua operacionalidade e estar a altura de agir, cada vez mais capacitado, autonomia de discernimento e de responsabilidade pessoal.

O Empreendedor deve conhecer, analisar e aplicar estes conceitos para melhor gerir a sua empresa, visto que a Inteligência Competitiva só irá ser implementada em toda sua plenitude, se o Empreendedor for conhecedor do processo de gestão do conhecimento e de sua aplicação prática.

2.8 A estruturação de um sistema de Inteligência Competitiva nas organizações

Para que o Empreendedor, que deseja se destacar no competitivo mercado globalizado, a estruturação de um sistema de Inteligência Competitiva é básico para o desenvolvimento da Inteligência Empreendedora, pois, ambas, uníssonas, transformam o modo de pensar e agir sobre a realidade objetiva, assim como, as estruturas e os climas organizacionais existentes.

Assim, a Inteligência Empreendedora será desenvolvida mais rapidamente, quando o empreendedor permitir que a criatividade seja parte integrante do processo de gestão de sua organização, premiando as boas idéias e, se possível, implementado-as e não punindo aqueles que erram, pois ser criativo sem errar é quase impossível. Vale reforçar que só quem não trabalha é que não erra.

A uso da Inteligência Competitiva, por meio do uso de informações do mercado, contribui de forma significativa para a redução das incertezas e do aumento na qualidade do processo decisório empresarial. A estruturação de um sistema de Inteligência Competitiva, varia de acordo com as necessidades particulares de cada setor da economia, dos interesses empresariais e gerenciais, e as competências e habilidades dos recursos humanos envolvidos.

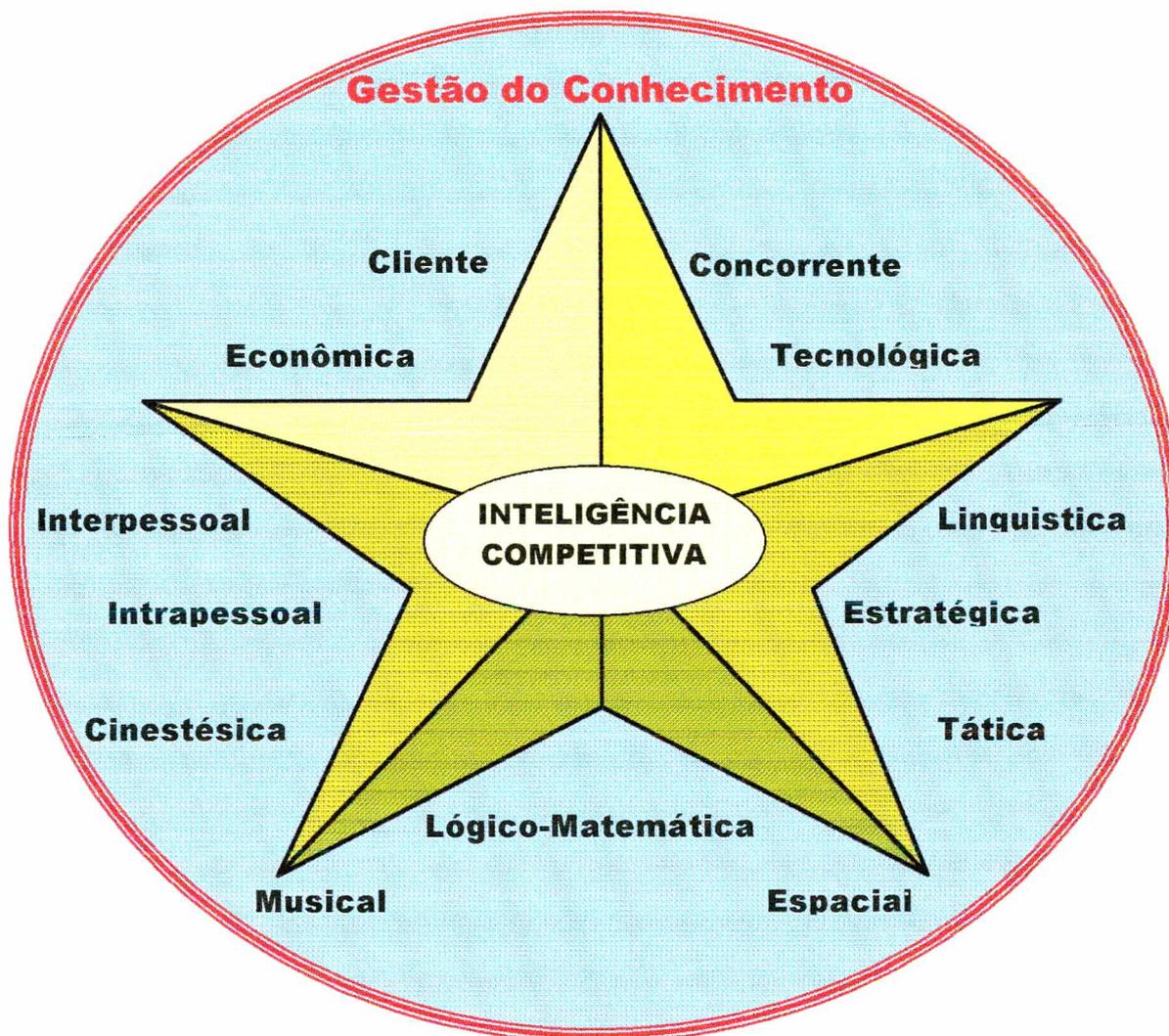


Fig. 14. Gestão do Conhecimento, do autor.

Vargas (1996), define Inteligência Competitiva como sendo um processo que busca instruir-se por meio de informações totalmente públicas e legais, respeitando um rigoroso código ético, porém, acompanhando as pistas do setor e da concorrência, tentando identificar oportunidades e focos de inovação, o que deverá permitir tomar melhores decisões, fornecendo informações pertinentes, úteis e críticas para o seu funcionamento.

A Inteligência Competitiva constitui-se num processo sistêmico, de captação de informações dispersas no ambiente externo, que auxiliam na tomada de decisão da empresa. Zuffo (1997) e Stewart (1998), por sua vez, chamam atenção quanto às implicações morais, políticas e econômicas do conhecimento, assim como, a

necessidade de desenvolver uma visão de criatividade nas organizações, sem a qual a Inteligência Competitiva não será implementada.

Amabile (1998), coloca em foco o papel da criatividade nas organizações, afirmando que a criatividade individual depende da conjunção de três elementos: Expertise (conhecimento técnico ou intelectual específico): que define o campo de exploração intelectual; Habilidades de pensamento criativo; Motivação: emoção dedicada ao tema, desafio ou problema.

Já Duailibi & Simonsen (1990), identificaram fatores restritivos para a criatividade citando os seguintes fatores: a pressão para conformar-se; atitudes e meio excessivamente autoritários; medo do ridículo; intolerância para com as atitudes mais joviais; excesso de ênfase nas recompensas e nos sucessos imediatos; a busca excessiva de certeza; hostilidade para com a personalidade divergente; falta de tempo para pensar; rigidez da organização.

A pesquisa demonstrou a existência de literatura sobre assunto, de caráter prescritivo, onde as receitas e prescrições estão alinhadas em sua direção, com os resultados de estudos mais acadêmicos. Neste sentido, Silva et alii (1997) realizaram uma síntese dos vários tipos de abordagens relacionadas ao estudo dos bloqueios à criatividade no ambiente organizacional. Estes se dividem em dois fatores básicos: a organização, características dos ambientes inibidores e que estimulam a rotina e o empreendedor, em termos de sua postura, percepção dos problemas e tendência ao julgamento.

Levitt (1986, p.81), ressalta, porém, que criatividade não é o caminho milagroso que conduz ao crescimento e à afluência empresarial, como tanto se afirma hoje em dia. E, particularmente para o gerente de linha, ela pode ser mais uma pedra no caminho do que um marco de sucesso. Segundo Levitt, "Aqueles que exaltam as virtudes liberadoras da criatividade corporativa podem, na verdade, estar avisando que, ao final, será reduzida a animação criativa nas empresas. Isto porque eles tendem a confundir ter idéias com sua implementação, isto é, confundir criatividade abstrata com inovação prática; não compreender os problemas do dia-

a-dia dos executivos operacionais; subestimar a grande complexidade das organizações empresariais”.

Por outro lado, Fernandes (1995), traça um paralelo entre inovação, criatividade e intuição, que produzem idéias originais, quase sempre geradas no inconsciente. Resolvem problemas, provocando uma mudança do ponto de vista do Empreendedor:

- a) a inovação ocorre quando algo é criado para desenvolver ou melhorar um sistema;
- b) Na criatividade, as idéias surgem de um estado de consciência menos profundo do que na intuição. A criatividade não se limita às artes. Isto quer dizer que a maioria das pessoas pode realizar trabalhos criativos;
- c) A intuição é um consequência da presença de algo espiritual na vida do homem, que, para desenvolvê-la, precisa se aproximar do inconsciente.

Fernandes (1996), apresenta quatro fatores básicos para que ocorra a criatividade:

- a) competência: é a experiência e conhecimento no trabalho. Saber fazer certo as coisas certas. Manter-se informado do que acontece na sua área;
- b) habilidades mentais: são os hábitos mentais da criação. Podem ser aprendidos;
- c) gostar do que faz: quando alguém trabalha naquilo para que tem aptidão, passa a sentir prazer no que faz;
- d) fatores externos: não dependem da vontade. Alguns ajudam a criatividade e outros a inibem.

Fernandes (1995, p. 18), ressalta que “apenas 6% das pessoas conseguem usar sua criatividade e menos da metade das pessoas criativas consegue colocar em prática as idéias geradas. Essa porcentagem também acontece entre os gerentes de negócios”.

Terra (2000), ressalta que, para estabelecer um ambiente criativo e manter o contínuo aparecimento de idéias, através da tensão criativa, é necessário que as empresas adotem:

- a) definir um objetivo difícil, mas não impossível de ser atingido;

- b) ajudar os funcionários a se manter motivados;
- c) lembrar a equipe da importância de alcançar metas;
- d) estimular a troca de idéias entre as pessoas, que têm maneiras diferentes de ver as coisas;
- e) permitir que todos aprendam com seus próprios erros;
- f) reconhecer as realizações de cada um.

Para Terra (2000), é preciso colocar o conhecimento tácito, aquele essencialmente individual, em ação. Para estimulá-lo, as empresas precisam facilitar a conectividade entre os funcionários, o que não é uma tarefa fácil, pois, normalmente, as empresas criam um banco de dados e pedem aos empregados que coloquem suas idéias ali. Mas qual é o incentivo que eles tem para fazer isso, é preciso oferecer recompensas ou benefícios, não apenas em dinheiro, mas com prêmios. A recompensa precisa mexer com o psicológico do funcionário.

O atual estágio de busca da produtividade e excelência, ditada pela crescente ebulição do mercado, deixa evidente que qualidade hoje é condição de sobrevivência e não só diferencial competitivo. No mundo inteiro, as organizações de sucesso são as que perceberam, a tempo, que o talento humano faz a diferença e que o caminho para a competitividade passa pelo estímulo à utilização da criatividade de cada colaborador. Esta constatação vale para aqueles envolvidos com as tarefas mais simples, como os segmentos intermediários de atividades-fins ou apoio, e até para os envolvidos nas atividades estratégicas das organizações.

Além disto, inúmeros trabalhos são repetitivos em suas conclusões quando tratam das características sócio-culturais das empresas inovadoras. Desta forma, destaca-se, na seqüência, apenas algumas propostas adicionais, que são consideradas mais relevantes, por seu poder de síntese, fundamentação empírica e pode ser ilustrativo de alguma tendência emergente. Estas propostas apresentam os seguintes aspectos:

- a) como facilitar a motivação intrínseca dos indivíduos, de maneira geral, e de profissionais voltados à Pesquisa e Desenvolvimento - P&D;
- b) como tratar o recurso no processo inovador e nas organizações de maneira geral;

- c) distinção entre normas que promovem a criatividade versus normas que promovem a implementação;
- d) estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho;
- e) espaços físicos - layouts - organizacionais associados a ambientes inovadores.

As receitas e prescrições anteriores sobre estímulos e barreiras à criatividade estão de acordo com os resultados de estudos mais acadêmicos, que focaram sua atenção nos profissionais de P&D, desenvolvidos por Parmerter & Garber, 1971; Shapero, 1985; Badawy, 1988; Kelley & Caplan, 1993, que realizaram estudos no Brasil sobre estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Neste trabalho, é relevante destacar a similaridade de seus resultados, com a ampla literatura internacional sobre o assunto, apontando fatores que tiveram relevância, mas que, normalmente, não são citados, com grande destaque, nos trabalhos internacionais.

Dentre estes, pode-se incluir: ambiente físico apropriado, salários e benefícios adequados. Para Herzberg (1968), seria devido ao fato de que, no contexto brasileiro, ao contrário do que acontece nos países desenvolvidos, onde muitas empresas ainda não conseguem prover os seus funcionários dos fatores higiênicos mínimos ou ainda das condições básicas de segurança.

Segundo Andreassi (1997), para alcançar os seus objetivos, as empresas de sucesso procuram envolver os colaboradores em um *modus operandi* sinérgico, onde se trabalha conhecendo os objetivos e se têm em mente o cliente, visando proporcionar-lhe o melhor em produtos e serviços, a preços compatíveis com o mercado, sem perder de vista a rentabilidade da organização.

A criatividade não é inata e não é sorte de poucos, ao contrário, ela está presente em todo ser humano e uma grande parcela de empreendedores não se apercebe de seu potencial criativo, até ser adequadamente encorajado. Verifica-se que a crescente utilização de estímulos à potencialização da criatividade pode contribuir de forma decisiva para elevar substancialmente o nível de produtividade, em todos os campos da atuação humana. A criatividade colocada a serviço dos

objetivos da organização e, para melhor dizer, a serviço dos clientes, é o verdadeiro diferencial de competitividade.

Na pesquisa desenvolvida, a partir da revisão da literatura e respectivos procedimentos metodológicos, com a finalidade de pesquisar as ferramentas para a implementação do processo sistemático de Inteligência Competitiva na implementação e gestão de novos e potenciais negócios, estruturando a Inteligência Empreendedora, foi detectada a necessidade do empreendedor conhecer mais sobre a “Teoria dos Negócios”, fator essencial para a sobrevivência das organizações no mercado altamente competitivo.

2.9 A Teoria dos Negócios, sob o ponto de vista da Inteligência Empreendedora

A “Teoria dos Negócios” foi desenvolvida, primeiramente, por Peter Drucker, em 1995, e, com o passar dos tempos, foi recebendo novas contribuições de pesquisadores em gestão de negócios. Saliencia-se a importância desta Teoria para os empreendedores atuais, como uma forma de mudança na forma de agir e pensar sobre a realidade objetiva.

Drucker (1997), afirma que não é difícil prever o futuro, só que não é importante. As maiores mudanças são imprevisíveis. Segundo ele, em 1985, ninguém previu, nem poderia, que a efetivação da Comunidade Económica Europeia iria conduzir a uma década de estagnação para os países membros daquela Comunidade. Quem poderia prever que o maior impacto da Revolução da Informação sobre os negócios seria a reestruturação do mais antigo sistema de informações – o modelo contábil. Outro fato importante é que não se pode tomar decisões para o futuro. Decisões são compromissos com ações e estas ocorrem no presente.

Para Drucker (1997), as ações no presente também são a única maneira de se criar o futuro. Os empreendedores devem executar, ou seja, agir de forma eficaz. E só podem fazê-lo tendo em vista o presente e explorando as mudanças que já

aconteceram. E nunca houve tantas novas técnicas gerenciais como agora, downsizing, terceirização, terceirização, gerência da qualidade total, benchmarking, reengenharia, readministração, teorias x,y,z, etc., que ajudam o empreendedor a administrar o seu negócio.

Porém, quase todas foram concebidas para fazer de forma diferente aquilo que já é feito. São ferramentas que, às vezes, não acrescentam em nada o já conhecido desejo de transformar o imaginável em realidade objetiva, pois já tiveram sucesso por muito tempo e não apresentam propostas novas para a busca do conhecimento específico sobre o tema desta tese.

Drucker (1997), afirma que, a causa básica dessas crises não é que as coisas estão sendo mal feitas, nem que estejam sendo feitas as coisas erradas. Na maioria dos casos, estão sendo feitas as coisas certas, mas inutilmente. Qual é o motivo deste aparente paradoxo? É que as hipóteses sobre as quais a organização foi construída não mais coincide com a realidade. São elas que moldam seu comportamento e ditam suas decisões. São hipóteses a respeito dos seus mercados, valores e comportamentos, da tecnologia e sua dinâmica, das suas forças e fraquezas, enfim, é o que pode ser chamado de Teoria dos Negócios.

Diante desta análise, pode-se afirmar que todas as organizações possuem uma Teoria dos Negócios, pois ela explica o sucesso e o fracasso das empresas, pois quando uma empresa vai mal, pode-se afirmar que sua Teoria dos Negócios não funciona mais a contento. Isto explica porque uma organização, que teve sucesso por muito tempo, e agora enfrenta problemas, não é a resposta mais tradicional, como preguiça, arrogância, burocracia, que podem ser explicações plausíveis, mas raramente corretas.

Drucker (1997), cita o exemplo clássico da IBM que, desde os primeiros dias do computador, acreditava que o futuro estava no computador central de grande porte, ao qual um enorme número de usuários poderia se ligar. Porém, quando parecia que este sistema existiria para sempre, dois jovens apresentaram o primeiro computador pessoal. Todos os fabricantes de computadores acreditavam

que o PC não iria dar certo, porque não possuía memória, base de dados ou mesmo velocidade suficiente. Mas o resultado, todos já conhecem: o sucesso foi total!

Todas as grandes empresas não acreditaram na promessa do PC, mas a IBM aceitou a nova realidade e tratou de projetar um modelo mais simples, tornando-se, em dois anos, a maior fabricante mundial de PC's. Apesar da agilidade e de acreditar no novo, a IBM, que saiu na frente, em dois anos, passou a ter problemas, tanto no mercado de computadores de grande porte, como no de PC's.

"... A IBM já havia mudado sua estratégia da noite para o dia em 1950, quando a UNIVAC apresentou o protótipo do primeiro computador multifuncional do mundo. A IBM imediatamente colocou seus melhores engenheiros para projetar o primeiro computador de funções múltiplas possível de ser produzido industrialmente. Três anos depois, ela havia se tornado a maior fabricante de computadores do mundo. Porém, as mesmas hipóteses que ajudaram a IBM a vencer em 1950 causaram depois sua perda. Nos anos 70, a IBM ainda supunha que todos os computadores fossem iguais. Na verdade, computadores de grande porte e PC's são muito diferentes e concorrem entre si. Esse conflito paralisou a IBM". (DRUCKER, 1997, p. 6)

Uma Teoria dos Negócios, para ser implementada, em sua totalidade, deve ter, pelos menos, tem três partes distintas:

- a) em primeiro lugar, deve existir hipótese, a respeito do ambiente da organização, da sociedade e sua estrutura, do mercado, do cliente, da tecnologia;
- b) em segundo lugar, deve existir hipótese, a respeito da missão da organização;
- c) em terceiro lugar, deve existir hipóteses, a respeito das competências essenciais necessárias à realização da missão da organização.

Embora possa parecer muito simples, são necessários anos de estudo e de muito trabalho, reflexão e experimentação para se chegar a uma Teoria dos Negócios clara, consistente e válida. E isto só é capaz, quando o empreendedor utilizar as técnicas da ferramenta denominada de Inteligência Competitiva, estruturando a Inteligência Empreendedora.

Drucker (1997), sugere quatro especificações, para que uma Teoria dos Negócios seja considerada válida no mercado globalizado atual:

- a) as hipóteses a respeito do ambiente, da missão e das competências essenciais precisam se encaixar na realidade;
- b) as hipóteses nas três áreas precisam se encaixar entre si;
- c) a Teoria dos Negócios precisa ser conhecida e compreendida em toda a organização;
- d) a Teoria dos Negócios precisa ser constantemente testada.

Com a aplicação das técnicas de Inteligência Competitiva na organização, a Teoria dos Negócios poderá durar mais tempo do que o normal, mas, com o passar do tempo, ela se tornará desatualizada, obsoleta e sem valor, necessitando novos estudos e novas experimentações. Quando isto acontece, algumas situações são adotadas pelas organizações:

- a) fingir que nada está acontecendo, tal qual o avestruz que envia a cabeça na areia para se esconder de algum problema ou de algo novo que o incomoda;
- b) remendar o que já está pronto, mas isto nunca funciona.

Quando a Teoria dos Negócios apresenta os primeiros sinais de obsolescência, o empreendedor necessita verificar quais são os fatores que estão desatualizados na organização, se é o conhecimento a respeito do ambiente, da missão ou das competências básicas e se eles estão refletindo a realidade objetiva. Pois os novos tempos requerem novas medidas e novos ensinamentos e com o passar dos tempos, as coisas que para nossa organização eram considerada leis de ouro, deixaram de ter o valor necessário para que a organização se mantivesse no topo do mercado.

As mudanças de paradigmas organizacionais afetam as organizações, em campos tão diversos como política, economia, negócios, educação, saúde, cidadania, comportamento e espiritualidade. Em todas estas áreas, é possível identificar transformações na maneira de compreender e agir sobre a realidade objetiva, superando padrões há muito estabelecidos. Assim, é necessário verificar a evolução ocorrida na:

- a) sociedade: a interrelação da pessoas em sistemas. O propósito de serem úteis, através da cidadania e dos negócios e pela a essência do homem e não pelo seu utilitarismo;
- b) estratégia: procurando viabilizar o impossível, pois o possível qualquer organização está apta a realizar; preencher os espaços em branco deixados por sua organização e por outras organizações, do mesmo segmento ou não; através da cooperação, fusão, incorporação ou aquisição de novas empresas, se estruturar para enfrentar a concorrência, cada vez mais competitiva;
- c) ativos intangíveis: fazer com que os Recursos Humanos da organização se transformem em Talentos Humanos, com uma reserva para inovar ou evoluir dentro de todas as áreas funcionais; realizar projetos de humanização interna e externa (público interno e externo), cobrindo espaços dentro e fora da organização, para que o concorrente não o faça; Adotar linguagem de comunicação diálogo/diálogo, eliminando o monólogo e a comunicação somente de cima para baixo, passando-a para do meio para cima e do meio para baixo (linguagem gerencial); a educação continuada deve ser uma realidade na organização, para que exista a aprendizagem coletiva e o auto-desenvolvimento funcional; As pessoas certas são aquelas que as capacidades e atitudes fazem a equipe se motivar para que a organização se mantenha no topo.

Para Drucker (1997), existem algumas medidas preventivas, para que o Empreendedor possa atualizar Teoria dos Negócios de sua organização:

- a) abandono: a cada três anos ou menos, a organização deve questionar cada produto, serviço, política, canal de distribuição, rotinas, com a pergunta: “se já não estivéssemos nisto, nós entraríamos agora?”;
- b) estudar o que acontece fora da empresa: os primeiros sinais de mudanças raramente aparecem dentro dela ou entre seus próprios clientes. Quase sempre eles surgem primeiro entre os não – clientes;
- c) para se diagnosticar cedo os problemas, é preciso prestar atenção aos sinais de alerta. Uma Teoria dos Negócios torna-se obsoleta, quando a organização atinge seus objetivos originais. Portanto, atingi-los não é motivo para comemorações, mas para novas reflexões;

- d) outro sinal de que a Teoria dos Negócios está chegando à crise é o seu crescimento rápido, porque qualquer organização que dobre de tamanho rapidamente, certamente ultrapassou os limites de sua Teoria dos Negócios;
- e) fazer sempre as perguntas sobre o seu ambiente, sua missão e suas competências essenciais;
- f) o sucesso ou o fracasso inesperado da empresa;
- g) o sucesso ou o fracasso inesperado do concorrente.

Para Tofler (1985), algumas transformações na gestão empresarial devem ser analisadas cuidadosamente pela Empreendedor e, através de análise gerencial, apresentar a melhor adequação, para que esta transformação seja absorvida por todos na estrutura organizacional, desde o presidente ao vendedor, do funcionário ao gerente de área.

A seguir, alguns exemplos pesquisados sobre as transformações na gestão empresarial, que devem ser de conhecimento específico do Empreendedor:

- a) Produtividade para processo produtivo;
- b) Padronização para flexibilidade;
- c) Rapidez para agilidade;
- d) Custo para desempenho;
- e) Emprego/trabalho para empregabilidade;
- f) Competição para competitividade;
- g) Concorrência para parceria;
- h) Mercado para sistema social;
- i) Visão de resultados para visão de futuro.

Nas transformações da gestão empresarial, o Empreendedor deve saber, ainda, que a:

- a) qualidade passou a ser analisada nas empresas como sinônimo de competência, com uma visão globalizada dos processos e determinada pela forma de pensar e agir dos empreendedores, através de pessoas;
- b) competitividade passou a representar o fim da ditadura dos modelos, muitas vezes importados e de nenhum valor agregado para as empresas. As empresas

passaram a aprender e procurar fazer o mercado, buscando através da construção das relações humanas a base de competitividade;

- c) O processo produtivo passou a ter visão de processo e não de hierarquia, através da visão sistêmica, fazendo com que o organograma tradicional fosse se transformando, a cada nova alteração, e criando as equipes virtuais dentro e fora das empresas;
- d) flexibilidade vem com o enfraquecimento dos limites entre os cargos, trazendo o desenvolvimento da polivalência funcional (empregabilidade), com a flutuação do número de empregados e serviços de terceiros e a absorção permanente de inovações tecnológicas.

Além disto, o Empreendedor deve adotar novas idéias sobre a administração, que devem ser:

- a) expurgadas de clichês e expressões supérfluas;
- b) julgadas por suas conseqüências práticas;
- c) conectadas com o aqui e agora da empresa;
- d) enraizadas em problemas genuínos da empresa;
- e) adaptadas a pessoas e circunstâncias específicas;
- f) testadas e refinadas através de experimentação ativa;
- g) orientadas pelas relações humanas;
- h) pensar no "todo" do cliente, sempre trabalhando os processos de forma sistêmica, assegurando as melhores condições para os seus clientes possam focar a essência do seu próprio negócio, buscando inovar, criar e pensar estrategicamente junto com o cliente, viabilizando o impossível e fazendo acontecer o possível para o cliente.

Segundo Souki (2000), a necessidade de quebrar paradigmas é uma realidade do mercado e da atualização da Teoria dos Negócios, isto porque a estrutura da empresa deve estar focada em processos e negócios, com estímulo à interrelação funcional e, através da comunicação, investir em treinamento e tecnologia da informação.

Os Empreendedores necessitam desenvolver a flexibilidade estrutural e individual, o compromisso, a comunicação, os talentos e promover a integração,

assegurando a compreensão e prática dos valores corporativos, com isto, passam a ter visão do novo ambiente de negócios que é globalizado, dinâmico, altamente competitivo e direcionado para o cliente.

Além do que, os Empreendedores passam a enfrentar as pressões sobre as empresas, tais como: competição acirrada, preços e custos, qualidade, produtividade, prazos, diferenciais nos produtos e serviços, busca de novos nichos mercadológicos, com mais dados, informações, conhecimento e sabedoria.

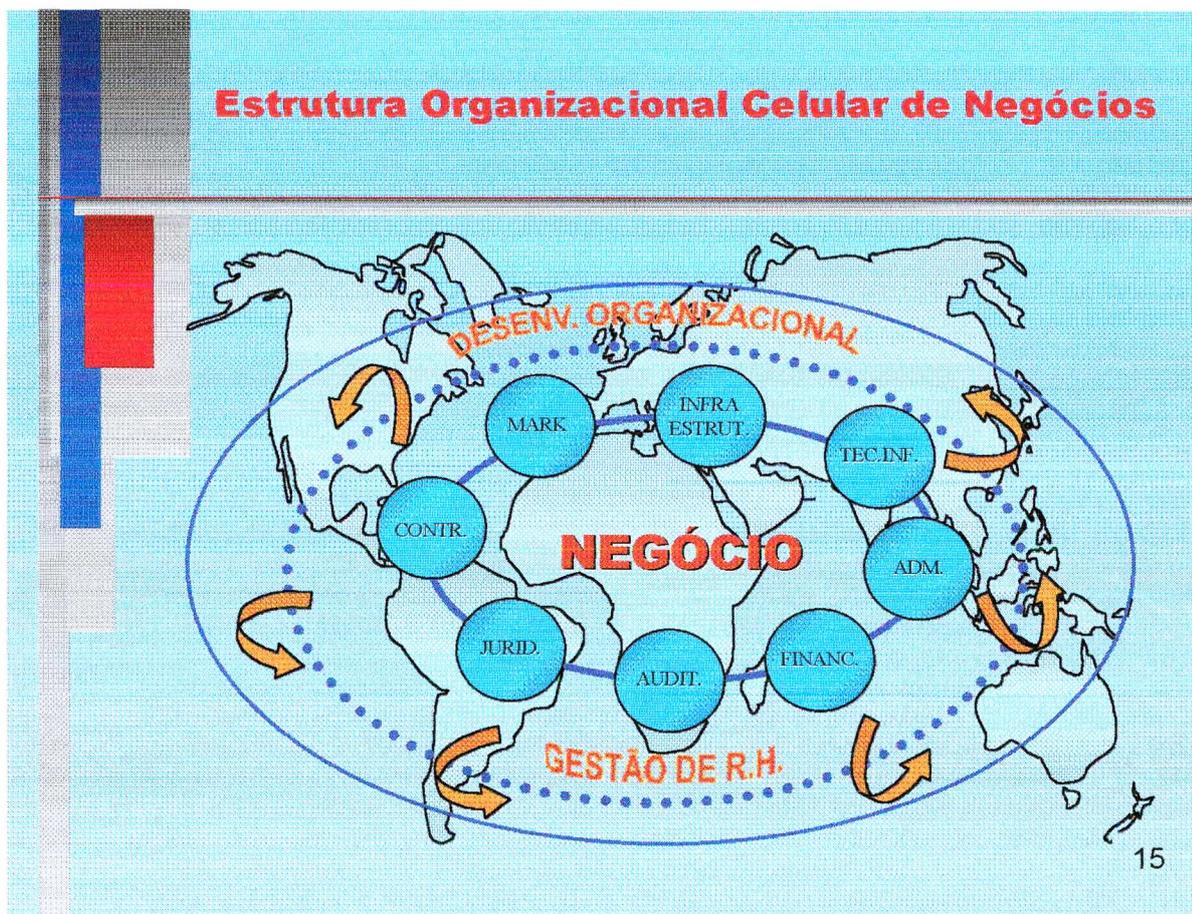


Fig. 15 – Estrutura Organizacional Celular de Negócios, do autor.

Souki (2000), diz que, para que isto aconteça, é necessário que a genialidade seja fruto da integra incondicional. Thomas Edison disse que a genialidade é apenas

1% de inspiração, e que os 99% restantes são frutos da transpiração. Ao estudar a vida de vários gênios empresariais, descobre-se que Edison estava coberto de razão. Para tornar-se um gênio em qualquer atividade, é preciso querer apaixonadamente.

Alguns Empreendedores mudaram, com sucesso, suas Teorias dos Negócios. Porém, para cada Empreendedor que consegue sucesso, encontramos outros que se perdem no fracasso profissional. A renovação de uma teoria obsoleta não pode depender de milagres. Os Empreendedores eficazes, partem de diagnósticos e análises, e aceitam que a realização dos objetivos e o crescimento rápido, exigem que pensem toda a Teoria dos Negócios, periodicamente.

Eles tratam um fracasso inesperado como um sintoma de fracassos de sistemas, não assumindo o crédito por sucessos inesperados, mas o tratam como desafios às suas hipóteses. Drucker (2000), afirma que, os Empreendedores reconhecem que a obsolescência de uma teoria é uma moléstia degenerativa e mortal. E aceitam o princípio comprovado dos cirurgiões, que uma moléstia degenerativa não se cura com adiamentos. Ela requer providências decisivas.

Só irá sobreviver no mercado globalizado, o Empreendedor que antever o mercado, for flexível e ágil para, pró-ativamente, atender às necessidades deste mercado, obtendo, assim, vantagem competitiva. Para Harmon (1996), será um fracasso para os Empreendedores deixarem de ver seu futuro de outro modo que não seja repleto de mudanças revolucionárias. O desafio para os Empreendedores não é apenas ser os agentes de mudanças, responsáveis pelos aperfeiçoamentos revolucionários em produtos, métodos, qualidade e serviços.

Para Harmon (1996, 15), eles devem, também, assegurar que todos os seus negócios sobrevivam e prosperem a longo prazo, pois, em muitos casos, suas operações encontram-se à beira da revisão e do crescimento brusco ou da extinção: *“... reconhecer a intensidade das mudanças atuais, das tendências recentes e das tecnologias emergentes não é suficiente para prever as conseqüências. São necessárias visões do futuro, suposições imaginativas relacionadas às invenções ainda não concebidas. O desenvolvimento desses prognósticos não apenas é*

prático, como também pode estabelecer imediatamente o estágio para o início das mudanças nos negócios, aperfeiçoando os resultados das operações atuais, enquanto são lançadas as bases para as novas e excitantes operações proporcionadas pela reestruturação". (HARMON, 1996, p.15)

Drucker (1997), afirma que, existem cinco pecados mortais para a Teoria dos Negócios, que são erros inevitáveis, que causam danos às empresas mais poderosas ou eliminam do mercado as mais sensíveis ou enfraquecidas e podem ser sintetizados da seguinte forma:

- a) culto às altas margens de lucro e ao preço alto. Este pecado sempre cria um mercado para o concorrente e as altas margens não significam maximização dos lucros;
- b) cobrar por um novo produto aquilo que o mercado irá suportar. Isto também cria oportunidades para a concorrência, mesmo que o produto esteja protegido por patentes. Se o incentivo for alto, o concorrente encontrará meios para contorná-las;
- c) preço ditado pelos custos. A maioria das empresas chega a seus preços somando os custos e adicionando uma margem de lucro. Os clientes não acham que têm que garantir lucro aos fabricantes. A maneira sensata de definir preços é começando com aquilo que o mercado está disposto a pagar – supondo que é isso que a concorrência irá cobrar – e fazer o projeto com base nessa especificação de preço;
- d) sacrificar a oportunidade de amanhã no altar de ontem. A empresa não deve e não pode ficar cultuando um sucesso único, pois quando este envelhecer tecnologicamente, não haverá tempo para superar o concorrente;
- e) alimentar os problemas e matar de fome as oportunidades. As empresas direcionam os seus melhores funcionários para resolverem os problemas – para o velho negócio que está afundando mais depressa do que o previsto, em razão, muitas vezes, da velha tecnologia, deixando de lado as oportunidades que são oferecidas pelas novas tecnologias e por novos anseios do mercado. Resolvendo problemas, a empresa consegue conter os danos. Mas as oportunidades produzem resultados e crescimentos.

O Empreendedor deve fazer a lista de oportunidades de sua empresa e cuidar destes assuntos e, se for o caso, direcionar algumas pessoas, da organização ou não, para resolverem os problemas. Uma empresa de consultoria pode custar mais barato para o Empreendedor, do que ele dedicar todo o seu tempo para ficar resolvendo problemas e esquecendo as oportunidades de mercado. A Inteligência Empreendedora, através dos tempos e demonstrada neste capítulo, mostra que todos os que são considerados Empreendedores de sucesso, utilizaram uma equipe de trabalho, direta ou indiretamente, independente do tamanho da organização e do volume de trabalho necessário para conduzi-la.

Drucker (1997, p.43), afirma que, *“...tudo isso é conhecido há gerações e foi amplamente comprovado por décadas de experiência. Portanto, não há desculpas para que os dirigentes das empresas tolerem os cinco pecados mortais. Eles são tentações às quais é preciso resistir”* (Drucker. Gerenciando Mudanças. 1997. Pag. 43).

Harmon (1996, p. 297), afirma que, a onda atual no mundo dos negócios, a reestruturação dos processos de negócios, eventualmente, irá se tornar mais uma expressão da moda, que será substituída por outra onda, mas afirma que, *“...Entretanto, todas as coqueluches importantes nos últimos 20 anos têm em suas origens um objetivo comum: a revisão radical dos processos para fazer uma grande quantidade de aperfeiçoamentos no custo, na qualidade e na velocidade de desempenho”* (Harmon. Reinventando o Negócio. Pag. 297. 1196).

Henry Johansson et ali (1997, p. 125), cita que, o problema enfrentado pela maioria das empresas que estão lutando para identificar soluções verdadeiramente revolucionárias de reestruturação para negócios, fica procurando descobertas inventivas, quando simples alteração no processo de mudança de desempenho profissional da equipe de trabalho, em qualquer campo da organização, pode e deve revelar novidades, que irão alterar a vida da empresa e acelerar o seu desenvolvimento: *“...descobri que não é muito difícil identificar os aperfeiçoamentos de processos, em sua maioria, trata-se de simplificações fundamentalmente radicais dos processos já existentes. O lado complicado é projetar o novo processo detalhadamente, conseguir que as pessoas participem e planejar meios efetivos de*

converter os procedimentos presentes em novos métodos. Dentre essas difíceis tarefas, conquistar a participação talvez seja a mais trabalhosa, em especial quando as administrações fracas falham na tentativa de fazer com que suas empresas aceitem de modo entusiástico os aperfeiçoamentos". (Henry Johansson et ali . Negócios. 1997, p. 125).

Baseado em Harmon (1996), apresenta-se algumas táticas e estratégias de curto prazo, que poderão ser utilizadas pelas empresas, enquanto outras, poderão ser desenvolvidas pelos Empreendedores, que continuarem os estes estudos:

- a) os melhores negócios devem ser organizados em torno dos clientes e/ou das linhas de produtos;
- b) simplificar e automatizar os processos, poderão reduzir horas de trabalho, necessárias para prestação de serviços ou para criação de novos produtos;
- c) metas arrojadas, com objetivos de aperfeiçoamento da performance da administração e adotadas por toda organização, será o fator mais importante de diferenciação entre as empresas líderes e seus concorrentes;
- d) a adoção do benchmarking, sem a pesquisa para criação de novo processo, não será suficiente para se manter no mercado globalizado;
- e) os ativos tangíveis devem ser reduzidos e os ativos intangíveis elevados ao máximo, produzindo vantagens competitivas;
- f) adoção de equipes virtuais irão reduzir os investimentos internos e no custo de instalações;
- g) a maximização da utilização das instalações deve ser realizada para aquelas empresas que não podem ter equipes virtuais, em seu campo de atividade;
- h) a redução de pessoal a nível mínimo necessário é uma realidade para as empresas, que pretendem adotar a Teoria dos Negócios como meta prioritária;
- i) o turnover de pessoal especializado deve ser reduzido, eliminando a perda de ativo intangível necessário ao desenvolvimento do negócio;
- j) no desenvolvimento do negócio, é necessário que as pessoas tenham sua capacidade profissional respeitada e que a motivação seja uma constante para o desenvolvimento do seu talento;
- k) a telemática é uma realidade no mundo dos negócios e as empresas terão que adotá-la o mais rapidamente possível;

l) a adequação da empresa para as megatendências mundiais é questão de sobrevivência no mercado globalizado.

Para Freitas (1999), o Empreendedor que irá atuar no mundo dos negócios, tanto na área administrativa, como mercadológica, precisa estar preparado para enfrentar as novas tendências mundiais e para que possa implementar estratégias e táticas na gestão do conhecimento, aplicadas na Teoria dos Negócios e a utilização constante dos meios eletrônicos, como forma de fazer a Inteligência Competitiva ser uma realidade na organização.

Porém, segundo Freitas (1999, p. 43), a formação deste Empreendedor esbarra em problemas estruturais das faculdades, porque *“...o curso de computação têm que estar interligado com estatística e matemática, para que o aluno faça uso da matemática, via computador e interligue todas as disciplinas de seu curso. O domínio da língua estrangeira é essencial, como verificamos em todos os países e as empresas estão fazendo entrevista em inglês para contratação de novos profissionais. Não podemos esquecer do português e da comunicação empresarial. Para que se formem profissionais competitivos é necessário que as empresas digam às universidades que tipo de profissionais elas estão necessitando, para que nós possamos estruturar o currículo educacional, incluindo a pesquisa e os modelos necessários à realização dos negócios”* (Freitas. Formação do Empreendedor. 1999. Pag. 43).

Sobre a velocidade da transmissão de informações, Freitas (1999, p.44), afirma que, *“...esta velocidade vai permitir que uma parte considerável, talvez maior do trabalho, seja feita em qualquer lugar que se esteja, até mesmo em casa. Isso valorizará claramente os profissionais com capacidade de produzir resultados de uma atuação individual em detrimento daquele que necessita do ecossistema do escritório para funcionar. Tudo que puder ser substituído por máquina, será. Aquelas pessoas do ABC paulista que perderam os seus empregos, foram substituídos por robôs, por máquinas que fazem um trabalho melhor que eles Sabem quando eles irão voltar ao trabalho? Nunca, terminou! Cada vez mais, as máquinas irão tomar o lugar das pessoas, em todas as funções repetitivas, que não exigem raciocínio, logo os profissionais devem fugir para longe de toda carreira que implica trabalho*

mentalmente mecanizado e aproximar-se das áreas que contemplam o binômio: inteligência x criatividade” (Freitas. A Formação do Empreendedor. 1999. Pag. 44).

Diante destas afirmações, vale ressaltar que a Teoria dos Negócios deve enfrentar hoje, no Brasil, uma conjuntura bem diferente daquela que teria encontrado poucos anos atrás. Embora a mudança estrutural seja uma característica de qualquer sociedade moderna, poucos períodos na história brasileira são tão marcados pela profunda alteração nas regras do jogo de mercado.

Com a queda da inflação depois de 1994, as regras do jogo para a empresa mudaram de maneira profunda. O papel central que as decisões financeiras desempenhavam na gestão da empresa diminuiu, cedendo lugar à necessidade de se dar bem mais atenção às decisões reais. O aprimoramento da tecnologia, a formação de uma força de trabalho mais profissionalizante e um aumento no controle da quantidade e padrões de produção incluem-se entre estas decisões.

Desde o início da Revolução Industrial, uma das características do crescimento econômico é a seqüência de ondas tecnológicas, geralmente baseadas em um determinado grupo de técnicas novas que revolucionam um setor. Seus efeitos se propagam em seguida para setores associados e, em um prazo maior, para o resto da economia. Estas ondas são esporádicas e imprevisíveis, normalmente sendo intercaladas com períodos de consolidação e, às vezes, de estagnação.

A onda tecnológica atual é a revolução da informática, aliada à tecnologia da comunicação e informação - telemática. Neste novo século, qualquer indivíduo pode adquirir maior capacidade computacional do que era disponível em uma universidade ou empresa inteira, duas décadas atrás. A queda dramática nos custos das computação numérica, da memória interna e externa, da comunicação com outros computadores e da representação gráfica tem poucos paralelos na história da tecnologia.

Na Teoria dos Negócios, aliar informática, tecnologia da comunicação e informação e Inteligência Competitiva, com os processos de telecomunicações,

resulta na busca de excelência profissional e crescimento industrial, comercial e de serviços para as empresas, como um todo, estruturando a Inteligência Empreendedora.

Segundo Fuller (2000), ainda não foi criada uma doutrina para os negócios, mesmo quando todos os empreendedores admitem a necessidade de estratégias formais para definir como competir. A maioria deles, abraçou a missão, a visão e os valores pelos quais a empresa compete, no entanto, algo ainda está faltando: é a doutrina que permita a integração entre fins e meios e como a empresa compete no mercado, devendo fazer parte da Teoria dos Negócios.

Para Fuller (2000), a doutrina não é uma coisa minuciosa, mas deve fornecer ao empreendedor as informações detalhadas sobre conduzir campanhas e uma conexão entre a filosofia e a prática dos negócios, atendendo a três necessidades básicas:

- a) a definição do que é uma vitória;
- b) uma linguagem comum – forma compartilhada de expressar a estratégia;
- c) regras comuns para tomada de decisão – estrutura compartilhada de ação;
- d) a soma destes elementos deve responder às perguntas: como competir? onde competir? como se comportar no mercado? como saber se está ganhando ou perdendo?

A estratégia empresarial, como a guerra, é um processo interativo e dinâmico. A maioria dos Empreendedores entende que o mundo dos negócios não é um jogo de uma única etapa. Para eles, é preciso antever muitas iniciativas e prever ciclos de feedback e atrasos que ocorrem em uma situação competitiva. Na verdade, segundo Fuller (2000. p.15), “...nos negócios e na guerra, quase nada acontece conforme o planejado. A estratégia some quando o primeiro tiro é disparado”. (Fuller. Estratégia. 2000. pag. 15).

Os Empreendedores devem perseguir visões e estratégias de longo alcance para produtos e serviços, mas devem executar táticas de curto prazo para sobreviverem em face dos concorrentes, que buscam imediatamente as inovações que são oferecidas no mercado.

Assim, as ferramentas analisadas e propostas neste capítulo, com a utilização da Inteligência Competitiva na Teoria dos Negócios, não representam a solução definitiva para todas os problemas enfrentados pelos Empreendedores, mas sim, um caminho para que iniciem o seu trabalho de busca do aperfeiçoamento e do seu desenvolvimento profissional, através da utilização da Inteligência Empreendedora.

2.10 Avaliação do uso de novas tecnologias de informação e comunicação, sob o ponto de vista da Inteligência Empreendedora

Com o surgimento no meio comercial, a partir do início dos anos 90, a Internet provocou profundas mudanças nas organizações, nas famílias e nas instituições de ensino e no mercado, não só no tratamento das informações, mas até mesmo no que diz respeito a padrões de comportamento e na própria cultura.

Observa-se que, em pouco tempo, expressões como correio eletrônico (e-mail), endereço na Internet, home pages, internautas, navegar, surfar na www ou web, transferências de arquivo – FTP – File Transfer Protocol, hipertextos, download, intranet, extranet, login, etc, são tão comuns que as mídias, jornais, revistas, tv, rádio, etc., as utilizam de forma costumeira, sem maiores explicações..

Silva (1998), afirma que esta verdadeira revolução nos contatos das pessoas e instituições vem atender uma demanda de comunicação mais ágil e independente de limites físicos como tempo e espaço. A possibilidade de troca de informações, através do correio eletrônico, garante o envio e o recebimento de mensagens em menor tempo possível, eliminando as distâncias geográficas e possibilitando a oportunidade de, a baixo custo, realizar pesquisas e troca de experiências de uma forma bastante dinâmica.

A Intranet tem o mesmo tipo de funcionamento e permite o tratamento de fluxos de informações nas organizações. Ao mesmo tempo, o baixo custo, por se tratar de uma tecnologia aberta, onde a sua evolução não depende de um único

fornecedor, mas sim do esforço coletivo, fez com que as empresas passassem a utilizar a troca eletrônica de dados – EDI – Eletronic Data Interchange.

De acordo com Rego (1986, p.30), a meta final da comunicação organizacional é gerar consentimento e promover a integração; *“...uma empresa é gerada, se desenvolve e sobrevive graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém pelo envio e recebimento de mensagens em três grandes sistemas: a) Sistema sócio-político: onde estão os valores globais e as políticas de meio ambiente; b) Sistema econômico-industrial: que dita os padrões de competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; c) Sistema interno às organizações: estabelece as normas e políticas necessárias às operações empresariais”* (Rego. Comunicação Organizacional. 1986. Pag. 30).

Estes sistemas recebem e enviam informações, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o micro-sistema interno e o macro-sistema social, analisando a concorrência, as pressões do meio ambiente e gerando condições para que a organização estabeleça a sua Teoria dos Negócios, através dos mecanismos de comunicação organizacional, que se movimentam, simultaneamente, em três fluxos e duas direções: fluxos descendentes, ascendentes e lateral e direções vertical e horizontal.

Dentro destes parâmetros, as telecomunicações ocupam espaço ou desempenham funções amplamente destacadas, na produção, difusão, recepção, que seriam funções definitivamente comprometidas, caso não contassem com um sistema de meios de transmissão à altura de suas possibilidades.

Castor (1993), afirma que, falar de novas tecnologias de informação e comunicação é focalizar a trajetória de duas novas diferentes tecnologias, que vieram sendo criadas e aplicadas por caminhos próprios, mas que passaram a convergir a partir da revolução provocada pela invenção do transistor em substituição às válvulas, pontapé inicial da revolução microeletrônica, especialmente com o surgimento e implementação dos circuitos integrados.

Esta convergência veio se tornando tão intensa, que a plena realização da informática e das telecomunicações só é alcançada quando deixam de existir fronteiras entre elas e a utilização, cada vez mais, freqüente e até a popularização de termos e expressões como telemática, teleinformática, demonstra que as tecnologias com esta nova configuração estão se impondo também no discurso, além de se tornarem indispensáveis no momento histórico atual das organizações.

Segundo documento da CEPAL- Comissão Econômica para a América Latina e Caribe - (1992, p.32), as novas tecnologias da informação e da comunicação oferecem, de fato, a possibilidade não só de tratar em um mesmo suporte informático o som, os textos, os dados, os gráficos e as imagens, mas também de suprimir o fator distância, criando, assim, um novo dimensionamento espacial. *“...com a digitalização do sistema teleinformático, chegou-se a tal grau de desenvolvimento tecnológico, que um computador plugado a um telefone, tendo um modem como intermediário, simplesmente dinamita e pulveriza as distâncias espaço-temporais. Estão, assim, criadas as condições para uma nova maneira de coletar, armazenar e processar informações, bem como o transporte, além da voz, de dados e imagens, levando o setor a conhecer uma verdadeira explosão de novos serviços e aplicações, a provocar profundas decorrências na vida e trabalho das pessoas, nações e blocos”* (Doc. CEPAL.. TIC. 1992. Pag.32).

A junção entre a informática e as telecomunicações, dando origem à telemática, possibilita a configuração de um novo espaço tecnológico, cujas fronteiras internas vão se diluindo, até constituir-se praticamente um contínuo, ao mesmo tempo, que seu perímetro externo não cessa de expandir-se. As repercussões dessa diluição de fronteiras passam a manifestar-se de formas múltiplas.

Hawkins (1995), afirma que, no ambiente tecnológico digital é cada vez mais difícil distinguir elementos específicos à computação e às telecomunicações. A busca de criação de interfaces ou da compatibilização entre tecnologia e equipamentos, levou as empresas a procurarem novas estratégias de penetração nos mercados.

Em termos de produção, a integração e a flexibilidade só passaram a se apresentar como uma possibilidade, a partir desta convergência. Segundo o Documento CEPAL (1992), alguns dados dão a dimensão da velocidade e ganhos destas transformações, que são disponibilizadas pelas tecnologias de informação e comunicação às economias, a produtividade, nos últimos 30 anos, e que sofreu um acréscimo de um milhão de vezes, sendo que a produtividade alcançada pelos circuitos integrados, nas últimas três décadas, pode ser medida pela multiplicação por 10 a cada cinco anos. Assim, uma micro-placa, que continha um componente há 30 anos, contém um milhão atualmente e pode conter até 100 milhões, dentro de poucos anos.

Estas transformações não vêm se fazendo sentir apenas nos equipamentos e nos processos, mas também nos produtos e na dinâmica das empresas para conquista de novos nichos mercadológicos, fechando um círculo de novas possibilidades e desafios para os Empreendedores. O desenvolvimento e a aplicação de novas tecnologias de comunicação e informação deixou de ser pontual, generalizando-se. Isto revelou o seu imenso potencial, sem conseguir eliminar ou esconder seus limites, dada a discrepância entre produção, uso e apropriação dos seus resultados.

A utilização maciça de novas tecnologias abre o mercado para as empresas, mas restringe o mercado de trabalho para os Empreendedores, que não souberem utilizar o conhecimento tecnológico, como ferramenta profissional. Weelwrieth (1998), afirma que, as transformações são sentidas também na economia, em seus aspectos financeiros, revelando a força, mas também a fragilidade a que ficam sujeitas as pessoas, países e blocos, uma vez que o dinheiro se transforma num simulacro de dinheiro, se desmaterializa, torna-se fluído e volátil e a economia simbólica comanda a economia verdadeira.

No Documento CEPAL (1992), existe proposta, no sentido de que o acesso aos meios de comunicação e a construção das condições de participação dos benefícios que proporcionam, venham a ser inseridas na Declaração Universal dos Direitos do Homem. Em termos de complexo teleinformático, foram idealizadas metas no sentido do desenvolvimento de uma infra-estrutura, que possibilite seja

alcançada a média de um telefone para cada cinco habitantes e de cinco microcomputadores para cada 100 habitantes.

Tapscott (1993), afirma que, a velocidade das mudanças geo-estratégicas mundiais e seu impacto na guerra dos mercados, revela a redução nos horizontes do tempo, o que deve elevar os conflitos entre a percepção do tempo pelas áreas do conhecimento e pelas funções na empresa. O tempo, nesta nova economia do conhecimento, deve ser encarado como um recurso importante e não como uma restrição.

Informação, transporte, tempo, espaço e massa, tornaram-se recursos imprescindíveis. A miniaturização e a capacidade de alocar serviços no espaço do cliente, mudam o conceito de localização da organização. O mercado já não é mais um espaço físico para a compra e venda, mas sim, uma necessidade a ser atendida mais próxima do usuário. Estas modificações, no conceito de espaço, começaram na ciência, passaram para tecnologia e transformaram-se em produtos e serviços, fazendo surgir a organização global.

Com a generalização de infra-estrutura alternativas de telecomunicações, as redes baseadas nas fibras ópticas serão capazes, dentro em breve, em combinação com as modernas tecnologias dos servidores, de funcionar economicamente num modo de radiodifusão virtual, fazendo com a Teoria dos Negócios ganhe novos aliados e seja implementada na organização, em menor espaço de tempo.

Para Barros e Fiod (2000), afirmam que, a liberalização das telecomunicações aumenta as possibilidades de escolha e faz baixar os preços, como, por exemplo, o que aconteceu na Europa, em que o setor de telecomunicações, em menos de dez anos, sofreu uma transformação radical, deixando de ser caracterizado por um monopólio rígido e ineficaz, para passar a ser um setor sujeito a uma concorrência total e feroz, estando a plena liberalização dos serviços e infra-estruturas.

Em vários países, como no Brasil, os sistemas móveis acrescentam uma componente multimídia. A convergência, dentro do setor de telecomunicações, dos

mercados da telefonia fixa e móvel, à medida que, grupos da população se tornam usuários, os telefones móveis vão substituindo as ligações fixas, agilizando cada vez mais o negócio e fazendo com que a Teoria dos Negócios tenha que ser ágil, dinâmica e efetiva.

Para Varela (1996), as organizações deverão repensar o seu modo de agir, tendo em vista as novas tecnologias disponíveis que trarão, sem dúvida, problemas compatíveis com o desenvolvimento tecnológico. O novo sistema organizacional poderá trazer autonomia de comunicação para todos os funcionários, mas somente aqueles que estiverem preparados e conscientemente realistas dos novos processos conseguirão se manter na organização.

Este mundo novo, eliminará a teia de normas controladoras e confusas, que envolve a maioria das pessoas em sua vida funcional, desenvolvendo um novo conceito chave, que determina que a percepção que se tem da organização hoje, não será a mesma amanhã. Drucker (2000), afirma que, o trabalho típico baseado no conhecimento, por meio de um número significativo de especialistas, que dirigirão e disciplinarão seu desempenho, através de um sistema organizado de feedback de seus pares, clientes e corporação, preconizando que neste século XXI, as grandes organizações terão metade dos níveis hierárquicos de hoje e não mais do que um terço de gerentes, fazendo com que a utilização das telecomunicações seja mais do que uma necessidade, mas uma ferramenta imprescindível no processo de desenvolvimento e sobrevivência da organização.

Os Empreendedores representam os recursos intelectuais de uma empresa, e são três a quatro vezes mais valiosos do que os recursos físicos de que ela dispõe e lamenta que só de 10 a 20% deste rico capital sejam utilizados totalmente pelas empresas. Alertando para o fato de que o futuro não mais obedece a uma forma linear, cartesiana de mudanças, pois, historicamente, as mudanças obedeciam a tendências. Hoje, o mercado é quem define a direção, a dinâmica de inovar e mudar passou a ser uma rotina, fator fundamental para a sobrevivência da organização, no presente e no futuro.

Assim, o futuro está na formação de parcerias e no manuseio das habilidades humanas, pois quem poderia prever que as fusões, joint ventures ou alianças estratégicas entre uma empresa de computação, uma rede de televisão, uma rede de telefonia e outra de entretenimento fosse possível, criando novos produtos e serviços e alterando o conceito básico de implementação e gestão de novos negócios.

Apenas um tipo de Empreendedor poderá dar conta da turbulência, gerada pelo processo de mudanças, no qual o mercado se encontra e vai continuar por muitos e muitos anos, é o Empreendedor competitivo, que utiliza a Inteligência Competitiva, de forma objetiva e precisa, para, junto com a capacidade de aprender a utilizar a tecnologia de informação e comunicação, destaca-se dos demais Empreendedores pela sua capacidade de competição e de se manter com a vantagem de sustentar a competitividade.

O Empreendedor competitivo, a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos e, ainda, capaz de modificar seu comportamento profissional, de modo a refletir em novos conhecimentos e interações, adaptando-se às necessidades do mercado e do ambiente externo.

A visão de futuro deste Empreendedor competitivo é compartilhada por todos e não se constitui apenas em sua força motriz, mas serve, basicamente, ao processo de tomada de decisão, para implementação e gestão dos novos e potenciais negócios, com a utilização da Inteligência Competitiva, estruturando a Inteligência Empreendedora.

O Empreendedor competitivo, por meio da visão de futuro, da experiência, da percepção, da cognição e do comportamento, alinhavados e estruturados, resulta em uma visão mais integrada da organização. Nela, não basta a racionalidade total ou a intuição total. Ambas são exigidas.

Ulrich (1993), afirma que, o mundo dos negócios torna-se cada vez mais global e complexo, mesmo para uma grande corporação torna-se difícil reunir todas as competências e recursos necessários para abranger determinadas oportunidades

de mercado. Seja porque estas oportunidades exigem um know how tecnológico acima de sua capacidade, seja porque a oportunidade não justifica investimentos de longo prazo por ser temporária.

Para sair na frente ou aproveitar oportunidades fugazes de mercado, os Empreendedores competitivos necessitam se relacionar e promover associações profissionais. A organização virtual materializa esta prática no âmbito do mercado, já que uma empresa sozinha não pode conseguir explorar as oportunidades de mercado, a união de várias delas pode e deve conquistar o mercado, afinal, foram para isto que elas foram constituídas.

Através de fusões, alianças estratégicas ou outra forma legal, as empresas são unidas pela tecnologia de informação e comunicação para compartilhar custos, habilidades, competências e acesso a mercados globais, sendo estes os itens mais comumente negociados na formação das empresas virtuais.

Considerando a dinâmica e a rápida mudança do mercado, os Empreendedores terão de ser ágeis e flexíveis para, em determinado momento do tempo, alterarem a sua Teoria dos Negócios, buscando, rapidamente, a implementação e a gestão de novos potenciais negócios, através da utilização total da Inteligência Competitiva, estruturando a Inteligência Empreendedora. Desta forma, cumprindo o papel que lhes cabe no processo de desenvolvimento de uma organização ou de um país, atendendo as necessidades de seu público interno e externo, assim como, de seus sócios ou, ainda, da realização do seu sonho imaginável em uma realidade objetiva.

2.11 O conhecimento e a Vigília Competitiva aplicada aos negócios

A Vigília Competitiva é o instrumento usual para o monitoramento de novos negócios, a partir da prospecção do entorno. O termo não trata de espionagem industrial, utilizando práticas ou ferramentas para obter informação reservada. A Vigília Competitiva toma por base a captação, análise, síntese e utilização da informação pública existente. Sua correta interpretação e difusão permite ao

Empreendedor antecipar ameaças sem necessidade de recorrer a práticas desprovidas de ética, com relação à obtenção de informação sobre competidores e suas estratégias.

A Vigília Competitiva esta associada às ações de observação, captação de informação e análise, com a finalidade de conversão em sinais e tendências, que possam gerar recomendações para tomada de decisões, no âmbito da empresa. O termo Vigília Competitiva, em países como França e Canadá, utilizam a palavra “*veille*”, que significa o conjunto de etapas, desde a captação da informação até sua utilização e aparece também com os nomes de “Vigilância Estratégica e Vigilância Tecnológica”, neste e em outros países.

Recentemente, tem-se adotado o termo “Inteligência Econômica” para expressar a prática da vigilância em todos os âmbitos: jurídicos, comerciais, tecnológicos, financeiros, com caráter estratégico. Nos países da comunidade britânica, assim como nos países escandinavos e Israel, “Vigília Competitiva” está associada à captação da informação, sua análise, para converter em conhecimento, quanto a tendências e recomendações de ordem econômica.

Neste trabalho, será utilizado o termo Vigília Competitiva, com o sentido mais amplo. Sua abrangência incluirá: captação, análise, difusão, comunicação e utilização de informações, convertidas em conhecimentos, para dar suporte ao processo de decisão empresarial, com foco nos negócios da organização.

As funções básicas inerentes a um sistema de Vigília Competitiva, que permitem associar métodos e ferramentas são: Pesquisa; Observação; Análise; Recuperação de informações; Tratamento; Validação; Difusão.

É comum confundir a Vigília Competitiva com o *benchmarking*, que é uma ferramenta, voltada para o esforço contínuo de melhoria em todos os aspectos da organização, em relação à concorrência, e é utilizada nas operações preliminares, para situar os elementos que serão analisados e alvos de prospecção. A Vigília Competitiva pode indicar a necessidade de se fazer uso do *benchmarking* como

elemento de prospecção. Entretanto, pode-se fazer uso do *benchmarking* das práticas de vigilância dos concorrentes.

Segundo a Fundação OSLO (1997), a Inteligência Competitiva trata-se do processo que permite reconhecer as fases de difusão dos resultados de análises, que devem dar suporte à tomada de decisões para executar ações. Está associado à captação de informação, sua análise para conversão em conhecimentos, com base em tendências tecnológicas, gerando recomendações para ação e difusão.

Jakobiak (1997), diz que, a Vigília Competitiva é o esforço sistemático e organizado de observação, captação, análise, difusão precisa e recuperação de informação sobre o status econômico, tecnológico, social e comercial, que possa significar ameaças ou oportunidades, para posicionar um produto no mercado em relação aos seus concorrentes .

Morin (1985), afirma que, deve-se alertar para a utilização de outras expressões congêneres. A Vigília Competitiva está associada às ações de observação, captação e análise da informação, com a finalidade de produzir recomendações para a tomada de decisão. Por outro lado, o termo Inteligência Competitiva reconhece mais as fases de difusão dos resultados, de análise e seu uso no processo de tomada de decisão.

A época em que vivemos pode ser vista como um momento de transição do ambiente sócio econômico, onde a gestão do conhecimento adquire papel relevante para a competitividade. Esta afirmação vale tanto para países, como para empresas. Entretanto, nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro eram fatores determinantes.

Thurow (1997), afirma que, é possível selecionar vários elementos que confirmam as afirmações feitas sobre essa etapa do desenvolvimento humano, que está classificada como a Era do Conhecimento. A importância do conhecimento na economia pode ser encontrada quando se faz a comparação do valor patrimonial

das empresas com o valor de mercado. O valor de mercado tende a ser muito maior que o primeiro, devido ao valor dos ativos intangíveis.

Por sua vez, estes ativos tendem a ter uma importância muito maior em setores baseados no conhecimento. Thurow (1997, apresenta uma lista de referência, que facilita a compreensão das transformações que estão ocorrendo na sociedade atual, principalmente, nos Estados Unidos, mas que refletem uma tendência mundial:

- a) corrigida a inflação geral, os preços dos recursos naturais, em todo o mundo, caíram quase 60%, entre meados dos anos 70 e meados dos anos 90;
- b) com o desenvolvimento de um mercado de capitais, não existe mais país rico ou pobre de capital, quando se trata de investimentos; fábricas intensivas em capital podem ser construídas em qualquer parte do globo, desde que faça sentido dentro da lógica empresarial;
- c) as decisões de localização dos investimentos industriais, principalmente pelas empresas multinacionais, têm dependido, cada vez mais, da existência de uma mão-de-obra qualificada;
- d) entre as doze maiores empresas americanas do início do século, dez eram empresas baseadas em recursos naturais; apenas uma dessas empresas sobreviveu até o final do século, a *General Electric*;
- e) antes da Primeira Guerra, a Inglaterra empregava mais de 1 milhão de trabalhadores em suas minas de carvão (6% da força de trabalho do país); hoje, menos de 30 mil pessoas trabalham nessas mesmas minas;
- f) no final do século XIX, países ricos em recursos naturais, como Argentina e Chile, eram considerados ricos, enquanto países sem aqueles recursos, como o Japão, estavam destinados a ser pobres;
- g) os trabalhadores de fábricas costumavam ter baixíssima qualificação no início da industrialização; hoje, nos EUA, cerca de 16% já possuem alguma educação de nível superior e 5% chegam a se graduar;
- h) em 1990, o Ministério do Comércio Internacional e da Indústria do Japão elaborou uma lista dos setores de crescimento mais rápido nos anos 90 e início do século XXI: microeletrônica, biotecnologia, indústrias da nova ciência de materiais, telecomunicações, fabricação de aviões civis, máquinas operatrizes e robôs, e

computadores (hardware e software), todos setores "cerebrais" que poderiam estar localizados em qualquer parte do planeta;

- i) estudos recentes têm mostrado, que as taxas de retorno sobre investimentos em qualificação são mais do que duas vezes maiores do que aquelas obtidas em investimentos em fábricas e equipamentos.

Existe um conjunto de requisitos, que vem sendo observados, como suporte a análise de conhecimento e da aplicação da Vigília Competitiva, podendo ser enumerados como:

- a) maximizar ganhos a partir de fatores externos;
- b) maximizar ganhos a partir de decisões tomadas de modo que se antecipem ameaças;
- c) minimizar as perdas associadas a acontecimentos externos não controláveis;
- d) reduzir o efeito causado por competidores externos;
- e) prever demandas com finalidade de antecipar questões de produção;
- f) prever demandas para o desenvolvimento interno;
- g) desenvolver planos para a organização;
- h) obter a inovação de produtos existentes;
- i) criar novos produtos ou serviços;
- j) examinar as questões oriundas da convergência tecnológica;
- k) examinar possibilidades de fusões e aquisições, para reduzir questões de apropriação de tecnologia.

Para Barros (2000), este exame tanto pode ter aplicação macro como, por exemplo, contemplar aspectos relativos ao planejamento sob a visão micro-econômica da organização. Convém acrescentar outros fatores para compreensão dos vários aspectos da prática da Vigília Competitiva aplicada na Cadeia de Negócios. Com relação à tomada de decisões é possível relacionar:

- a) identificar os limites que não podem ser ultrapassados;
- b) estabelecer a velocidade adequada de progresso, impedindo que se incrementem velocidades impossíveis de serem alcançadas;
- c) descrever alternativas para decisões a serem realizadas;
- d) indicar possibilidades que possam ser alcançadas;
- e) proporcionar marco de referência para o desenvolvimento desejado;

f) proporcionar sinais de aviso que possam alertar sobre a tomada de decisões.

Barros (2000), apresenta métodos que podem ser utilizados na prática da Vigília Competitiva, a saber:

- a) **O Método de Extrapolação**, apresenta uma visão determinista do comportamento da Vigília Competitiva, devido, em grande parte, ao conceito da física newtoniana, antes da aceitação da Teoria da Complexidade e do estudo de sistemas não-lineares para os comportamentos complexos. Como na física determinista, aqui se supõem conhecidos todos os dados de um assunto. Assim, dada uma condição existente, é possível elaborar um modelo válido para conhecer o comportamento futuro do fenômeno estudado;
- b) **Método dos Indicadores Correlacionados**, também denominados de números-índices: há casos em que surgem variáveis que, por qualquer circunstância, se mantêm ligadas durante um tempo determinado. Por exemplo, a energia elétrica pode ser tomada como indicador em determinada situação econômica para verificar as variações da atividade fabril. Frequentemente, empreendedores de várias áreas de atuação, como economistas, administradores, engenheiros, sociólogos e psicólogos, envolvem-se em situações de análise, cujo interesse predominante concentra-se em medir possíveis diferenças entre grupos de dados. Neste sentido, o número-índice constitui um instrumento de análise, mormente quando se procura estabelecer comparação entre grupos de variáveis distintas, mas relacionadas entre si. Em termos gerais, um número-índice pode ser concebido como uma medida estatística destinada a comparar, por meio de uma expressão quantitativa global, as variáveis relacionadas e com diferentes graus de importância. Por meio dele obtém-se um quadro resumido das mudanças ocorridas em áreas afins como por exemplo os insumos básicos adquiridos pelo produtor, preços dos produtos acabados, volume físico de produção, entre outros;
- c) **Modelos Causais**: como no modelo anterior, há ocasiões em que se conhece a relação de causa e efeito entre um conjunto de variáveis ou parâmetros, a partir dos quais é possível estabelecer um determinado modelo matemático. Conhecendo-se o comportamento de um certo setor econômico e sabendo-se

quais serão as conseqüências sobre outro, pode-se estabelecer uma relação de comportamento. Por exemplo, dependendo da abundância ou escassez de certas fontes primárias, no caso, o petróleo, é possível desenvolver motores com base em combustíveis alternativos;

- d) **Métodos probabilísticos:** trata-se de método para estudo de experimentos aleatórios ou não determinísticos. Na teoria matemática, é definido um modelo para tal fenômeno pela associação de probabilidades ou os valores-limites das freqüências relativas aos eventos relacionados com um experimento. Historicamente, a Teoria da Probabilidade começou com o estudo dos jogos de azar, como roleta e cartas;
- e) **Métodos interativos:** como se pode inferir, nenhum dos métodos anteriores deve ser utilizado como ferramenta única. O conjunto de todos constitui uma base para ações prospectivas. Em muitos casos, há necessidade de conhecer a opinião de especialistas sobre determinado assunto. Essa opinião pode ser colhida pelo método Delphi. Neste caso, os especialistas não se conhecem e suas respostas vão sendo transferidas entre eles, por um agente responsável pelo emprego da técnica. Mediante a interação das diversas opiniões colhidas, é organizada uma síntese sobre o assunto;
- f) **Indicadores bibliométricos:** este tipo de indicador é usualmente empregado para conhecer resultados de uma ação prévia de política científica ou tecnológica, em um certo campo de atividade. Também é empregado quando se deseja conhecer a situação relativa de um país ou de um grupo, em relação ao contexto mundial. A base desta técnica consiste em extrair de publicações, a informação numérica, que, posteriormente, é analisada. Os indicadores bibliométricos seguem dois objetivos fundamentais: buscar os aspectos da investigação científica e tecnológica mais significativa e determinar de que modo os elementos analisados podem ser expressos adequadamente, de forma que se possa extrair deles um dado quantitativo. São três os principais indicadores: o valor das características da produção científica; o valor das características de impacto; e as características estruturais de Ciência e Tecnologia. O primeiro indicador toma por base o número de artigos publicados em revistas internacionais, aceitas pela

comunidade científica, para efeito de comunicações em um certo período de tempo. O segundo, determina o número de vezes que o componente analisado vem sendo citado em outros artigos e em que intervalo de tempo. O terceiro indicador é utilizado pelo analista para representar as múltiplas conexões existentes.

Além dos métodos, a Vigília Competitiva, para auxiliar na elaboração do rol de assuntos que precisam ser acompanhados, em relação à concorrência, vêm utilizando o *benchmarking*. Assim, antes de executar prospecção, são estabelecidas às prioridades escolhidas, dentre aqueles itens que mais estão afetando o negócio como um todo.

O *benchmarking*, aplicado adequadamente, oferece uma primeira aproximação dos pontos que devem fazer parte da lista de assuntos, que serão alvo de prospecção. O *benchmarking* consiste em medir os processos, produtos e/ou serviços de uma organização e compara-los.

O *benchmarking* pode ser aplicável a muitas áreas de uma empresa, conforme demonstra o Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Objetivo e ações do *benchmarking*.

OBJETIVO DO BENCHMARKING	AÇÕES
Competitividade	Comparação dos resultados da organização com um de seus competidores.
Processo	Medida e comparação de um processo específico com o processo similar de organizações conhecidas como as melhores nesse processo.

Funcional	Uma variação do anterior que compara uma função da organização com a mesma função em outras organizações.
Genérico	Variação do benchmarking de processos que comparam outros processos similares entre duas ou mais sem limites de competição.
Setorial	Comparação dos processos em organizações no mesmo setor de atividade sem que sejam necessariamente competidores.
Performance	Comparação dos atributos de funcionalidade dos produtos de uma empresa com os atributos dos produtos correspondentes de outra empresa.
Estratégico	Enfoque do planejamento estratégico e empresarial com base em estudos e adaptação de estratégias de empresas conhecidas como as melhores nos processos que apoiam essas estratégias.
Tático	Variação do benchmarking de processos que implica na comparação de processos em curto prazo comparados com os processos de longo prazo.

Quadro 5 – Benchmarking, adaptado de Barros (2000).

Barros (2000), afirma que, não se deve destacar ou considerar mais importante estes itens. Na atualidade, a maioria dos Empreendedores tende a incluir no *benchmarking* o mesmo tipo de atividades, ainda que a importância de cada uma possa ser diferente. Existem tipos distintos de *benchmarking* e trabalhadores envolvidos na execução do exercício que pode associar o tema ao estudo. A experiência indica que as técnicas específicas dependerão, principalmente, dos objetivos do *benchmarking* e poderão assim mesmo depender dos trabalhadores envolvidos.

A este respeito, é possível identificar técnicas específicas e úteis para o *benchmarking*. Um tema importante para aplicar o *benchmarking* é a possibilidade de ter acesso à informação sobre as Câmaras de *benchmarking*, que são organizações dedicadas ao reconhecimento das melhores atuações ou *best practices* em cada campo e que dispõem de dados precisos das empresas.

Os serviços oferecem às empresas a oportunidade de comparar suas operações e/ou produtos com os de empresas similares. Para eleger o serviço, o primeiro critério é levar em conta a disponibilidade de dados relevantes para o tema, que se quer submeter o *benchmarking*. Muitos destes centros de intercâmbio de informação oferecem ferramentas para facilitar partes do processo de *benchmarking*, principalmente no que diz respeito à obtenção dos indicadores de empresas diferentes.

A coleta de dados se baseia no uso de questionários fáceis de responder, que são armazenados em grandes bases de dados. O procedimento habitual é constituído por partes:

- a) o Empreendedor preenche um questionário, específico sobre seu tipo de indústria ou comércio, relacionado com tema sobre o qual será realizado o *benchmarking*, estando os indicadores incluídos no questionário;
- b) o próprio questionário dá idéia de quais são os parâmetros importantes que controlam o processo. O Empreendedor pode auto pontuar seus próprios indicadores;
- c) os dados são entregues a organização de serviços de *benchmarking*, para sejam analisados e preparadas as informações. O serviço pode produzir informações

- específicas para clientes, que fazem o *benchmarking* da empresa em comparação com empresas selecionadas, em relação a um conjunto de indicadores;
- d) o grupo de comparação pode ter por base o desenho habitual da empresa ou incluir outras possibilidades. O centro de intercâmbio pode especificar a necessidade de obter a informação sobre empresas do mesmo setor ou de outros setores não relacionados com a empresa em foco;
- e) os resultados obtidos podem conter: os indicadores da empresa comparados com os *best in class*; a pontuação da empresa, segundo estes indicadores e em comparação com o conjunto completo das empresas que formam a amostra.

Este tipo de serviço é mais habitual para processos e organizações, que para produtos ou serviços, uma vez que há muitos processos e organizações que não são especificamente industriais, tais como: estrutura e gestão de custos; planeamento de distribuição; desenho e fabricação; mão de obra e produtividade; métodos de qualidade e seus resultados.

Simultaneamente, esse tipo de serviço é mais relevante para as pequenas empresas, que podem ter dificuldades na hora de obter informações sobre empresas *best in class* comparáveis. A alternativa de utilização dos centros de intercâmbio de informação, é um enfoque do tipo “faça você mesmo”, normalmente, com o apoio de consultoria, que ajuda nas varias partes do processo. Inclui-se nesta situação, os centros de intercâmbio de informação que podem oferecer para uma pequena quantidade de recursos, uma primeira compreensão da posição.

Barros (2000), cita as desvantagens neste tipo de serviços, entre as quais é possível mencionar: só é possível personalizar o exercício até um certo ponto; será difícil analisar os fatores subjacentes, que produzem as pontuações dos *best in class*, uma vez que não há nenhum contato direto com estas empresas. Cita as vantagens e benefícios para os empreendedores, com a aplicação do *benchmarking* na implantação e gestão de seus negócios, com a utilização da Vigília Competitiva e da Inteligência Competitiva, a saber:

- a) Estabelecer as metas: garantir o estabelecimento de metas de alto nível, ainda que alcançáveis, para melhorar a competitividade, uma vez que surjam os processos que estão sendo executados na realidade;
- b) Confiança: credibilidade e confiança dos empreendedores, uma vez que é possível conseguir melhorias substanciais na organização;
- c) Compreensão da organização: O simples ato de tomar certas medidas transmite aos empreendedores uma visão mais tangível de seus resultados;
- d) Diagnostico objetivo: um dos benefícios do *benchmarking* como estratégia de mudança, é o fato de se ter uma análise de fora dos indicadores reais, sobre os quais é possível verificar até que ponto pode-se mudar o processo em estudo. O *benchmarking* pode demonstrar quantitativamente um resultado melhor de praticas similares, com base em padrões específicos;
- e) Estabelecer Redes: as pequenas empresas trocam informações e experiências, obtendo vantagens em trabalho e renda, com o que reforçam sua presença no mercado;
- f) Controle: encontrar medidas que resultem validas para os processos das pequenas empresas, em um mercado onde a maior parte da informação se baseia em dados das grandes empresas.

Em qualquer parte da empresa, pode ser aplicado o *benchmarking*. A responsabilidade e envolvimento de funções diversas ou áreas empresariais, na aplicação do *benchmarking* dependerá daquilo que se deseja submeter ao *benchmarking*. Se o objetivo consiste em um *benchmarking* estratégico, a responsabilidade será a mesma, como se o *benchmarking* fosse aplicado em um produto específico.

Barros (2000), lista alguns dos problemas típicos, que podem surgir durante um processo de *benchmarking*, que não esteja bem desenhado e planejado, são os seguintes:

- a) Comparar aspectos da própria empresa com os mesmos de empresas *best in class*, que não poderiam ser tomados como referência, devido a contextos distintos em que se realizam as atividades;

- b) Obter dados da própria empresa e da *best in class*, que não podem ser comparados diretamente;
- c) Limitar o exercício de coleta de dados e sua comparação, sem obter uma compreensão lógica, que possa dar apoio as melhores praticas;
- d) Perder tempo e esforço em análise e coleta de dados sobre aspectos que não resultam em chaves para solução de problemas.

2.12 Fatores que influenciam a constituição de negócios e modelo básico de Plano de Negócio

Por definição, Empreendedor é aquele que se propõe, tenta, põe em execução um negócio. Mesmo sabendo este conceito, muitos pesquisadores tentaram detectar as características dos Empreendedores. Depois de estudos realizados em diversos países, chegou-se a um consenso que algumas características são presentes no perfil dos futuros empreendedores, em qualquer país do mundo.

Para a Inteligência Empreendedora, mais do que as características que serão apresentadas, após estudos realizados pela empresa Brasil Entrepreneur, nos anos de 1993 e 1994, com o apoio do SEBRAE, em convênio com a ONU – Organização das Nações Unidas, através do Programa Empretec, da FIEC- Federação das Indústrias do Estado do Ceará e do Instituto Euvaldo Lodi, o importante é que os futuros empreendedores desejem transformar o imaginável em realidade objetiva.

Para isto, deverá minimizar todas as barreiras à constituição de negócios, utilizando as ferramentas disponíveis e as já apresentadas e as que, ainda, serão apresentadas nesta tese e, ainda, possuir as características apresentadas, por se tratar de estudo científico, apresentado na 15ª Conferência Anual da Fundação do Empreendedorismo Babson College Kauffmann, em Londres, Inglaterra. Existem estudos mais recentes, mas este, apresenta as características básicas do empreendedor brasileiro, detectadas em um universo de 477 entrevistados, a saber:

- a) persuasão e rede contatos - 64%;

- b) busca de oportunidades e iniciativas - 60%;
- c) independência e autoconfiança - 60%;
- d) busca de informações - 56%;
- e) persistência - 48%;
- f) qualidade e eficiência - 44%;
- g) correr riscos - 44%
- h) estabelecimento de metas - 44%
- i) comprometimento - 40%
- j) planejamento sistemático - 36%.

Em 1999, pesquisa realizada pelo SEBRAE MG, com o apoio do CRA/MG, com pequenos e médios Empreendedores, apontou as principais causas do sucesso e do fracasso dos novos negócios, informando porque:

I - as empresas quebraram:

- a) 26% - por falta de capital de giro;
- b) 21% - por falta de clientes;
- c) 18% - erros na escolha do ponto, mão de obra de baixa qualidade, instalações inadequadas e falta de conhecimentos gerenciais;
- d) 17% - carga tributária;
- e) 12% - clientes não pagaram;
- f) 10% - concorrência acirrada.

II – as empresas foram bem:

- a) 54% - boa administração;
- b) 36% - conhecimento do mercado;
- c) 19% - recursos financeiros próprios;
- d) 17% - perseverança do proprietário;
- e) 15% - oportunidades de negócios;
- f) 13% - capacidade de correr riscos.

III – de cada 100 empresas abertas:

- a) 36% - fecham as portas no primeiro ano de vida;
- b) 34% - vão à falência no segundo ano de vida;
- c) 03% - sobrevivem até o quinto ano de atividade.

Estas estatísticas foram apresentadas para demonstrar que a criação de um negócio está, na maioria das vezes, ligada à busca de uma remuneração que alcance objetivos e satisfaça necessidades pessoais, relegando o verdadeiro papel da empresa, que é a geração e distribuição de renda, a contribuição ao desenvolvimento social e ao crescimento econômico do país.

Com as transformações na economia de mercado, os Empreendedores não poderão mais ter a visão antiquada e deverão adequar a sua empresa, por menor que seja, de acordo com suas características e às necessidades de profissionalização exigida pela competitividade do mercado, abrindo mão de uma gestão pessoal, pela administração profissional voltada para as necessidades operacionais de sua empresa, em alguns casos, delegando funções e atividades.

Dentro deste princípio, existem dois momentos bem diferentes em qualquer negócio: o momento da criação e o momento do desenvolvimento gerencial estratégico. O momento da criação, envolve o domínio do imaginável e a sua visão do negócio, passando pelo estágio de estratégias, buscas e alternativas.

O que se verifica é que a maioria dos Empreendedores não consegue sair deste primeiro momento, porque não conseguem alterar os seus paradigmas pessoais. A empresa que está sendo criada, em alguns casos, tem que ter todo o perfil do Empreendedor, o que, às vezes, é conflitante com os negócios e com a necessidade do mercado.

Quando a empresa começa a se desenvolver, o Empreendedor tem que exercer o papel de comandar os negócios e não viver para executar os negócios, porque, neste momento, o Empreendedor tem que ser o profissional que conhece o mercado, o trabalhador que age no mercado e o sonhador que visa outros negócios.

Nesta tríplice aliança, o Empreendedor tem que buscar, em alguns casos, o apoio dos órgãos técnicos, das instituições de ensino e se cercarem de pessoas competentes, que não precisam ser carregadas e que ajudam a desenvolver o negócio. O seu perfil tem que ser de um planejador, observador das tendências de

mercado, imaginador do futuro, buscador das oportunidades de mercado, visão de futuro, segurança para si e para todos que o cercam, controle das atividades da empresa e habilidades para se desenvolver, inovar e evoluir.

Quando utiliza as ferramentas da Inteligência Competitiva, o Empreendedor, além de seu ampliar a sua visão, passa a estruturar a Inteligência Empreendedora, que é o somatório prático de todas as ferramentas da Inteligência Competitiva, aplicada ao Empreendedorismo, transformando o estresse negativo em positivo, oferecendo novas oportunidades de negócios, avaliando e criando paradigmas empresariais e implantando novas empresas.

A Inteligência Empreendedora visa ampliar a competitividade empresarial do Empreendedor, o seu aperfeiçoamento profissional e a o desenvolvimento de novas iniciativas, com qualidade e eficiência, persistência e habilidades, com visão ampla, globalizada, mas focada no aqui e agora. Desta forma, orienta, ainda, a instituição de redes de relacionamento, do conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, da análise do seu comportamento profissional e do cumprimento dos compromissos assumidos consigo, com a sociedade e com o país.

Ao desenvolver estratégias de negócios e oferecer novas ferramentas para o desenvolvimento do negócio, a Inteligência Empreendedora procura analisar, entre outros, os seguintes fatores, baseados nos estudos desenvolvidos pelo IBE – Instituto Brasileiro de Empreendedorismo, para o êxito empresarial do empreendedor, na criação, consolidação e ampliação e negócios, a saber:

- a) o Empreendedor deseja ter um negócio próprio para alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais?
- b) quais são estes objetivos?
- c) apresenta aptidão para administrar um negócio próprio?
- d) tem experiência comprovada ou conhecimentos técnicos?
- e) deseja trabalhar sozinho, com a família ou com sócios?
- f) possui os recursos financeiros necessários?
- g) qual é a sua expectativa de rendimento? É superior ou inferior ao atual?
- h) apresenta condições para sobreviver sem este valor?

- i) como desenvolverá o controle administrativo e financeiro?
- j) conhece o mercado em que irá atuar?
- k) existe demanda para o produto ou serviço desejado?
- l) possui rede de relacionamentos?
- m) conhece as vantagens da TIC?
- n) sistema de comunicação do negócio?
- o) quais são os benefícios do seu produto ou serviço?
- p) as instalações são adequadas?
- q) tem espaço físico para expansão?
- r) possui rede de fornecedores cadastrados?
- s) conhece das implicações legais e fiscais do seu negócio?
- t) conhece os seguros que poderão ser feitos?
- u) possui rede de relacionamento para sociedade?
- v) já comandou alguma vez? Quantos funcionários?
- w) qual a sua visão da relação patrão/empregado?
- x) possui qualificação profissional adequada?
- y) quem fará o treinamento de sua equipe de trabalho?
- z) depois de todas as perguntas, perserverá no negócio?

Cada item apresentado nesta relação, já foi amplamente pesquisado e divulgado em jornais e revistas especializadas, assim como, são temas de estudo de dissertações e teses, além de programas de apoio ao Empreendedor, desenvolvido pela ENE – Escola de Novos Empreendedores, da UFSC. Portanto, não será analisado um por um dos itens apresentados, mesmo porque, de uma forma ou de outra, diretamente ou indiretamente, já foram citados neste trabalho de tese.

Após estas considerações básicas, será apresentado um modelo básico de Plano de Negócios, que servirá para nortear os caminhos do futuro e potencial Empreendedor, deixando registrado que, cada instituição de apoio ao empreendedor, assim como, diversas cursos e seminários, apresentam o seu modelo específico.

O modelo, a seguir apresentado, não é universal e deverá ser adaptado de acordo com as necessidades do Empreendedor, do mercado e do ramo de negócio desejado

Fig. 16 – Exercício para elaboração de um Plano Básico de Negócios, do autor.

EXERCÍCIO DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

PASSO Nº 1 - Definição do novo negócio

- 1.1 Nome da empresa
- 1.2 Descrição do ramo de atuação e dos produtos/serviços a serem fornecidos
- 1.3 Motivos iniciais que levaram a criação desta empresa (identificação de necessidades, observação de deficiências, tendência de mercado, experiência derivada da ocupação atual, etc)

PASSO Nº 2 - Participação societária

- 2.1 Nome dos sócios da empresa
- 2.2 Tipo de sociedade a ser registrada na Junta comercial
- 2.3 Percentual de participação societária de cada sócio
- 2.4 Definição de cláusulas especiais contratuais

continuação

PASSO Nº 3 - Mercado/Público-alvo da nova empresa

- 2.5 Outras definições:
 - * área de atuação e responsabilidades de cada sócio
 - * disponibilidade para trabalho
 - * retirada pró-labore iniciais e futuras
 - * perspectivas quanto ao futuro da empresa/vida pessoal
 - * outras aspectos que o grupo julgar importantes
- 3.1 Definição de quais serão os clientes do futuro empreendimento
- 3.2 Levantamento complementares:
 - * onde moram
 - * principais hábitos
 - * produtos preferidos
 - * faixa etária, sexo, escolaridade
 - * classe social ou de poder aquisitivo
 - * outros aspectos que o grupo julgar importantes

PASSO Nº 4 - Produtos e suas características

- 4.1 Descrição dos produtos/serviços a serem fornecidos e suas características
- 4.2 Descrição dos aspectos principais envolvidos nas operações de produção ou na prestação de serviços
- 4.3 Estabelecimento de quais serão os diferenciais competitivos que a empresa utilizara para superar a concorrência

continuação

- 4.4 Simulação da fabricação do produto ou da prestação do serviço. É possível fazer um teste preliminar ou uma pesquisa de mercado junto a clientes potenciais ? Como ?
- 4.5 Levantamento dos custos diretos de produção ou para prestação de serviços (custo unitário padrão estimado, ou seja, o CMV)
- 4.6 Determinação do preço estimado para venda dos produtos ou prestação dos serviços

PASSO Nº 5 - Aspectos legais

- 5.1 Contratação de um escritório de contabilidade e advogado para assessorar a abertura da empresa
- 5.2 Levantamento de todas as licenças necessárias para abertura do novo negócio, bem como inscrições junto a órgãos públicos e entidades de classe
- 5.3 Levantamento das principais exigências técnicas para abertura da nova empresa, Como por exemplo:

continuação

- * Tamanho mínimo e localização restrita a determinados locais
- * Instalações especiais
- * Contratação de profissionais específicos
- * Etc
- 5.4 Estimativa dos custos para legalização e levantamento preliminar de todos os impostos e taxa que incidirão sobre a empresa quando ela estiver em funcionamento

PASSO Nº 6 - Local

- 6.1 Definição do bairro/local para instalação da futura empresa(façam de conta que qualquer ponto comercial/industrial existente na cidade estaria disponível no momento para venda ou locação para montagem do novo negócio)
- 6.2 Definição da área necessária para instalação da empresa(especificar metragem, tamanho, etc)

continuação

- 6.3 Avaliação se os seguintes aspectos da localização são satisfatórios (muitas vezes, os fatores relacionados a seguir podem não ter muita importância, enquanto que outros fatores não relacionados podem ser de fundamental importância):
- * Circulação de pessoas no local
- * Visibilidade de quem passa em frente
- * Possibilidade de estacionamento

continuação

- * Existência de outros tipos de comércios
 - * Vizinhança e segurança para os clientes
 - * Estado de conservação do imóvel e necessidade de reformas
 - * Iluminação, ventilação e outras particularidades
 - * Densidade populacional do bairro, poder aquisitivo
 - * Acesso ao local, existência de linhas de Ônibus, proximidade de fornecedores, etc.
- Outros fatores que o grupo julgar importantes

PASSO Nº 7 - Análise da concorrência

- 7.1 Levantamento de quantos e quais são os concorrentes estabelecidos no mercado
- 7.2 identificação de alguns fatores dos principais concorrentes:
 - * Tipos de produtos/serviços prestados
 - * Preços, prazos de entrega, condições de pagamento
 - * Particularidades e pontos fortes e fracos de cada um

continuação

- 7.3 Estabelecimento de quais serão os diferenciais competitivos que a empresa utilizará para superar a concorrência
- 7.4 Estudo das possibilidades de reação da concorrência quando a empresa estiver operando no mercado e os impactos desta reação sobre o novo negócio

PASSO Nº 8 - Análise de fornecedores

- 8.1 Levantamento dos fornecedores potenciais ao futuro empreendimento (locais ou de outras regiões)
- 8.2 Estimativa inicial de custos de matérias-primas e aspectos de qualidade
- 8.3 Avaliação de como trabalham os fornecedores (descontos por volume, crédito, etc)
- 8.4 Identificação da possibilidade de dificuldades quanto a fornecedores e se os mesmos podem tornar-se uma barreira ao novo empreendimento ou, se por outro lado, uma vantagem competitiva

PASSO Nº 9 - Estratégias de marketing

- 9.1 Definição de qual ou quais características do novo negócio deverá(ão) ser(em) enfocadas perante ao público consumidor
- 9.2 Levantamento dos instrumentos de publicidade existentes no mercado e o custo aproximado de cada um deles
- 9.3 Escolha dos meios de publicidade a serem adotados e o custo de cada um (previsão para o fluxo de caixa) na fase de lançamento do novo empreendimento
- 9.4 Definição de estratégias de marketing e publicidade depois que a empresa já estiver operando há algum tempo no mercado

PASSO Nº 10 - Projeção de vendas

- 10.1 Descrição de como poderiam serem levantados dados para elaboração de uma projeção de vendas, tanto em nível de quantidades quanto de faturamento
- 10.2 Previsão de vendas desde a fase de "operação abaixo do ponto de equilíbrio" até a "operação plena", mês a mês

PASSO Nº 11 - Dimensionamento do novo negócio

- 11.1 Necessidade de imobilizações(a seguir fornecemos alguns exemplos):
 - * Máquinas específicas e equipamentos para produção/prestação serviço
 - * Móveis, utensílios, prateleiras, vitrines
 - * Computadores / * Veículos
 - * Imóveis, terrenos
 - * Reformas, colocação de pisos, instalações elétricas e hidráulicas especiais
 - * Linhas telefônicas

continuação

- 11.2 De acordo com as previsões de vendas, determinação das compras para formação do estoque inicial e o seu custo
- 11.3 Número de funcionários necessários e funções a serem desempenhadas (Ex: balconista, auxiliar de escritório, vendedores, etc) a partir do início das atividades e em cada fase até o empreendimento atingir a fase da "operação plena", mês a mês
- 11.4 Descrição da equipe gerencial e a participação de cada sócio
- 11.5 Como funcionara o sistema de distribuição e atendimento a clientes

- 12.1 Levantamento das despesas indiretas, tais como:
 - * pessoal administrativo, incluindo encargos sociais
 - * aluguel, contas de luz, água, telefone, condomínio
 - * taxas e impostos indiretos
 - * despesas com materiais de escritório
 - * pessoal terceirizado: contabilidade, conservação, segurança etc

continuação

- 12.2 À partir das despesas indiretas, determinação do custo fixo da empresa, de acordo com a fase de operação
- 12.3 Com base no preço de venda e no custo unitário dos produtos ou serviços prestados, determinar qual o nível de produção ou prestação de serviços para que a empresa alcance o ponto de equilíbrio em suas operações

PASSO Nº 13 - Outros fatores a serem analisados

- 13.1 Impacto da sazonalidade
- 13.2 Definição da melhor época para início do negócio
- 13.3 Influência da situação econômica e do ciclo de vida do setor
- 13.4 Mudanças que estão ocorrendo no setor e inovações tecnológicas
- 13.5 Estabelecimento de uma lucratividade mínima para justificar o empreendimento
- 13.6 Outras barreiras à criação do novo negócio

PASSO Nº 14 - Elaboração do fluxo de caixa estimado

- 14.1 Depois de cumpridos todos os passos descritos anteriormente, tornar-se-á possível a elaboração de um fluxo de caixa estimado para o novo negócio. Além disso, se for necessário, deverão serem buscadas mais informações junto a órgãos de classe e outras empresas que atuam no mesmo segmento no qual funcionará o novo negócio. Listamos a seguir os principais grupos de receitas e despesas que comporão o fluxo de caixa estimado da nova empresa:

continuação

- * Total de entradas Operacionais: tipos de receitas operacionais
- * Total de saídas Operacionais: todas as despesas comuns a atividade da empresa
- * Saldo Operacional
- * Ajustes do Fluxo de Caixa:
 - Aporte de capital dos sócios/
 - Empréstimos/financiamentos
 - Receitas/despesas financeiras
 - Investimentos/imobilizações
 - Distribuição de lucros
 - Outras receitas/despesas
- * Saldos: do período, do período anterior e acumulado

PASSO Nº 15 - Análises do fluxo de caixa projetado

- 15.1 Necessidade máxima de recursos
- 15.2 Play-back
- 15.3 Taxa Interna de Retorno (TIR) do fluxo de caixa

PASSO Nº 16 - Formas de financiamento

- 16.1 Levantamento da possibilidade de linhas especiais de crédito junto a órgãos do governo e agências de desenvolvimento
- 16.2 Necessidade de capital próprio a ser investido pelos sócios
- 16.3 Levantamento da possibilidade de parcerias, captação de investidores, financiamento junto a fornecedores, financiamentos bancários, etc
- 16.4 Análise do impacto das despesas financeiras sobre a rentabilidade do novo empreendimento

PASSO Nº 17 - Análise de riscos

- 17.1 Identificação de outros riscos que poderiam inviabilizar o empreendimento, tais Como:
 - * erros na estimativas de vendas ou de custos
 - * problemas de qualidade
 - * concorrência acirrada
 - * situação econômica
 - * controle governamental
 - * etc

PASSO Nº 18 - Relatório final do projeto

- 18.1 Principais conclusões e considerações sobre o estudo
- 18.2 Resposta a questão fundamental: "O empreendimento é viável?"

Fig. 16 – Exercício para elaboração de um Plano Básico de Negócios, do autor.

3. MODELO PROPOSTO

3.1 Análise crítica às ferramentas à disposição dos Empreendedores

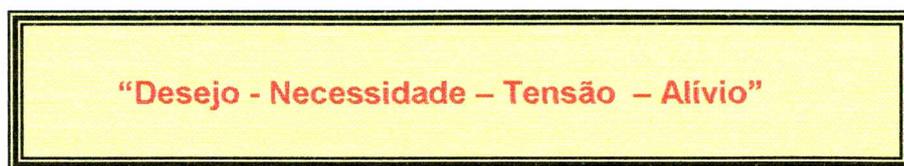
A pesquisa demonstrou que as ferramentas em uso e à disposição dos futuros e potenciais Empreendedores não atendem plenamente aos desejos e necessidades para a implementação e gestão de novos e potenciais negócios em sua total plenitude, com os riscos bem calculados. Segundo Filion (1991), um Empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, ou seja, transforma o imaginável em realidade objetiva.

Dentro desta perspectiva, a imaginação é algo que precede todo e qualquer projeto de atividades, assim sendo, o futuro Empreendedor necessita de mais informações gerais sobre o entorno de seu negócio, para que tenha visão clara e objetiva de suas necessidades. A visão denota habilidade em definir e alcançar objetivos. A diferença entre uma imaginação e uma visão é o fato de a visão ser uma forma realista e alcançável da imaginação ou a imagem desejada de uma situação futura.



Fig. 17 - Inteligência Empreendedora, adaptado de Santos (2000).

Para que esta visão se transforme em realidade objetiva, é necessário um alto nível de consciência do meio em que o Empreendedor está envolvido ou inserido para que possa detectar as oportunidades de mercado ou descobrir o seu nicho mercadológico. Caso contrário, a sua visão vai se perder em devaneios e não será complementada a seqüência lógica para a construção de uma realidade:



Quadro 7 – Construção da realidade, do autor.

Esta seqüência é universal e compreende todas as fases do início de qualquer negócio. O desejo jamais leva o Empreendedor a implantar alguma coisa, mas quando se transforma em realidade, cria-se uma tensão, que pode ser positiva ou negativa, dependendo do nível de informações que ele dispõe sobre o mercado, produto ou serviço em que vai atuar como ator principal, e, por último, alívio, que será momentâneo, somente enquanto novos sonhos ou desejos não povoem a mente do Empreendedor.

Para implementar o seu negócio, o Empreendedor deve aprender a tomar decisões, que podem ser arriscadas ou não, dependendo de sua visão do negócio, pois cada segmento tem os seus elementos próprios, que podem ser de conhecimento público ou não, de domínio do Empreendedor ou de seus parceiros ou não, se a sua visão é de interesse do mercado ou não, se será considerado um visionário pela sociedade ou um Empreendedor?

Todas estas questões não são respondidas por cursos básicos de Empreendedorismo ou por análises gerais de consultores especializados. O que se busca é uma ferramenta que faça o Empreendedor imaginar o seu negócio, com uma visão clara e objetiva, deixando de ser mais um sonhador e se transmute no transformador do mercado com a sua participação.

Para tanto, é necessário que assuma a postura **OPEN – observar, pensar, estudar e negociar** - e analise a estrutura oferecida a seguir. Após a estruturação da Inteligência Empreendedora, faltam analisar, ainda, dois itens, para que o processo se complete. O primeiro é a questão da liderança, pois não basta ser empreendedor, é preciso ser líder de mercado. O outro, é a filosofia que irá implementar na organização. Vale salientar que 95% das empresas pesquisadas não apresentam filosofia de negócios, mas somente missão de organização. Que são diferentes e complementares.

3.2 A liderança como fator de sucesso do Empreendedor, sob a visão da Inteligência Empreendedora

A grande diferença entre aqueles que pretendem criar ou desenvolver um negócio e aqueles que o faz, é o fator de liderança que, no caso do Empreendedor, pode ser resumida como o profissional que cria uma empresa, qualquer que seja ela; pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos ou serviços, agregando novos valores; empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

Muitos autores, consideram estas características como inerentes de todos os empreendedores, esquecendo que o desejo de fazer alguma coisa e a realidade de fazê-la é que constitui o processo máximo de liderança.

3.3 A Filosofia de Negócios, sob a ótica da Inteligência Empreendedo

Para se definir a Filosofia de Negócios de uma organização, o Empreendedor deve recordar-se dos papéis que são desempenhados pela Inteligência Competitiva e pela Vigília Competitiva, aliadas inseparáveis do processo de implantação de uma filosofia empresarial, visto que as duas Teorias

são complementares e buscam, juntas com a Gestão do Conhecimento, a visão ampla da organização sobre o mercado, em todas as suas nuances.

Em época que a humanidade passa de um modelo previsível para um *modus vivendi* na esfera dos negócios, onde a incerteza é a variável dominante, se faz necessário adotar técnicas e ferramentas que possibilitem a redução da incerteza. Isto vem sendo praticado, buscando antecipar acontecimentos, evolução tecnológica e o próprio avanço da ciência. Uma ferramenta usual vem sendo a Inteligência Competitiva, como instrumento para o monitoramento ambiental ou a prospecção do entorno.

Assim, a Inteligência Competitiva trata do processo que permite reconhecer as fases de difusão dos resultados de análises, que devem dar suporte à tomada de decisões para executar ações. Difere da expressão Inteligência Econômica, que se traduz como a prática da Inteligência em todos os âmbitos da empresa: tecnológico, comercial, financeiro, jurídico e estratégico.

As empresas inovadoras, na planificação de sua estratégia, devem vigiar a totalidade de alterações no mercado, desde seus competidores atuais e potenciais, produtos substitutivos, que possam afetar os seus negócios. Uma Vigília Competitiva sistemática permite reduzir as incertezas ante qualquer alteração no mercado, estudando os métodos e estratégias para preceder, com alto nível de confiança e segurança, os estados futuros da tecnologia e sua influência nas organizações. A Vigília Competitiva é tanto uma atitude, como um procedimento de toda organização.

A COTEC (1999), define a Vigília Competitiva como a identificação de recursos formais e informais da organização, rede interna e externa de contatos, buscando o estabelecimento de um plano de formação e de um sistema de incentivos, que motivam a participação de todos no processo, com o objetivo de conhecer o mercado, sua competitividade, margens de lucro, otimização de recursos, desenvolvimento e lançamento de produtos, assim como, a competição e inovação para novos negócios.

A aceleração das alterações tecnológicas de todas as forças participantes do mercado, junto ao processo de globalização, afeta qualquer empresa. Somente um processo sistemático que fornece informações pertinentes no momento oportuno, isto é, para tomada de decisões, pode antecipar tanto as ameaças, como as oportunidades, derivadas das alterações produzidas no mercado.

A aceleração com que isto é produzido, faz com que os métodos de análises convencionais e estudos prospectivos sejam menos eficazes que a captação, seleção e análise de um fluxo de informações constantes, a partir de um maior contato com o entorno do negócio, através de distintas fontes, como clientes, fornecedores e competidores. A crescente complexidade do entorno econômico é difícil para a direção da empresa, individualmente, captar todos os sinais e decifrar as implicações daqueles.

É, portanto, um desperdício não aproveitar as capacidades de observação e de reflexão do conjunto da organização. A empresa deve dispor de um sistema de vigilia permanente, que a permita ajustar o rumo e esclarecer o caminho para a consecução de seus objetivos sociais. Um sistema organizado de observação e análise deste entorno, seguida de uma correta circulação interna, faz com que a utilização destas informações pela empresa seja essencial na tomada de decisões, devendo, então, participar do coletivo da empresa, com o concurso de recursos externos, se for necessário.

Se trata, portanto, de sensibilizar toda a empresa, especialmente, as inovadoras, da necessidade de aflorar e aproveitar o potencial existente em sua empresa, para o desenvolvimento da função de Vigilia Competitiva, basicamente com os recursos disponíveis na própria empresa. Também se busca sensibilizar o empreendedor sobre a proximidade desta prática com seu estilo de gestão, para que, com uma troca de atitude e esforço profissional, possa aportar-se em seguro nesta economia globalizada.

A época atual pode ser vista como um momento de transição do ambiente sócio econômico, onde a gestão do conhecimento adquire papel relevante para a competitividade. Terra (2000), apresenta as dimensões para que as organizações possam gerar conhecimentos:

- a) Estratégia : há um consenso sobre os pontos fortes e as áreas de conhecimento a ser melhoradas. Além disso, todos os níveis organizacionais conhecem a estratégia da empresa;
- b) Cultura organizacional: o aprendizado constante, os riscos calculados e o compartilhamento de informações são altamente valorizados;
- c) Estrutura organizacional: cargos são menos importantes do que as competências individuais. A estrutura básica da empresa é formada por equipes de trabalho;
- d) Gestão de RH: os processos de seleção são muito mais rigorosos do que em outras empresas do mesmo setor, o investimento em treinamento é alto e os salários estão mais vinculados às competências do que aos cargos;
- e) Sistema de informação: o foco da organização de dados não é o controle, mas o compartilhamento das informações;
- f) Mensuração de resultados: as realizações são medidas sob várias as perspectivas financeira, operacional e estratégica, e amplamente divulgadas entre os funcionários;
- g) Aprendizado com o ambiente: empresas líderes aprendem constantemente com os clientes e buscam fontes alternativas de conhecimento, como as universidades e os institutos de pesquisa;
- h) A importância do conhecimento na economia pode ser encontrada quando se faz a comparação do valor patrimonial das empresas com o valor de mercado. O valor de mercado tende a ser muito maior que o primeiro, devido ao valor dos ativos intangíveis (patentes, marcas etc.).

Sveiby (2000), classifica que a nova riqueza das organizações são os ativos intangíveis e seus três componentes: competência do funcionário; estrutura interna; estrutura externa. Entretanto, antes de gerenciar ou avaliar os ativos intangíveis de uma empresa, Sveiby (1998) diz que, devemos ser capazes de “ver” uma organização como uma organização do conhecimento, isto é, ver a

empresa do ponto de vista do conhecimento, vê-la como composta única e exclusivamente por conhecimento no sentido mais amplo e ver que cabe ao Empreendedor desenvolver e gerenciar este conhecimento. É necessária uma perspectiva especial para separar o tangível e revelar aquilo que, por definição, é a essência de uma organização do conhecimento.

Para exemplificar, Sveiby (2000), apresenta estudo sobre as ações da Microsoft, maior empresa de software do mundo, que trocaram de mãos por um preço médio de US\$ 70,00, no ano de 1995, quando o seu valor contábil era de apenas US\$ 7,00, ou seja, para cada US\$ 1,00 de valor registrado, o mercado via US\$ 9,00 em valor adicional, para o qual não havia nenhum registro correspondente no balanço da empresa.

Ainda, segundo Sveiby (2000), as altas proporções de ativos intangíveis, em relação ao valor de mercado, não se limitam, em hipótese alguma, às empresas participantes da tecnologia da informação ou dos chamados setores de alta tecnologia, formados por empresas como a Microsoft, a Intel ou a Genentech. Na verdade, em 1995, muitas empresas de artigos eletrônicos apresentaram uma proporção relativamente baixa de ativos intangíveis, em relação ao valor de mercado (Oxford Instruments, Hewlett-Packard), se comparadas a empresas do setor de mídia (Springer, Reuters), empresas de tratamento de lixo (Rentokil) e muitas empresas de produtos de consumo conhecidos (Coca-Cola, Unilever, Hugo Boss, Amotts), todas tendo apresentado altas proporções.

Vale salientar que as empresas não negociam seus ativos intangíveis, por isso, o valor dos mesmos não pode ser deduzido das transações de mercado como o valor dos ativos tangíveis. O valor só aparece desta forma indireta no mercado de ações ou quando uma empresa troca de mãos. A diferença entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e o seu valor contábil oficial é o valor de seus ativos intangíveis. Na maioria das empresas, o valor dos ativos intangíveis é superior ao valor de ativos tangíveis. A parte invisível do balanço

patrimonial consiste de ativos intangíveis: competência do funcionário; estrutura interna e externas.

Crawford (1994), apresenta quatro características do conhecimento e da informação que criam uma nova economia:

- a) o conhecimento é difundível e se auto-reproduz: as matérias-primas de uma economia industrial são recursos finitos; o minério de ferro vai chegando ao fim à medida que se produz o aço, enquanto, o conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado. Desta forma, numa economia do conhecimento, a escassez de recursos é substituída pela expansão destes;
- b) o conhecimento é substituível: pode substituir terra, trabalho e capital, a saber: melhor e maior colheita no mesmo espaço de terra; o conhecimento é transportável: na era da tecnologia da comunicação e da informação, o conhecimento move-se na velocidade da luz, através de e-mail, fax, etc;
- c) o conhecimento é compartilhável: a transferência de conhecimentos para outras pessoas não impede o uso dos mesmos por seu criador.

Segundo Crawford (1994), uma economia industrial se torna uma economia do conhecimento através do aumento da produtividade, que é conseguido com a utilização de novas idéias em tecnologia, organização e administração, que são utilizadas pelos empreendedores em negócios mais eficazes, gerando melhores produtos ou serviços, utilizando-se menos trabalho, materiais ou energia, tornando-se mais competitivos.

Para Crawford (1994), as características da Economia do Conhecimento são as seguintes:

- a) automação do trabalho: atividades intensivas de manufaturas e incremento da automação de diversas atividades de serviços;
- b) crescimento generalizado na indústria de serviços: saúde, educação, produção de software e entretenimento;
- c) redução de tamanho das grandes empresas, tanto de manufatura, quanto de serviços, devido ao maior estímulo ao espírito Empreendedor;

- d) mudança na força de trabalho: crescimento acentuado de participação das mulheres;
- e) transformações demográficas: queda na taxa de nascimento e população mais velha;
- f) substituição do centro geográfico da economia: de matérias-primas e bens de capital para informações e conhecimento, principalmente em pesquisa e educação;
- g) o conhecimento científico básico e a pesquisa tornaram-se força propulsora da economia, gerando nova tecnologia, promovendo oportunidades para inovações e criando novas indústrias;
- h) a educação tem um papel fundamental, quando os serviços de informações competitivas são o maior segmento da economia;
- i) as ideologias políticas decaem e as forças econômicas e políticas se dispersam;
- j) novas formas de administração de organizações são desenvolvidas, utilizando-se tecnologia intensiva e enfatizando os recursos humanos.

Um dos aspectos mais importantes da transformação da economia industrial para a economia do conhecimento, é a velocidade com que as mudanças ocorrem. A transformação da economia agrícola para industrial nos países avançados da Europa Ocidental, América do Norte e Japão levou várias gerações, enquanto da economia industrial para a economia do conhecimento ocorre em apenas uma geração. Com isto, a economia mundial tornou-se mais integrada, com a maior parte da indústria pesada concentrada em países do terceiro mundo, enquanto, os setores mais avançados ficam nos países do primeiro e segundo mundo.

Flax (1994), por sua vez, argumenta que as estratégias reativo-defensivas das empresas brasileiras estão cedendo espaço, paulatinamente, para novas estratégias mais relacionadas com o mercado. Conhecer as questões que envolvem a competitividade é um caminho para identificar espaços a serem ocupados por novos serviços, produtos e negócios.

Os fatores de competitividade de uma organização, com base nas pesquisas realizadas e sob a ótica da Inteligência Empreendedora, deve ser analisado da seguinte forma:

- a) **Inovação:** as atividades de P&D- Pesquisa e Desenvolvimento- podem ser substituídas pelas fusões, alianças estratégicas, parcerias de complementaridade, onde o parceiro completa os requisitos exigidos pelo mercado, por meio de forma associativa. A transferência de tecnologia é outra forma de alcançar a inovação, queimando etapas. Na sociedade do conhecimento, a importância da inovação tecnológica para a competitividade empresarial é explicada por Terra (2000) "...até bem pouco tempo, a tecnologia era considerada um fator dado de produção ou embutida nos fatores tradicionais, capital ou trabalho. Com a conhecida contribuição de Solow, o cálculo do "resíduo" passou -se a considerar a tecnologia como um fator explícito de produção que explicaria entre 0,1 e 0,5% do crescimento econômico" (Terra. Gestão do Conhecimento. 2000. p. 25). A consequência destas mudanças para os negócios é o fato de se acelerar a taxa de criação e de mortalidade de empresas, ao mesmo tempo, que a inovação e a renovação de habilidades e desenhos organizacionais, torna-se uma crescente necessidade do fator de competitividade;
- b) **Produção:** o mais avançado estágio do desenvolvimento de fabricação emerge quando a vantagem competitiva repousa, em grande parte, sobre a capacidade de fabricação da empresa. Para Wheelwright (1998), não se quer dizer com isto que a fabricação passe a ditar a estratégia para o restante da empresa, mas apenas que ela seja derivada de um esforço coordenado entre funções, igualmente importantes, incluindo a fabricação. As organizações, cuja ênfase está na fabricação, são basicamente de dois tipos: o primeiro, inclui empresas, cujas estratégias de negócios colocam ênfase primária, sob uma vantagem competitiva, baseada na fabricação e preço baixo; outro tipo de empresa, busca um equilíbrio de excelência em todas as suas funções e busca, ainda, apoio externo inteligente, para cada uma de suas funções integradas;

- c) **Gestão:** todos os Empreendedores desejam uma forte liderança central, estratégias de gestão coordenadas, que contribuem com uma variedade de ponto de vista, análise cuidadosa das decisões, raciocínio voltado para longo prazo e flexibilidade. Mas, ao mesmo tempo, desejam autonomia para os gerentes de unidades de negócios, definição clara de responsabilidade, liberdade para reagir de forma empreendedora às oportunidades que se apresentam, excelentes resultados a curto prazo e controles rígidos. Para Goolb (1998), as corporações de sucesso fazem compensações entre essas opções e se fixam na combinação que melhor se adapta às empresas em carteira. Vale a pena sacrificar o controle mais rígido e a responsabilidade individual para construir novos negócios essenciais? A resposta depende exatamente das coisas que o Empreendedor melhor conhece, as características de sua empresa e as pessoas que fazem com que funcionem;
- d) **Recursos Humanos:** para Davenport & Prusak (1998), progressivamente, o conhecimento e outros intangíveis relacionados constitui não só a base de operação de empresas, como também parte ou totalidade dos produtos que a empresa oferece. Velhas distinções entre itens manufaturados, serviços e idéias estão desaparecendo. Não causa surpresa, o fato de que as distinções entre empresas industriais e de serviços também se enfraqueçam.

Todos os setores da organização refletem a visão do empreendedor e da sociedade em um dado momento histórico, bem como a configuração organizacional resultante desta visão, mas o setor de Recursos Humanos as absorve integralmente. Isto acontece porque é ali que continuamente se define e redefine o jogo de interações que se processam no interior de cada empresa, o qual decorre das relações de produção que, por sua vez, refletem as relações sociais mais amplas.

Na verdade, é neste setor que se escolhem os profissionais que serão admitidos na organização e se determina quem serão os responsáveis pelas

atividades, e ali também que se educam estes profissionais, modificando ou substituindo seus hábitos, repassando-lhes os conhecimentos indispensáveis ao exercício profissional, mas, sobretudo, transmitindo-lhe os valores da empresa.

É, ainda, na área de Recursos Humanos que se efetiva a avaliação do trabalho, verificando-se em que medida os trabalhadores responderam às expectativas e procedendo-se à sugestão de alterações dos processos em desenvolvimento. Os Recursos Humanos, na sociedade do conhecimento, são os responsáveis pelo potencial de novas idéias surgidas do estoque do conhecimento de qualquer empresa, sendo praticamente infinito se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar uma com as outras.

Ao analisar todos os fatores expostos nesta apresentação, o Empreendedor pode determinar a Filosofia de Negócios de sua empresa, como sugestão, apresenta-se a proposta de que a Filosofia de Negócios de qualquer empresa alicerçada na Gestão Estratégica do Conhecimento, através das práticas da Inteligência Competitiva e da Vigília Competitiva, onde os ativos intangíveis, aqui nominados os recursos humanos, agregem valor ao negócio como um todo, em benefício da sociedade, dos parceiros (clientes, fornecedores, sócios) e do país.

3.4 Descrição técnica do Modelo proposto

O Modelo proposto, sob a ótica da Inteligência Empreendedora, vem complementar os modelos e as ferramentas disponíveis, analisados durante o período de pesquisa desta tese, com base em todos os autores nomeados, visa organizar os conhecimentos básicos acerca da implementação e gestão de novos negócios, determinando seu planejamento, execução e medição de desempenho, de modo racional e coordenado.

Através do conhecimento global sobre as diversas fases dos negócios, desde a aplicação da Inteligência Competitiva pelos percursores do Empreendedorismo, até os chamados Empreendedores modernos ou atuais, diversos temas foram reincidentes, para que fosse firmado um conceito multidimensional do Modelo proposto, embora, filosoficamente, ele busque a atuação unidimensional do Empreendedor, na transformação do imaginável em realidade objetiva e concreta.

O imaginável analisado durante esta tese é, na verdade, o que antecede ao fenômeno – ex-ante - e que o Empreendedor, consciente ou não de seu papel na sociedade, busca as vias e alternativas necessárias para a realização deste imaginável, assim, as suas atitudes e comportamento Empreendedor, as influências do ambiente sócio-econômico e a visão de uma organização empreendedora, formam a base do tripé necessário para que o negócio possa ser implementado com sucesso ou que a gestão de negócios já existentes possa ser alterada, conforme determinam as mudanças do mercado globalizado.

Neste Modelo, o Empreendedor é o ator principal e suas características gerais, não somente psicológicas, inclusive já por demais pesquisadas por Vries (1977), Brockhaus (1982), Kanter (1983), Caird (1993), Shaver (1995), Robinson (1991), Shantakumar (1992), todos apresentados por Solymossy (1998), que, de uma forma ou de outra, buscam determinar as características do Empreendedor sob o mesmo prisma, que é a sua capacidade de assumir riscos, realização profissional, controle pessoal, inovação, auto-estima e oportunismo, entre outros.

O que se apresenta agora é o Empreendedor fazendo parte do contexto global, com todas as suas características analisadas, mas integrante totalmente da realidade para a qual se preparou. Para tanto, ao estabelecer a sua Teoria dos Negócios, o Empreendedor irá ter uma idéia do negócio e dos recursos necessários, como um todo e não segmentada ou estruturada em partes.

Abrindo-se, assim, a oportunidade para que os pesquisadores continuem a desenvolver o tema desta tese, incluindo novos valores sociais, de pesquisa de

mercado, de mudanças globais e gerenciais, de novas tecnologias de informação e comunicação, de novos ambientes mercadológicos, de complexidade competitiva, de novas formas de governo, de redes de relacionamento, da gestão do saber econômico, entre tantos outros processos e sistemas que envolvem a gestão e implementação de um negócio.

Mesmo que esta tese busque auferir mais credibilidade ao papel do Empreendedor no novo contexto sócio-econômico, não esgotou o assunto, visto que a dinâmica do mercado e da sociedade, uníssonas, alteram, também, o papel do Empreendedor neste mesmo contexto. Assim, todas as variáveis pesquisadas foram incluídas nesta tese, sem se preocupar em explicar ou analisar o Empreendedorismo, mas sim, o Empreendedor, agente de mudanças e de desenvolvimento sustentável.

Analisar o Empreendedorismo seria repetir ou ampliar as pesquisas realizadas, de grande valia, para todos os profissionais ou os pesquisadores que estão ou permanecem nesta área do conhecimento humano. O papel desta tese é realçar a força do Empreendedorismo como forma de gestão e não dissecar as suas nuances administrativas ou estruturais. Isto, sem dúvida, caberá àqueles que escolherem o Empreendedorismo como tema de suas pesquisas. O tema é vasto e a pesquisa é gratificante, pois o assunto não se esgota em si mesmo.

Por este motivo, as hipóteses apresentadas a seguir, terão como objeto de sua visão o Empreendedor e sua relação com o ambiente que o cerca, em uma ótica multidimensional, através da qual, será vislumbrado o seu papel no âmbito interno e externo de uma organização, de uma sociedade, de um momento histórico e de uma vida profissional, social e familiar.

3.4.1 As Hipóteses

Com base na literatura pesquisada, nas considerações elaboradas pelo pesquisador, através de análise de estudos de casos e de relatos reais, acredita-

se que o Empreendedor, visto como um todo, em seu papel de agente de transformações da sociedade, recebe e exerce influências no ambiente em que atua.

3.4.1.1 Hipótese Geral

Acredita-se que o Empreendedor, como agente de transformação da sociedade, necessita ser visto como um todo, indivisível, e não em partes segmentadas, na concepção de um novo negócio ou na gestão de um negócio atual.

3.4.1.2 Hipóteses Específicas

- a) existe uma interação total entre o Empreendedor e o ambiente em que irá ou está atuando, recebendo e influenciando mudanças, que irão determinar o seu progresso ou fracasso;
- b) não existe qualquer diferença entre o Empreendedor de sexo masculino ou feminino na percepção destas mudanças. Ambos, de uma forma ou de outra, alteram o comportamento da sociedade, com a implementação e gestão de seus negócios;
- c) os Empreendedores que atuam como empregados, também exercem ou recebem influência do ambiente como um todo. A sua atuação de ator do processo de transformação sócio– econômico da sociedade tem o mesmo grau de importância, do ponto de vista da Inteligência Empreendedora;
- d) as barreiras existentes para atuação como Empreendedor são as mesmas para todos, mesmo que já tenham atuado ou não no mercado. A gestão do conhecimento exige que todos, indiscriminadamente, tenham que estar atualizados com o momento em que atuam ou que irão atuar;
- e) os Empreendedores já que atuaram e se afastaram do mercado, terão a mesma necessidade de se atualizarem, pois a velocidade das informações exige um conhecimento do momento;

- f) não existem diferenças de conhecimentos entre aqueles que irão atuar como Empreendedores do ramo industrial, comercial ou de serviços. O que é necessário é o conhecimento geral e o específico de sua área de atuação;
- g) os recursos financeiros, humanos e materiais são proporcionais aos projetos que serão implementados ou geridos. Os Empreendedores que pretendem transformar o imaginável em realidade objetiva, tem que conhecer, especificamente, o *quantum* necessário à sua área de atuação;
- h) o Modelo proposto visa envolver a todos, indiscriminadamente, homens ou mulheres, jovens ou idosos, ricos ou com pouco recursos financeiros, atuantes na área industrial, comercial ou de serviços. Enfim, mesmo por hipótese, o Modelo apresentado procura espelhar o papel do Empreendedor e seu envolvimento nas transformações da sociedade, por menor que seja a sua participação no contexto sócio-econômico do momento da sociedade.

3.5 “JANELAS DE SUCESSO DO EMPREENDEDOR”, sob a ótica da Inteligência Empreendedora

1. O Profissional Empreendedor

- a) Criar, defender e implantar projetos que sejam capazes de transformá-lo em sucesso empresarial;
- b) Qualquer trabalho que possua valor econômico – social é um projeto;

1.

Na Sociedade do Conhecimento o trabalho é definido por projetos;

Maximizar os seus pontos fortes e eliminar os seus pontos fracos;

Estruture Equipe Vencedora;

Sonhe, Ame, Fé, Criatividade, Competitividade, Acredite!

2. REALIZE GRANDES PROJETOS

- a) Teste da Importância;
- b) Avalie todos os Projetos, com envolvimento, entusiasmo e obstinação;
- c) Observe o ambiente pessoal e profissional;
- d) Acompanhe as mudanças;

2.

e) Atualize-se!

f) Argumente tecnicamente;

g) Projeto Piloto;

h) Venda entusiasticamente;

i) Execute!

3. Ambiente das Organizações

- a) Mercado Nacional, Internacional, conjuntura econômica, política, social, etc;
- b) Concorrentes, clientes, distribuidores, fornecedores;
- c) Clima motivacional;
- d) Tecnologia da Informação e Comunicação;

3.

e) Ação no Mercado;

f) Serviço;

g) Parcerias;

h) Fusões, Incorporações;

i) Sinergia: participação, envolvimento, compromisso, flexibilidade, percepção e vontade;

j) Missão, Filosofia, Visão de Futuro.'

4. Sociedade

- a) Estrutura sociais;
- b) Cultura;
- c) Economia;
- d) Política;
- e) Aspectos Regionais.

5. Mercado

- a) Altamente Competitivo;
- b) Mudanças velozes;
- c) Produtos Tecnológicos;
- d) Desafios!

6. Clientes

- a) Atuais, Potenciais;
- b) Atendimento Personalizado;
- c) Alternativas;
- d) Serviços;
- e) Não Clientes;
- f) Banco de Dados.

7. Fornecedores

- a) Parceiros;
- b) Capacidade de Inovação;
- c) Banco de Dados;

8. Tecnologia

- a) Evolução Tecnológica;
- b) Empresa Pró-ativa;
- c) Estado da Arte do Negócio;
- d) Pesquisas.

9. Negócio

- a) Atividade econômica adequada;
- b) Diferencial competitivo;
- c) Agregação de valor para a sociedade;
- d) Necessidades sociais;
- e) Oportunidades de Inovação;
- f) Valores Essenciais: profissional, social, meio ambiente, justiça, ética.

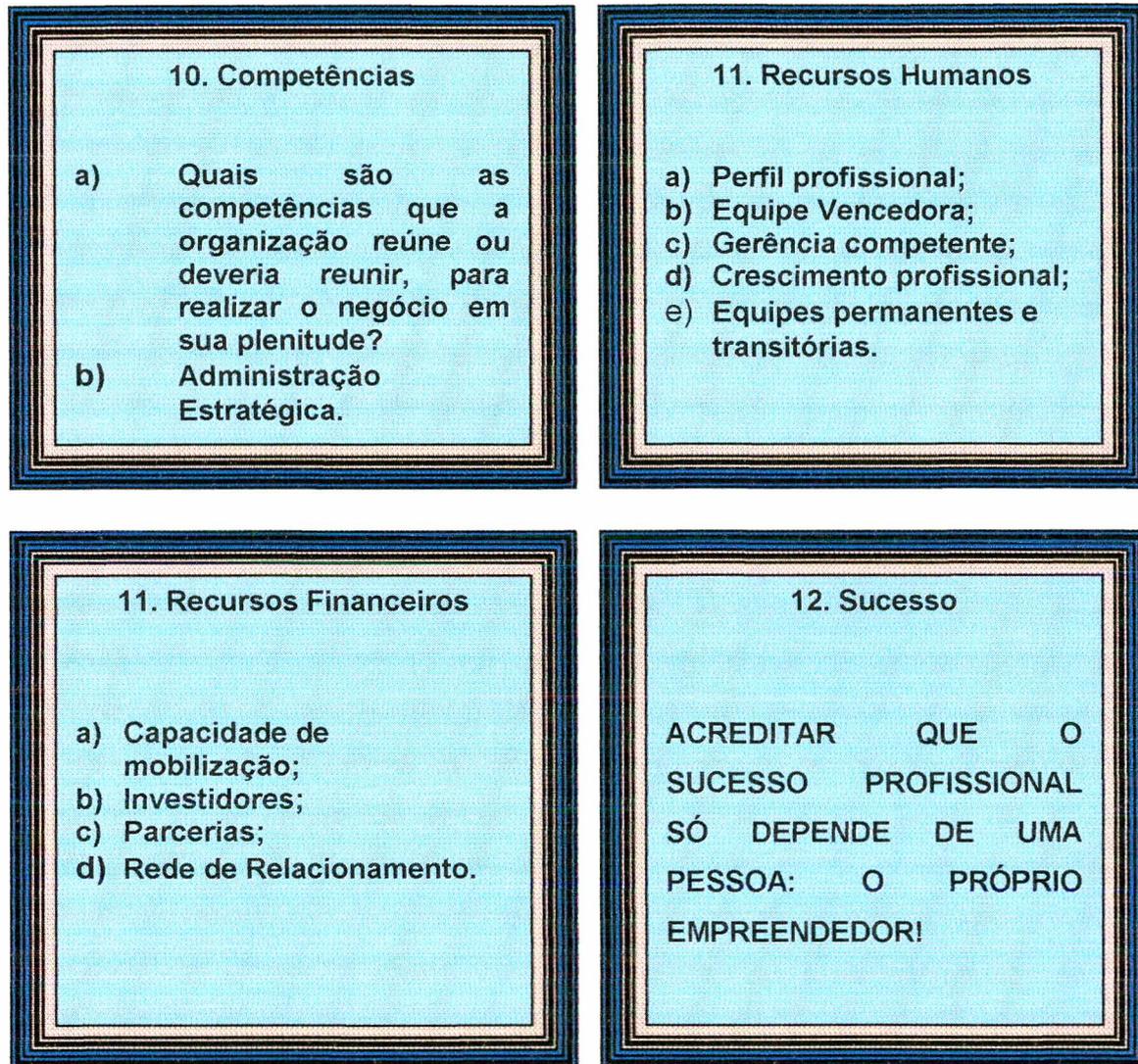


Fig. 18 – Janelas de Sucesso do Empreendedor, do autor.

3.6 O Modelo Proposto Nesta Tese

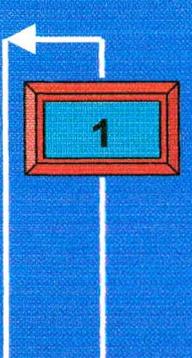
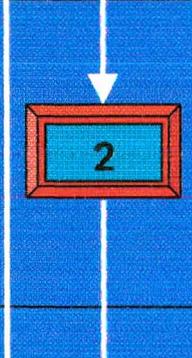
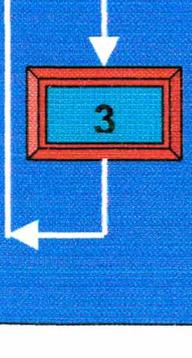
Como descrito no item 3.4, o Modelo proposto se configura como uma análise do negócio, antes e durante a sua existência, através do imaginável do Empreendedor e de sua visão de futuro. Como principal ator do processo, o Empreendedor interage as suas atitudes e comportamentos pessoal e profissional às influências da sociedade, da família, do mercado e da visão multidimensional da empresa, não importantando se age como proprietário ou empregado, mas sim, que a transforma e ao transformá-la, transforma a si mesmo

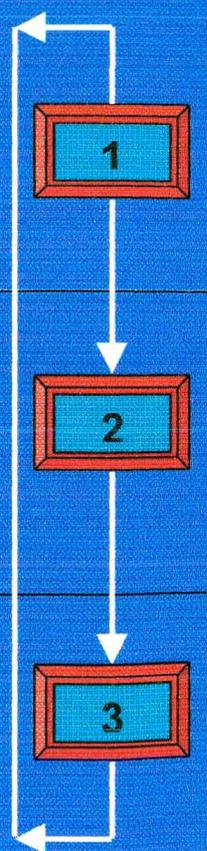
e, ainda, altera o ambiente da sociedade em todos os seus aspectos sociais, profissionais e econômicos.

Fig. 19 – Modelo para implementação da Inteligência Empreendedora

MODELO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMPREENDEDORA		
FLUXO	PROCESSOS	OBJETIVO
1	CRIAR UMA VISÃO INSPIRADORA	DEFINIR CLARAMENTE O PROBLEMA E RECONHECER SUA IMPORTÂNCIA.
2	DEFINIR O NEGÓCIO	INVESTIGAR O ENTORNO, COM UMA VISÃO AMPLA E SOB VÁRIOS PONTOS DE VISTA.
3	ANALISAR O AMBIENTE	INVESTIGAR O AMBIENTE PRÓPRIO DO NEGÓCIO.
4	IDENTIFICAR A PRÓPRIA COMPETÊNCIA MENTAL	ANALISAR COMPETÊNCIAS PESSOAIS, PROFISSIONAIS, TALENTOS, FÉ, RAZÃO E EMOÇÃO.
5	CONSCIENTIZAR-SE DOS SEUS PONTOS FORTES E FRÁGEIS DO IMAGINÁRIO	MAXIMIZAR PONTOS FORTES E ELIMINAR PONTOS FRACOS.
6	MAPEAR REDE DE RELACIONAMENTOS	RELACIONAR MULTIPLICADORES DE OPINIÃO.
7	OBJETIVOS A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS	ESTRUTURAR ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E SISTEMA DE AVALIAÇÃO.
?	REALIZAR A AÇÃO?	SER, CONHECER E AGIR!
SIM	PROCURAR ENE, SEBRAE, IBE, ETC.	INSTRUMENTALIZAR-SE PARA EXERCER AS ATIVIDADES EMPREENDEDORAS.
NÃO	RETORNAR AO INÍCIO DO PROCESSO	OS SONHOS NÃO MORREM JAMAIS! ELES PODEM SER SUBSTITUIDOS!

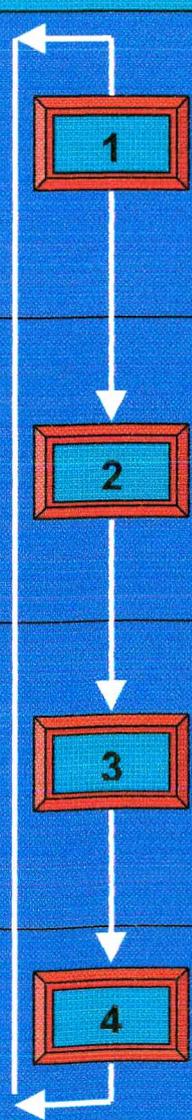
PROCESSO 1 - CRIAR UMA VISÃO INSPIRADORA			
FLUXO	TAREFAS	PROCESSOS	OBJETIVO
1	SONHAR	<ul style="list-style-type: none"> SONHAR É MUITO MAIS EMOCIONAL DO QUE RACIONAL; O QUOCIENTE RACIONAL É MAIS LENTO DO QUE O EMOCIONAL. 	<ul style="list-style-type: none"> OS SONHOS NUNCA FICAM ULTRAPASSADOS; VISUALIZAR O NEGÓCIO, A LIBERDADE, RECONHECIMENTO E O HEROÍSMO.
2	VISUALIZAR O NEGÓCIO	VISUALIZAR O SONHO, O PRODUTO/SERVIÇO E OS CLIENTES.	<ul style="list-style-type: none"> BUSCA DO SUCESSO PROFISSIONAL; DESCOBRIR O DESEJO E AS NECESSIDADES DOS CLIENTES.
3	A CONSCIÊNCIA DO "EU"	AUTOCONSCIÊNCIA: OBSERVAR E RECONHECER OS PRÓPRIOS SENTIMENTOS.	TOMADA DE DECISÃO PESSOAL: EXAMINAR AS FUTURAS AÇÕES E CONHECER AS CONSEQUÊNCIAS DELAS.
4	LIDAR COM OS PRÓPRIOS SENTIMENTOS	MONITORAR A CONVERSA CONSIGO MESMO.	<ul style="list-style-type: none"> SURPREENDER MENSAGENS NEGATIVAS; MINIMIZAR O OTIMISMO EXAGERADO; COMPREENDER O QUE ESTÁ POR TRÁS DE UM SENTIMENTO.
5	LIDAR COM A TENSÃO	TRANSFERIR A TENSÃO PARA OS SONHOS.	ACREDITAR QUE O SONHO PODE SE TORNAR REALIDADE.

PROCESSO 2 - DEFINIR O NEGÓCIO			
FLUXO	TAREFAS	PROCESSOS	OBJETIVO
 <p>1</p>	INVESTIGAR O ENTORNO DO NEGÓCIO	. TER VISÃO AMPLA E OBJETIVA DO NEGÓCIO; . CONHECER PONTOS DE VISTA PROFISSIONAL E PESSOAL.	.EVITAR SURPRESAS; .TOMAR CONTATO COM A REALIDADE OBJETIVA.
 <p>2</p>	O PRODUTO/ SERVIÇO COMO FORMA DE REALIZAR O SONHO	.TEMPO DE PRODUÇÃO/EXECUÇÃO . LOCAL DE TRABALHO; . TIPO DE TRABALHO.	O PRODUTO/SERVIÇO ESTÁ EM SINTONIA COM O SONHO.
 <p>3</p>	INVESTIGAR ASPECTOS ESPECÍFICOS DO NEGÓCIO	.COMO COLOCAR O PRODUTO / SERVIÇO NO MERCADO; . CARACTERÍSTICAS INOVADORAS DO PRODUTO / SERVIÇO.	.APRESENTAR AO MERCADO ALGO REALMENTE INOVADOR.

PROCESSO 3 – ANALISAR O AMBIENTE			
FLUXO	TAREFAS	PROCESSOS	OBJETIVO
 <p>1</p>	RELACIONAR AS CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO	RELACIONAR O PRODUTO/SERVIÇO COM O AMBIENTE DO NEGÓCIO, ATRAVÉS DA OBSERVAÇÃO LOCAL.	ESTIMAR AS CONSEQUÊNCIAS SOCIAIS DO NEGÓCIO.
<p>2</p>	DEFINIR A INFLUÊNCIA DO NEGÓCIO	PESQUISAR AS IDENTIFICAÇÕES DO NEGÓCIO COM A SOCIEDADE.	DESCOBRIR O FATOR DE MAIOR INFLUÊNCIA.
<p>3</p>	ANALISAR AS HIPÓTESES	COLETAR DADOS SOBRE AS CAUSAS MAIS PROVÁVEIS DE SUCESSO.	TESTAR AS HIPÓTESES, ATRAVÉS DE CONTATO E NÃO DE EXPERIÊNCIAS REAIS.

PROCESSO 4 - IDENTIFICAR A PRÓPRIA COMPETÊNCIA MENTAL			
FLUXO	TAREFAS	PROCESSOS	OBJETIVO
1	RECONHECER OS SENTIMENTOS DOS OUTROS	<ul style="list-style-type: none"> . EMPATIA; . COMUNICAÇÃO; . AUTOR-REVELAÇÃO; . INTUIÇÃO; . AUTO-ACEITAÇÃO; . RESPONSABILIDADE SOCIAL. 	IDENTIFICAR PADRÕES DE RELACIONAMENTO PROFISSIONAL.
2	ADMINISTRAR A EMOÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> . ADMINISTRAR OS SENTIMENTOS, PAIXÃO, PRAZER, IRA, MEDO, AMOR, SURPRESA, VERGONHA, AMIZADE, DEDICAÇÃO, ACEITAÇÃO. 	RELACIONAMENTO PROFISSIONAL.
3	ADMINISTRAR O CÉREBRO	<ul style="list-style-type: none"> ADMINISTRAR; . DOIS LADOS DO CÉREBRO; . DUAS MENTES: RACIONAL X EMOCIONAL; . SENTIMENTOS 	RELACIONAR O SENTIMENTO E O PENSAMENTO OBJETIVO.
4	ADMINISTRAR A LÓGICA MENTE RACIONAL DA	<ul style="list-style-type: none"> . ESTRUTURAR A ASSOCIAÇÃO DAS MENTES: . RACIONAL: REALIDADE OU LEMBRANÇA DELA, COMO SE FOSSE A PRÓPRIA REALIDADE; . EMOCIONAL: IMAGENS E METÁFORAS. 	ESTRUTURAR A COMPETÊNCIA MENTAL.

PROCESSO 5 – CONSCIENTIZAR-SE DOS PONTOS FORTES E FRACOS DO IMAGINÁRIO			
FLUXO	TAREFAS	PROCESSOS	OBJETIVO
1	AMOR AO NEGÓCIO	ANALISAR AS TECNOLOGIAS EXISTENTES PARA EXPANDIR O NEGÓCIO.	VISÃO AMPLA DO PROCESSO DE NEGOCIO.
2	SONHOS SECUNDÁRIOS	ANALISAR OS TALENTOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS.	TRANSFORMAR O SONHO.
3	VALORIZAÇÃO DO SONHO	ACREDITAR QUE É O ÚNICO RESPONSÁVEL PELO SONHO, PELA VISÃO E PELOS TALENTOS.	.FAZER ALGO PARA CONCRETIZAÇÃO DO SONHO. . AMPLIAR CONHECIMENTOS.

PROCESSO 6 - MAPEAR REDE DE RELACIONAMENTOS			
FLUXO	TAREFAS	PROCESSOS	OBJETIVO
 <p>1</p>	<p>DISCUTIR O SONHO COM GRUPO ENVOLVIDO</p>	<p>ELABORAR REDE DE RELACIONAMENTO NO ÂMBITO FAMILIAR, PESSOAL E PROFISSIONAL.</p>	<p>CERTIFICAR DE QUE AS AÇÕES SERÃO ACEITAS PELO GRUPO ENVOLVIDO.</p>
<p>2</p>	<p>DEFINIR O TEMPO CERTO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO NEGÓCIO</p>	<p>DEFINIR O QUE SERÁ FEITO, QUANDO SERÁ, QUEM PARTICIPARÁ E PORQUE SERÁ FEITO.</p>	<p>PREPARAR A REDE DE RELACIONAMENTO PARA O EVENTO.</p>
<p>3</p>	<p>QUAL É O RESULTADO ESPERADA PELO GRUPO</p>	<p>DETERMINAR A META A SER ATINGIDA COM O ENVOLVIMENTO DA REDE DE RELACIONAMENTO.</p>	<p>PARTICIPAÇÃO DA REDE DE RELACIONAMENTO NO SUCESSO DO NEGÓCIO.</p>
<p>4</p>	<p>PLANO PARA REALIZAÇÃO DO PROJETO</p>	<p>DETERMINAR AS ATIVIDADES DA REDE DE RELACIONAMENTO.</p>	<p>VERIFICAR A PARTICIPAÇÃO EFETIVA DA REDE DE RELACIONAMENTO.</p>

PROCESSO 7 - OBJETIVOS A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS			
FLUXO	TAREFAS	PROCESSOS	OBJETIVO
1	PLANEJAR OS OBJETIVOS	DEFINIR O TEMPO NECESSÁRIO PARA IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DO NEGÓCIO.	ESTRUTURAR AS AÇÕES MENTAIS PARA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES.
2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	DEFINIR OS CAMINHOS, CRENÇAS E VALORES, FILOSOFIAS E POLÍTICAS, MISSÃO E PLANO DE AÇÕES.	CONHECER A REALIDADE DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.
3	SISTEMA DE AVALIAÇÃO	DEFINIR O RESULTADO ESPERADO, O CONTROLE DAS AÇÕES E AS ATIVIDADES BÁSICAS NECESSÁRIAS AO SUCESSO DO EVENTO.	CONHECER O ESTADO DA ARTE DO NEGÓCIO E O FEED-BACK DO IMAGINÁRIO NA TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE OBJETIVA.

Fig. 19 – Modelo para implementação da Inteligência Empreendedora, do autor.

3.6 De Forma Simplificada, O Modelo Proposto, na visão da Inteligência Empreendedora



Fig. 20 – Forma simplificada do Modelo proposto, do autor.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Introdução à metodologia

Richardson (1989), afirma que, em sentido genérico, o método em pesquisa significa a escolha dos procedimentos sistemáticos, para a descrição e explicação de fenômenos. Porém, nesta pesquisa, extrapolamos os conceitos de Richardson, porquanto procuramos vislumbrar os acontecimentos, antes da descrição e a explicação racional dos fenômenos, ainda no campo da visão ou do imaginável.

O tema escolhido para a pesquisa, A Inteligência Competitiva no processo de implementação e gestão de novos negócios, estruturando a Inteligência Competitiva, colocou em foco as distintas técnicas e ferramentas de prospecção, com a finalidade de identificar experiências vivenciadas neste campo, na Europa, Estados Unidos, Israel e Japão

Procurou-se verificar a viabilidade do tema, para propor um novo modelo prático para análise do papel do Empreendedor no contexto sócio- econômico atual e a utilização prática das técnicas aplicáveis da Gestão do Conhecimento, da Inteligência Competitiva e da Vigília Competitiva, todas com o objetivo de estruturar a Inteligência Empreendedora, no processo de implementação e gestão de novos negócios.

Além disto, foram analisadas algumas ferramentas de gestão com o objetivo de buscar a resposta para a pergunta desta tese e, no decorrer da pesquisa, foi detectado que as mesmas não apresentam respostas para as questões levantadas, visto que são incompletas, quando analisadas sob a luz do todo gerencial.

Para verificar se o Modelo apresentado é tecnicamente viável, foram realizadas 20 – vinte - projeções sobre as megatendências mundiais e 16 –

dezesseis – estudos de casos, com a participação dos mestrandos e doutorandos do PPGE/UFSC, nas aulas ministradas pelo autor sobre “Introdução ao Empreendedorismo” e “Inteligência Empreendedora”, em 2001.

Ressalta-se que a pesquisa é considerada qualitativa, mesmo com as projeções propostas e análises dos estudos de casos, conforme orienta Godoy (1995), em publicação na RAE, em maio/junho 1995, que afirma:

- a) a abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia;
- b) considerando que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques;
- c) o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se interpretações novas e/ou complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental;
- d) o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real;
- e) a pesquisa etnográfica abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo, com especial atenção para as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos, enquanto membros do grupo, e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo”.

4.2 Perguntas de Pesquisa

A aceleração do ritmo de lançamento de novos produtos e serviços e a melhora contínua de processos necessários para manter a competitividade, unindo as margens de lucro cada vez menores e continuamente escassas,

reduzem a capacidade de decisões empresariais, obrigando a otimizar os recursos existentes, por meio de sistemática observação inteligente do entorno.

Ciclos de vida de produtos menores, globalização da economia, aliada a competitividade e necessidade perene de inovação, são fatores que exigem em contrapartida uma ação inteligente de prospecção permanente por parte dos Empreendedores.

A correta interpretação da organização para reunir e monitorar os acontecimentos, aliados à difusão e internalização das tendências prospectadas, permite a empresa antecipar ameaças, sem necessidade de recorrer a práticas desprovidas de ética, com relação à obtenção de informação sobre competidores e suas estratégias.

A Inteligência Empreendedora, com a união de todas as Inteligências, conforme figura 16, desta tese, está associada às ações de observação, captação de informação e análise, com a finalidade de conversão em sinais e tendências, que possam gerar recomendações para apoiar a tomada de decisão, no âmbito dos negócios da empresa.

A pressão exercida pela necessidade de inovar para competir, obriga a empresa a dispor de sistema organizado de vigília, capaz de decifrar a complexidade de sinais que os mercados produzem, fornecendo ao Empreendedor informação aplicável no âmbito da empresa, permitindo antecipar-se às ações da concorrência.

As ferramentas de prospecção, com sua tipificação e *modus operandi*, apresentadas a seguir, são utilizadas pela Inteligência Empreendedora em suas atividades de detectar e minimizar as ameaças oriundas do mercado, a saber:

Quadro 8 – As ferramentas de prospecção.

FERRAMENTA	TIPIFICAÇÃO	MODUS OPERANDI
Extrapolação	Extrapolação	Utilizado antes do desenvolvimento da Teoria de Sistemas Complexos para abordar sistemas não-lineares
Emprego de modelos causais	Relação causa/efeito de um conjunto de variáveis e parâmetros	Utilizados quando é conhecida a relação causa/efeito de um conjunto de variáveis e parâmetros a partir dos quais se pode idealizar um modelo matemático
Métodos probabilísticos	Teoria da probabilidade	Podem se constituir por si só em uma única ferramenta de trabalho
Análise de indicadores bibliométricos	Atividade de documentação	Empregada quando se deseja conhecer a situação relativa de um país ou de um grupo em seu contexto mundial
Métodos interativos	Métodos de prospecção	Aplicação dos vários métodos mencionados como ferramenta de prospecção.
Método <i>Delphi</i>	Método para estruturar um processo de comunicação em grupo	Consulta a especialistas , que são discutidas em grupo, buscando a interatividade e formação de opinião

Quadro 8: Ferramentas de Prospecção, do autor.

A dinâmica imposta pelas necessidades atuais de prospecção de novos negócios implica no exame, análise e identificação de possíveis defasagens na atualização destas ferramentas. Para facilitar a visão geral destes dispositivos, o Quadro anterior – Ferramentas de prospecção, mostra aquelas que foram foco

de identificação e análise, na presente proposta de tese, com o intuito de responder as perguntas:

- a) a Inteligência Empreendedora pode apoiar a tomada de decisão no processo de implementação e gestão de novos negócios?
- b) haverá um novo método ou modelo, capaz de antecipar ao Empreendedor as oportunidades e ameaças, visando proporcionar a redução de riscos na tomada de decisão e gestão de novos negócios?
- c) Estas questões se desdobraram na necessidade de investigar as seguintes categorias de atividade empresarial:
- d) capacidade de antecipar, detectar as oportunidades, antes da concorrência, de modo a conhecer o estado da arte em seu domínio empresarial, ou seja, transformações, novas tecnologias, máquinas e mercados, concorrentes;
- e) possibilidade de reduzir riscos: detectar ameaças, oriundas de patentes, produtos, regulamentações e alianças, novas inversões de capital;
- f) prática de técnicas de prospecção: detectar as defasagens entre seus próprios produtos e as necessidades dos clientes; entre a própria capacidade e da concorrência;
- g) cooperar: prospectar novos sócios, possibilidades de fusões, analisar as fusões ocorridas no âmbito do negócio, fazer consultas a especialistas;
- h) Inovar: detectar idéias e novas soluções, ouvir o cliente em suas necessidades e reclamações.

4.3 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa teve caráter documental e se enquadra como qualitativa. O método utilizado, teve por foco investigar as ferramentas utilizadas na prática de ações de Inteligência Competitiva, registradas pela literatura especializada, como as mais utilizadas nesta atividade, como instrumental do processo decisório na implementação e gestão de novos negócios e estudos de casos reais sobre as empresas que estão utilizando a Inteligência Competitiva em suas ações, assim como, projeções de implementação do Modelo proposto.

Foi identificada, em cada ferramenta, seu limite de aplicação, sua possibilidade de uso, associada com outras ferramentas, de modo a otimizar seu uso e ampliar seus objetivos. Os procedimentos envolveram a análise de documentos, verificação de suas possibilidades, revisão da literatura que dá suporte as ações de Inteligência Competitiva e à elaboração de um Modelo básico, aplicável a todos os casos de implementação e gestão de negócios.

Como a pesquisa é de caráter documental, a ênfase quanto ao levantamento bibliográfico é de suma importância. Foi assegurado que não haja tratamento semelhante ou propostas publicadas, que sejam óbice para a inovação pretendida. O levantamento bibliográfico facilitou esta parte da pesquisa.

Durante a análise, foram, também, identificadas as lacunas existentes em virtude da evolução da ciência e a dificuldade para apropriar este conhecimento de modo prático e aplicável, como procedimento das atividades de Inteligência Competitiva, na implementação e gestão de novos negócios.

4.4 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa buscou situar a posição das ferramentas que possibilitam ao Empreendedor atuar com a Inteligência Competitiva na implementação e gestão de novos negócios. Assim, o presente trabalho não incluiu, na problemática da pesquisa, a investigação de questões relativas ao Empreendedorismo, como disciplina ou ciência, questões comportamentais ou aspectos relativos à criatividade e gestão da inovação tecnológica.

4.5 Definição dos principais termos e variáveis

Competitividade – capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma

duradoura, uma posição sustentável no mercado. Esta visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais, na medida em que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade (Ferraz et al, 1996).

Produtividade – resultado da divisão da produção física obtida em uma unidade de tempo (hora, dia, ano), por um dos fatores empregados na produção (trabalho, terra, capital). Em termos globais, a produtividade expressa a utilização eficiente dos recursos produtivos, tendo em vista alcançar a máxima produção na menor unidade de tempo e com os menores custos (Sandroni, 1985).

Método Delphi – método criado pela empresa de consultoria *Rand Corporation*, em 1950, para a Força Aérea dos Estados Unidos. Pode ser caracterizado como um método para estruturar um processo de comunicação em grupo, que permita ao grupo tratar de problemas complexos (Linstone & Turof, 1975).

Vigília Competitiva – esforço sistemático e organizado pelo Empreendedor, para observação, captação, análise, difusão precisa e recuperação de informação sobre o status econômico, tecnológico, social e comercial, que possa significar ameaça ou oportunidade, para posicionar um produto ou serviço no mercado, em relação aos seus concorrentes (Morin, 1985). Deve-se alertar para a utilização de outras expressões congêneres. A Vigília Competitiva está associada a ações de observação, captação e análise da informação, com a finalidade de produzir recomendações para a tomada de decisão. Por outro lado, o termo Inteligência Competitiva reconhece mais as fases de difusão dos resultados de análise e seu uso no processo de tomada de decisão. (Jakobiak, 1997).

Tecnologia apropriada – uma tecnologia será considerada mais apropriada à medida que, mais eficientemente, for capaz de satisfazer necessidades, desejos pela disposição dos indivíduos em pagar certo preço para ter determinado produto. (Castor, 1983).

Externalidade – benefícios ganhos pelas unidades produtivas que se formam em decorrência da expansão de uma indústria ou de um setor industrial.

Benchmarking - esta definição deriva das experiências e sucessos dos primeiros tempos de aplicação do *benchmarking* na área de fabricação. A definição abaixo foi dada por David T. Kearns, citada por Spendolini (1997), executivo chefe da *Xerox Corporation*, empresa que se utilizou deste método. "*Benchmarking* é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou em relação às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias". Para Spendolini (1997), "*Benchmarking* é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior". A definição do dicionário Webster (1998), é informativa e define o *benchmarking* como "A marca deixada por um agrimensor; padrão pelo qual uma coisa pode ser medida ou julgada".

4.6 Coleta e tratamento dos dados

O trabalho de tese abrangeu os seguintes passos de pesquisa:

I - exame dos documentos;

II - tipo de documentação necessária. O levantamento bibliográfico, neste caso, foi direcionado para obras sobre Inteligência Competitiva, Vigília Tecnológica ou Vigília Competitiva, Inteligência Econômica, Competitividade, Gestão de Negócios, Atitudes do Empreendedor e outros assuntos congêneres; O objetivo foi o de identificar a maioria dos estudos desenvolvidos por outros autores, a respeito do mesmo tema, para que se conhecesse a conclusão anterior e evitasse repetições desnecessárias.

O exame seguiu os seguintes passos:

- a) os trabalhos de revisão bibliográfica (*review paper*);
- b) as publicações de resumos (*abstracts*);
- c) os últimos lançamentos, os mais atualizados, a respeito do tema;

- d) as listas de dissertações e teses junto ao bibliotecário;
- e) hemerotecas: seção das bibliotecas em que se colecionam os jornais e as revistas;
- f) consulta à Biblioteca Central, para se informar a respeito dos serviços, como, por exemplo, o empréstimo entre bibliotecas e a comutação bibliográfica, que possibilita localizar e obter por empréstimo livros e, até mesmo, conseguir cópias de artigos de revistas, em âmbito nacional e internacional;
- g) busca orientada na Internet, de informações sobre livros, abstracts, congressos, encontros e tudo o mais que pudesse servir de orientação à pesquisa.

Ressalta-se que, nem todas as referências bibliográficas, levantadas e relacionadas na fase do projeto científico, foram completamente analisadas. O importante foi saber que autor ou quais autores, deveriam ser obrigatoriamente citados, quando se tratou de um determinado assunto.

Por exemplo, é inadmissível que se estude Inteligência Competitiva sem abordar as ferramentas em uso, quer para o desenvolvimento do produto ou serviço, quer como elemento de Vigília Competitiva. Identificados os livros, a leitura foi realizada com objetivos determinados. Fichas de Leitura foram elaboradas, de modo que fossem escritos os dados bibliográficos da obra, um resumo dos principais pontos abordados e frases que poderiam ser literalmente citadas no estudo desenvolvido.

Ao iniciar os estudos teóricos, foi também levado em consideração:

- a) que as citações fossem fiéis ao original, entre aspas ou em itálico, seguidas entre parênteses do nome do autor, ano da publicação e o número da página;
- b) o cuidado para não enfatizar frases menos importantes, ignorando aquelas de maior efeito;
- c) o uso de citação bibliográfica quando se deseja reforçar uma opinião ou decisão, com o ponto de vista de uma autoridade na matéria;
- d) Fichas de Idéias ("insight"), para registrar argumentos originais, complementações e contradições, que não estão sendo úteis em uma

determinada passagem da monografia, mas que poderão constituir uma contribuição significativa para outro capítulo ou outro texto, a ser escrito futuramente.

- e) Os conceitos, autores e textos teóricos relevantes para a pesquisa, bem como, sua escolha, foi justificada de acordo com os objetivos da pesquisa;
- f) Estudo de Casos reais, em empresas que estão aplicando a Inteligência Competitiva como metodologia de trabalho em suas ações organizacionais, selecionando alguns campos do conhecimento humano, já que é impossível analisar todos os campos de atuação do empreendedor;
- g) Projeções do Modelo em megatendências mundiais, selecionadas por assuntos de interesse restrito dos Empreendedores.

4.7 Modelos, métodos e ferramentas utilizados, atualmente, como instrumental para identificar oportunidades de novos negócios

Para justificar, ainda mais, o escopo desta tese, que provoca o estudo do Empreendedor, a partir do imaginável e não do real ou racional, foram analisados modelos, métodos e ferramentas, que podem facilitar a elaboração de identificação de novos negócios, ou mesmo do *start up* para iniciar um projeto conceitual, depois de escolhido o produto que se afigura pela prospeção inicial, com potencial para ser desenvolvido.

Neste realização deste trabalho, foram apresentadas várias sugestões e propostas para que o Empreendedor possa implementar ou gerir o seu negócios. Porém, o Método *Delphi* e as ferramentas QFD (*Quality Function Deployment*) e TIPS (*Theory Of Inventive Problem Solving*) merecem destaques, por serem motivo de análises e apresentações de pesquisadores e profissionais que atuam no Empreendedorismo.

Nenhuma delas, por mais precisas que sejam, não vislumbra o Empreendedor com o ser, envolto no processo como ator, recebendo e transferindo emoções, sentimentos, desejos, necessidades, tensões e decisões.

Por este motivo, apresenta-se o estudo do Método Delphi e das Ferramentas QFD e PIPS, para facilitar a continuação deste trabalho de pesquisa pelo autor ou outros pesquisadores do tema.

Ao examinar o método e as ferramentas, esta pesquisa detectou a necessidade de apresentar proposta, com base em Barros (2000), sobre a utilização das mesmas, como associação para identificar oportunidades de novos negócios e facilitar a tarefa do grupo de elaboração do projeto conceitual, reforçando, ainda mais, necessidade de implementar o Modelo proposto, porquanto a Inteligência Empreendedora é uma realidade atual.

a) Método Delphi

O primeiro óbice, para um grupo de trabalho, encarregado de identificar oportunidades de novos negócios, está centrado no próprio processo de comunicação entre seus membros. Identificar o novo negócio e elaborar o primeiro esboço de um projeto conceitual enfrenta, primeiramente, as restrições do processo de comunicação dos membros encarregados do desenvolvimento.

Nos grupos, os juízos emitidos individualmente têm demonstrado ser ineficientes em termos de resultados que se deseja obter, particularmente, quando se trata de resolver problemas complexos, em condições de incerteza e com escassa informação disponível.

Um modo de contornar esta dificuldade, tem sido estruturar um tipo de comunicação grupal, que consiste em reunir um número de pessoas, com certas características, para que elaborem juízos sobre um determinado tema. Estas pessoas podem ser especialistas no tema ou interessados, de modo tal que seu nível de informação e grau de conhecimento possam trazer idéias e pontos de vistas diferentes para o problema em questão. As formas de estruturar a comunicação grupal pode ser selecionada entre realizar a discussão presencial (face a face) ou utilizar o Método *Delphi*.

O Método *Delphi* foi criado pela empresa de consultoria *Rand Corporation*, em 1950, para Força Aérea dos Estados Unidos. Pode ser caracterizado como um método para estruturar um processo de comunicação em grupo, que permita ao grupo tratar de problemas complexos (Linstone & Turof, 1975). Pode-se argumentar que esta é uma definição ampla e que só indica que o método permite estruturar um processo de comunicação.

Sem dúvida, existem poucas áreas do conhecimento humano em que não possa ser aplicado o Método *Delphi*. Ainda que, alguns autores definam *Delphi* como um método de projeção, dado seu uso significativo nesta área, existe uma variedade de outras áreas de aplicação. Entre as elas pode-se destacar:

- a) exame de significado de eventos históricos;
- b) avaliação de opções de planejamento regional e urbano;
- c) definição de vantagens e desvantagens associadas com opções potenciais de política pública;
- d) desenvolvimento de relações causais em fenômenos complexos, como econômicos e sociais;
- e) como ferramenta associada a outros instrumentos de desenvolvimento de produto e inovação tecnológica.

. Fundamentos teóricos do Método *Delphi*

Aqueles que desejam utilizar o Método *Delphi*, usualmente reconhecem a necessidade de estruturar o processo de comunicação em grupo para alcançar resultados úteis para seus objetivos. Surge, então, a questão: é possível, via comunicação estruturada, criar algum tipo de inteligência coletiva humana, no sentido de incluir atitudes e sentimentos, que são partes do processo humano de motivação e ação? A resposta ainda não foi dada em forma definitiva e acabada.

Porém, há indícios que demonstram que o juízo coletivo é distinto do individual e muitas vezes mais preciso. Isto, porque é assumido que um grupo

pode responder com mais variedade e complementaridade uma pergunta que um indivíduo.

As bases filosóficas, sobre a qual se cria um processo científico, é de importância prática fundamental. Para compreender o enfoque de cada filosofia, se apresenta uma análise extraída de *Delphi Method* (Linstone & Turoff, 1975), no qual se refletem três posições filosóficas diferentes, por meio da forma de avaliar uma certa proposição que descreve uma “verdade”, a saber:

- a) o enfoque da coerência indaga: como é possível, independente de qualquer consideração pessoal ou empírica, dar uma justificação puramente racional a uma afirmação proposta? É possível construir um modelo racional que confirme a dita proposição? Como são os resultados que se deduzem, precisos e certos?
- b) o enfoque de consistência questiona: existe alguma combinação de dados ou juízos de especialistas, que oferecem uma justificativa teórica para estes dados e que, por sua vez, justifiquem a proposição? Que conjunto de proposições alternativo existe e qual satisfaz adequadamente os objetivos?
- c) o enfoque que busca consenso indaga: uma vez que os dados são sempre anteriores ao desenvolvimento de uma tarefa formal, como é possível um indivíduo, independente de qualquer modelo formal, justificar a afirmação por meio de dados objetivos ou por consenso de um grupo de especialistas, referenciar materiais subjetivos das proposições? Quais são as bases estatísticas? Quais são as probabilidades de acerto? São as afirmações estimativas adequadas da situação de eventos?

Cada um destes enfoques, conduz explicitamente a uma conceituação diferente do mundo e a uma maneira diferente de aplicá-la à comunicação. Em termos desta configuração geral, a pergunta que surge é: como se pode estabelecer uma escala de valores, mutuamente mensuráveis, entre diferentes indivíduos, ou seja, qual é o *ranking* grupal?

Arrow (1974), demonstrou que, se um grupo de indivíduos ordena sua preferência entre diferentes alternativas, não existe procedimento correto que

sempre funcione, pelo qual, com essa informação, o grupo como um todo possa ordenar preferências. Assim, Arrow (1974), sugere que a inconsistência pode ocorrer na grande maioria dos casos. Existem muitos outros fatores com respeito à comunicação em grupo, que não podem ser tratados de forma sistemática como indica o teorema de Arrow. Por exemplo, um grupo em atividade de trabalho comunica seus verdadeiros sentimentos, incertezas ou simplesmente falsifica e o que tem a dizer?

Martino (1970), realizou uma análise para verificar se um grupo de praticantes do Método *Delphi* tende a ser consistentemente otimista, frente a um fato tecnológico ou simplesmente reage de modo pessimista. Concluiu que os participantes individualmente tendem a estar otimistas ou pessimistas com moderada consistência. As diferenças entre os participantes não são relevantes, um pessimista reage de modo otimista e vice-versa, de modo que não há como fazer uma divisão que assinale os pessimistas dos otimistas.

. Características do Método *Delphi*

Considerando-se qualquer dos tipos de Método *Delphi*, é possível distinguir quatro fases:

- a) a primeira, se caracteriza pela exploração do tema em discussão. Cada indivíduo contribui com a informação adicional que considera pertinente;
- b) a segunda, compreende o processo pelo qual o grupo alcança uma compreensão do tema, depois de realizar acordos e desacordos entre os participantes sobre o tema;
- c) a terceira fase, explora os acordos, se extraem as razões das diferenças e se faz uma avaliação destas mesmas diferenças;
- d) a quarta fase, é de avaliação final. Isto ocorre quando toda a informação, previamente reunida, foi analisada e os resultados obtidos tenham sido enviados como retroalimentação para novas considerações.

Um modo de superar os problemas que surgem nos encontros (face a face), uma das características do Método *Delphi* é o anonimato dos membros do grupo e a absoluta reserva sobre as respostas individuais. Isto está garantido

pela forma que se avaliam os questionários, bem como o conjunto de respostas dos participantes (incluindo as minorias) e o resultado do exercício.

A avaliação dos questionários se realiza de modo tal, que seus resultados podem incorporar-se como informação adicional às perguntas dos questionários seguintes (*feedback*). Isto permite que os participantes do exercício *Delphi* possam revisar seus planos à luz da nova informação que está recebendo.

. Escolha dos participantes

Em um exercício Delphi, participam grupos diferentes. Um é o grupo monitor que se encarrega do desenho do exercício, em todas suas fases e o outro é o grupo de participantes, que respondem as perguntas elaboradas pelo grupo monitor. De modo geral, podem ser escolhidos os seguintes critérios, para a escolha dos participantes para uso do Método *Delphi*:

- a) experiência: refere-se ao tempo em que cada participante tem se dedicado ao tema, quer como pesquisador, como docente ou em funções públicas ou privadas com relação ao tema;
- b) publicações: pode-se inferir o grau de competência pelo número e importância acadêmica de trabalhos publicados com relação ao tema em questão;
- c) participação em seminários, palestras, conferências, encontros em nível nacional e internacional com relação ao tema;
- d) outros, a juízo de outros especialistas.

b) O QFD (*Quality Function Deployment*) como Ferramenta de Negócios

O significado da QFD, como ferramenta, tornou-se conhecido pelo uso em larga escala nos programas de qualidade. Segundo Garvin (1992), trata-se de uma técnica complexa, desenvolvida pelos japoneses e é conhecida como análise da qualidade ou desdobramento da função qualidade (QFD). Utiliza gráficos elaborados, para transferir percepções da qualidade para dentro das

características do produto e as características do produto para dentro das exigências de fabricação e montagem. Desta maneira, a 'voz do cliente' é desdobrada por toda a companhia.

Para Carr & Littman (1992), o Desdobramento da Função Qualidade (QFD) é uma técnica organizada para conversão das carências e necessidades do consumidor em especificações no planejamento e desenvolvimento do produto. Assim, dentro destas conceituações, mediante a QFD, equipes multidisciplinares, envolvendo especialistas em Marketing, Pesquisa & Desenvolvimento, Engenharia de Produto, Projeto de Processo, Produção e Qualidade, traduzem e transmitem as exigências dos clientes para os diversos setores da empresa.

Também para a Fundação de Desenvolvimento Gerencial – FDG (2001), a QFD, em sentido restrito, foi conceituado como um processo sistemático de desdobramento do trabalho da ação gerencial de planejamento da qualidade (Gestão do Desenvolvimento do Produto), em procedimentos gerenciais e técnicos. O resultado do desdobramento do trabalho é o Padrão Gerencial do Desenvolvimento do Produto - PGDP e Plano de Atividades do Desenvolvimento do Produto – PADP.

Entretanto, o exame da bibliografia indica espaço para que sejam explicadas suas funções como uma ferramenta para a gestão de negócios. Existem os seguintes equívocos no uso do QFD:

- a) o QFD é elaborar a matriz da Qualidade, composta de *What* (o que) e *How* (como);
- b) o QFD é uma ferramenta;
- c) o QFD demora em ser implantado;
- d) o QFD e o TQM são coisas distintas;
- e) o QFD é um método para desenvolver novos produtos;
- f) no QFD, é necessário elaborar numerosas matrizes.

. A história da QFD

Desde 1966, o QFD foi pesquisada e testada por diversas empresas em conjunto. O resultado destes estudos foi organizado e, em 1972, foi apresentada a base do Desdobramento da Qualidade. O estaleiro de Kobe da *Mitsubishi Heavy Industry* propôs a matriz da Qualidade, que advindo da corrente de Engenharia do Valor (EV), se juntou com o Desdobramento da Função Qualidade no sentido restrito, formando-se em 1978, a concepção geral do Desdobramento da Função Qualidade.

Em 1983, o QFD foi apresentada na Associação Acadêmica de Controle da Qualidade dos Estados Unidos, em seminário promovido em Chicago. Desde então, foi amplamente divulgado e aplicado nos Estados Unidos. A QFD apresentada para os Estados Unidos evoluiu para a QFD de corrente americana, constituindo *Matrix of Matrix*, de *Bob King*, de *Gaol/QPC*, Casa da Qualidade de *Sullivan de ASI*, etc.

Por outro lado, o Fukuhara (1998), da Indústria automobilística Toyota, introduziu nos Estados Unidos o Desdobramento da Qualidade, feito segundo o estilo Toyota. Entretanto, esse desdobramento é da indústria automobilística e que pode ser considerado apenas uma parte do QFD genérico. A corrente da Toyota constitui a tabela bidimensional, denominada matriz *What-how*, não expressando a totalidade do QFD.

. O QFD como Ferramenta para a Gestão de Negócios

É necessário que sejam esclarecidos os equívocos do uso restrito da ferramenta QFD, denominação genérica, que engloba o Desdobramento da Qualidade e o Desdobramento da Função Qualidade no sentido restrito. Logo, uma vez aplicada para o Desdobramento da Qualidade, a eficiência da QFD não será manifestada. A sua ligação orgânica com o Desdobramento da Função Qualidade no sentido restrito permite apenas que as empresas atinjam os objetivos e suas atividades, em curto prazo.

O conceito ampliado e verdadeiro do método QFD, uma vez entendido, possibilitará que as empresas possam utilizá-lo como uma ferramenta útil para a gestão de negócios. Assim, a QFD não significa elaborar tabelas bidimensionais, denominadas matrizes da Qualidade. Com a QFD pode-se até desenvolver eficientemente os novos produtos; porém, o seu objetivo primordial é a garantia da qualidade.

c) A Ferramenta TIPS – *Theory Of Inventive Problem Solving*

Empregado apenas no desenvolvimento do produto, a TIPS ocupa lugar de destaque dentre os métodos utilizados para simplificar etapas. Entretanto, a TIPS é empregada na última etapa da prospecção do negócio ou seja a partir do desenvolvimento do produto que será explorado pelo Empreendedor.

TRIZ é um acrônimo russo para *Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh Zadatch*, ou *The Theory of Inventive Problem Solving* (TIPS), a "Teoria da Resolução de Problemas Inventivos". A orientação da ferramenta está baseada no *Total Quality Management* (TQM), Sistema de Qualidade Total, cujos instrumentos permitem alcançar excelência na concepção inventiva do produto. Isto, em grande parte, tem por base a satisfação definida pelo cliente, a administração de processo e a busca de resultados de negócios (Ferreira, 1999).

O primeiro trabalho referencial do Dr. Altshuller, inventor da TIPS, pode ser encontrado em "*Suddenly the Inventor Appeared - The Art of Inventing*, Genrikh S. Altshuller, 1988 e *Creativity as an Exact Science - The theory of the solution of inventive problems*, Genrikh S. Altshuller, 1988. No segundo livro, o autor examina 70 problemas e o processo utilizado para resolvê-los. Altshuller, segundo Ferreira (1999), classificou as soluções dadas aos problemas técnicos em cinco níveis:

- a) Solução padrão: aquela que se encontra dentro da disciplina de conhecimento do profissional;
- b) Mudança do sistema: solução dada sobre problemas mais difíceis, que requerem estudos de "*trade-off*", mas que um engenheiro consegue resolver;

- c) Inovação: solução buscada fora do campo de conhecimento do engenheiro ou em algum outro ramo da engenharia;
- d) Invenção: solução encontrada na ciência, com base em fenômenos físicos ou químicos, raramente utilizados;
- e) Descoberta: solução baseada em um novo fenômeno físico ou químico.

O campo de domínio do TIPS, ou TRIZ, abrange justamente os níveis c, d, e, normalmente fora do alcance do Empreendedor, ou mesmo da própria empresa, ou, ainda, fora de seu setor de atividade. A TRIZ aumenta a criatividade dos Empreendedores envolvidos em concepção e projeto, levando-os a pensar muito além de sua experiência pessoal e de seu campo de conhecimento.

Para Ferreira (1999), as principais ferramentas da metodologia TIPS são uma “Abordagem Inovadora Padrão”, porque representa um conjunto de técnicas típicas, para resolver uma ampla gama de problemas de engenharia, com base no princípio de que diversos problemas, de distintos campos tecnológicos, que podem ser resolvidos por procedimentos genéricos similares.

4.8 Técnicas utilizadas na Prospecção de Oportunidades de Negócios

Se os métodos analisados não ofereceram a resposta esperada, procurou-se pesquisar sobre ferramentas para prospecção de negócios, a partir da vigília tecnológica. Na busca de ferramentas de prospecção, destacam-se as Técnicas de Inteligência Competitiva. A partir da obra, Estratégia Competitiva, de Porter (1985), foi lançada a base para que fosse dada atenção maior às atitudes, ações e movimentos dos concorrentes, com a grande intenção de gerar as clássicas vantagens competitivas.

O renomado modelo, que surgiu daquela obra, o modelo de análise concorrencial para geração de vantagens competitivas, guiou, desde aquela

ocasião, boa parte das atitudes administrativas, no que tange a planejamento estratégico ou estratégias competitivas.

Em que pese a extrema propriedade deste modelo à maioria das situações aplicadas, o uso maciço de dados quantitativos, a evidenciada tendência a análise de custos, a marcante atenção dedicada ao *market share*, obscurecem a análise de informações qualitativas, de maior subjetividade, que são também de extrema valia para o decisor.

Para Barros & Fiod (2000), *“... vê-se que a surpresa da entrada de um produto inovador acontece quando ocorre uma descontinuidade na concepção do produto. Nesse caso, o avanço da ciência permite que o pesquisador se aproprie da nova tecnologia na concepção do produto. Examine-se a cadeia criativa, onde o pesquisador, com base em paradigmas de um campo científico, busca a diferenciação do produto, mas permanecendo na mesma Curva-S de seu desenvolvimento. É necessário conhecer as questões relativas à busca do limite na mesma curva, isto é, compreender até onde o estágio da tecnologia utilizada permitirá acrescentar diferenciais ao produto em relação ao concorrente, dentro do escopo determinado das relações de custo e qualidade”* (Barros & Fiod. Vigília Competitiva. Pag. 3. 2000)

Com a dimensão inicial de cobrir tal lacuna, começa a estruturar-se no cotidiano dos estudos e práticas organizacionais, uma área de atuação de nome Inteligência Competitiva. Pode-se entender, de acordo com Evaristo (1996), que Inteligência Competitiva é o processo de coleta de informação externa sobre competidores, fornecedores e clientes com apoio às necessidades de organizacionais e cujo objetivo é obter vantagem competitiva.

Sabe-se que o processo de inteligência organizacional compreende três fases principais, de igual valia para as decisões empresariais e processos de planejamento em geral: procura de dados, processamento das informações e disseminação. A fase de procura visa buscar dados das mais variadas formas, a fim de gerar informações úteis à tomada de decisão, em sua maioria de natureza

estratégica. Tal procura de dados pode esbarrar em alguns limites de ética, mas tem por objetivo compilar informações que permitam antever o futuro, ou mesmo forjá-lo, sendo passível de ser implementada por diversas técnicas e analisadas por diversas dimensões.

Particularmente é realizada no sentido de busca, observação e prospeção. O processo de seleção é orientado pelas seguintes questões:

- a) quais as técnicas disponíveis e como elas se relacionam?
- b) qual o escopo do problema e o foco de interesse?
- c) quais as restrições aplicáveis á análise, em especial, no que tange a tempo e recursos?

Entendidas estas três expectativas, pode-se construir um perfil de adequação do problema e a sua relevância e é escolhida a técnica mais adequada ao problema. Entre as técnicas disponíveis podem ser citadas:

- a) análise de risco das condições políticas do país - tipo de risco e extensão;
- b) análise de cenários - desenvolvimento de cenários aplicados de modo consistente e integrado;
- c) modelo econômico - macro-análise das condições gerais de mercado econômico;
- d) avaliação tecnológica - avalia as mudanças decorrentes da adoção da tecnologia;
- e) análise de fatores críticos de sucesso - identifica algumas áreas em que as empresas têm que conduzir adequadamente seus negócios, a fim de obter o sucesso;
- f) análise de cadeia de valor e mapa de campos - a fim de identificar custos e operações características e seus relacionamentos com as atividades primárias do negócios;
- g) análise de portfólio - localizar os negócios da corporação junto a diversos segmentos de mercado e competidores;
- h) análise de pontos fortes e fracos - identifica vantagens e deficiências nos recursos, experiência e capacidades para negócios, relativas aos concorrentes;

- i) perfis de gerência - examina as características associadas ao decisor (do concorrente);
- j) engenharia reversa;
- k) *Benchmarking*.

A análise para seleção de uma das técnicas é dirigida ao exame de fatores entre os quais: tempo, recursos financeiros, experiência gerencial, fonte dos dados, historicidade, limites de exatidão, vantagens e limitações, requerimentos de atualização e referências. Convenciona-se que o decisor aprende a reconhecer oportunidades e riscos de negócios, que emergem de padrões de mudanças circunstanciais. Tal premissa precisaria de experimentação ratificadora. A experiência proposta por Rockart e seus companheiros do MIT, para determinar as necessidades de informações para um negócio, sugere uma análise de fatores críticos de sucesso (FCS), para comprovar aquela premissa. Esse conceito, FCS, baseia-se no fato de que em toda atividade empresarial existem fatores que devem ser atingidos de modo adequado para o sucesso da companhia .

Conforme Barros & Fiod (2000), estes fatores provêm, em regra, da estrutura do ramo de negócio, da estratégia competitiva, da localização geográfica e de fatores ambientais e temporais e podem ser:

- a) análise de pontos fracos e fortes, prevê um exame dos pontos fortes e fracos da organização, a fim de enfatizar os efeitos dos pontos fortes e minimizar os efeitos dos pontos fracos. Trata também de detectar oportunidades e ameaças no ambiente, inclusive concorrencial, com finalidade de obter vantagem à luz de uma análise isenta de paixões;
- b) análise de cenários, configura-se como uma poderosa ferramenta no auxílio de decisões de negócios, quer no curto prazo, quer seja aplicado à questões macroscópicas de incerteza e de longo prazo, como o sistema de cenários desenvolvido por Battelle (1995). Tecnicamente, pode-se conceituar, com consistência, como sendo “visões alternativas de futuro, em um ambiente de incerteza, nas quais se pode trabalhar e testar possíveis conseqüências das decisões correntes” (Evaristo, 1996, p. 35). Entende-se que seu valor máximo

é prover um “intervalo de visões sobre o futuro incerto, em resposta à tradicional estratégia de contexto mais provável esperado” (Clemons, 1995, p. 63). Ademais, a análise de cenários permite realçar fontes críticas para o controle de atividades, a boa noção para expansão de horizontes, conexão entre gerência e trabalhadores, desenvolver um conjunto prévio de indicadores sobre dados disponíveis no futuro, permitindo a proatividade. Poder-se-á chegar a uma análise de cenários, usando-se o seguinte roteiro: Análise de projeto - onde dados representativos de fontes primárias são selecionados, coletados e compilados, segundo uma ótica crítica em um horizonte de tempo limitado; são estabelecidas projeções e desenvolvidos cenários alternativos, aliados à variabilidade das condições detectadas;

- c) Mapeamento do futuro, quando se desenvolvem mapas de estado final para os cenários construídos, considerando fatores críticos identificados na etapa anterior e são traçadas alternativas explícitas, se possível com recursos interativos, para resolver cada uma das situações problemáticas idealizadas;
- d) Análise das conseqüências, determinar que ações são necessárias para sobrepujar as dificuldades levantadas no cenário e construir um bom sistema de monitoramento contínuo, a fim de confirmar a evolução das previsões do cenário, com óbvias possibilidades de ajustes de estratégias.

Nos tempos atuais, onde as mudanças ocorrem com muito maior velocidade, qualquer deslize por parte das empresas pode comprometer seu futuro. A informação torna-se, portanto, vital para o ganho ou manutenção de vantagens competitivas, entendendo-se informação num contexto amplo, incluindo não somente as informações internas à empresa, mas também as informações do ambiente externo, cada vez mais importantes no contexto atual.

As ferramentas utilizadas para a Inteligência Competitiva são maneiras eficazes de se tentar obter uma postura pró-ativa com relação às variáveis ambientais influentes na organização. É interessante notar a propriedade, nas técnicas utilizadas, de se complementar com relação ao trabalho de mapeamento ambiental.

As técnicas de Análise de Forças e Fraquezas, juntamente com Fatores Críticos complementam, de maneira adequada, a análise de cenários. Mas essas técnicas, embora necessárias, não são suficientes para identificação de novos negócios. É importante salientar, porém, que o processo de Inteligência Competitiva, para que todo seu potencial seja aproveitado, deve ser contínuo, de forma que as informações estejam à mão quando necessárias.

Amit *et alli* (1993), desenvolveram um modelo para explicar a tomada de decisão, quanto a iniciar um negócio próprio. Este modelo está fundamentado na teoria da decisão, incluindo elementos comportamentais e econômicos. O modelo considera que o indivíduo faz a melhor escolha baseado em valores e crenças específicas, fundamentado em onze principais dimensões, conforme o quadro, a seguir:

Quadro 9 - Dimensões para explicar a tomada de decisão para iniciar um negócio.

DIMENSÕES PARA EXPLICAR A TOMADA DE DECISÃO PARA INICIAR UM NEGÓCIO	
DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
1. Riqueza	Tornar-se rico, fazer fortuna. Busca de grandes proventos.
2. Visão	Imagem de uma organização e determinação de objetivos e competências que a organização deve perseguir.
3. Estabilidade	Qualidade oferecida pela segurança de uma recompensa mensal; evitar riscos pela manutenção do estilo de vida atual.
4. Poder	Ter a faculdade de impor obediência; autoridade, mando. Capacidade de agir ou de produzir um efeito sobre os resultados da organização.

5. Estilo de vida	Hábitos e estilo de viver, como o tempo com a família, oportunidade para recreação.
6. Liderança	Habilidade e oportunidade para influenciar outras pessoas
7. Inovação	Produzir algo novo; introduzir idéias originais de produtos, serviços ou processos.
8. Independência	Autônomo. Ter flexibilidade, ser o seu próprio chefe.
9. Ego	Experiência que o indivíduo possui de si mesmo, ou concepção que faz de sua personalidade, agindo motivado por amor a si próprio, buscando ser eficiente, e sentir-se vitorioso.
10. Desafio	Ação de desafiar para a competição, utilizando os seus talentos, mantendo-se atualizado, assumindo responsabilidades.
11. Contribuição	Esforço de caráter moral, social, literário ou científico, para alguma obra útil, ajudando outras pessoas e à sua comunidade.

Quadro 9 - Tomada de Decisão, adaptado de Amit *et alli* (1993).

Dentro do mesmo escopo, abordados por Amit *et alli* (1993), aponta os benefícios auferidos quando a Inteligência Competitiva se insere no contexto organizacional, a saber:

- a) identificação de novas oportunidades de negócios;
- b) ideais compartilhados;
- c) crescente habilidade para antecipação de surpresas;
- d) aumento das habilidades gerenciais;
- e) integração de vários pontos de vista.

Entretanto, estas assertivas cumprem a condição necessária, mas não a suficiente. É preciso que a organização sistematize a questão do conhecimento. Esta variável, considerada como possível barreira de entrada para o concorrente do líder, precisa ser internalizada na organização. Se o conhecimento é incorporado, a organização estará se preparando para aprendizagem contínua. É dentro este escopo, indica que uma organização carrega consigo o ímpeto produtivo e inovador do empreendedor, possibilitando seus conhecimentos e habilidades administrativas práticas.

Contudo, quando se trata de uma organização, sabemos que ela não pode criar conhecimento sozinha. Neste sentido, Nonaka e Takeushi (1997), afirmam que no conhecimento tácito dos indivíduos se fundamenta a criação organizacional. E que, segundo Nonaka e Takeushi (1996), para alcançar este estágio de criação, a organização precisa reunir e transformar o conhecimento tácito em nível individual, na criação do conhecimento organizacional, por meio da “espiral do conhecimento”.

Para Nonaka e Takeushi (1997, p. 83), este processo “...é exemplificado pelo desenvolvimento de produtos. A criação do conceito de um produto envolve uma comunidade interativa de indivíduos com históricos e modelos mentais diferentes. Enquanto o departamento de P&D focaliza o potencial tecnológico, os departamentos de produção e marketing estão interessados em outras questões. Apenas algumas dessas diferentes experiências, modelos mentais, motivações e intenções podem ser expressas em linguagem explícita. Portanto, é necessário um processo de socialização do compartilhamento do conhecimento tácito. Além disso, tanto a socialização quanto a externalização são necessárias para associar o conhecimento tácito ao conhecimento explícito dos indivíduos. Muitas empresas japonesas adotaram sessões de *brainstorming* como uma ferramenta para esse fim” (Nonaka & Takeuchi. Gestão do Conhecimento. 1997. Pag. 3).

Nonaka e Takeushi (1997), ainda consideram que a organização criadora do conhecimento pode ser representada como um sistema autopoiético, pois a “equipe auto-organizada” é uma “ferramenta poderosa”, nas fases da

inovação em uma organização de negócios. Morgan (1996), apresenta a Teoria da Autopoiesis para a compreensão das organizações, possibilitando compreender que as organizações dependem da própria identidade ou auto-imagem, ficando sujeitas a:

- a) um confinamento auto-referencial em relação a seus ambientes;
- b) problemas organizacionais ao lidar com os ambientes;
- c) evolução, mudança e desenvolvimento, sujeitas aos fatores que determinam a identidade organizacional.

Após as análises das ferramentas, a pesquisa demonstrou a necessidade propor uma ferramenta única, já que as ferramentas usuais na prospecção de negócios vêm sendo praticadas isoladamente. Assim, a empresa que utiliza o *benchmarking*, por exemplo, cuida de aplicá-lo de acordo com as normas preconizadas pela ferramenta e o mesmo acontece com outras técnicas. O que se propõe, neste trabalho, é a utilização conjunta destas técnicas e conjugação de procedimentos, realizando a associação mais conveniente para cada caso.

Segundo Fuld (1988), as chaves de um programa de prospecção de negócios bem-sucedido, para qualquer tipo de empresa, possuem três características dominantes – constância, longevidade e envolvimento -, conforme a seguir:

- a) constância ou seja, a capacidade de estudar permanentemente os concorrentes, com a finalidade de não perder pequenas informações críticas para uma ação eficaz. Muitas empresas, por exemplo, limitam a monitoração ao relatório sobre a concorrência, que preparam para a reunião anual de vendas. Quando o relatório é emitido, estas empresas já perderam muitas chances de obter uma vantagem de mercado;
- b) longevidade: um programa de monitoração pode necessitar de vários anos para atingir sua eficácia máxima. Leva tempo para se gerar em toda a empresa o compromisso com o monitoramento e desenvolver os sistemas de armazenagem e de recuperação de informações;

- c) envolvimento: a monitoração da concorrência deve ser um esforço corporativo e não meramente individual. Sozinho, ninguém poderá monitorar os concorrentes com a mesma eficácia da organização inteira. Os melhores programas de monitoração estão nas empresas que incentivam todos os funcionários - vendedores, engenheiros de P&D, pessoal ligado à área comercial e outros – a contribuírem regularmente com informações.

As pesquisas realizadas para a consecução do presente trabalho, ainda apontaram que para a eficácia de um programa na prospecção de negócios, a empresa precisa seguir as seguintes etapas de trabalho, a saber:

- a) rever inteiramente as fontes publicadas: reexaminar as fontes publicadas para iniciar o processo de coleta de informações. Este passo não envolve muito gasto de tempo e de recursos, além de usar as informações coletadas para ganhar credibilidade e apoio geral da organização para o programa de monitoramento de negócio;
- b) motivar a melhor fonte de informação: a própria empresa: embora as fontes publicadas sejam um bom começo, freqüentemente, contêm informações ultrapassadas ou genéricas. Para coletar dados mais oportunos e específicos, a empresa deverá selecionar pessoas que contribuam com informações sobre a concorrência, isto é, os próprios funcionários de todos os departamentos da empresa;
- c) identificar e usar ativos ocultos de informação: uma vez conseguida a cooperação de todos os funcionários, a próxima etapa consiste em identificar os recursos de informação na própria empresa, tais como relatórios de vendas dos produtos dos concorrentes, entre outros;
- d) organizar as informações sobre os concorrentes: este processo envolve a armazenagem da informação em um banco de dados computadorizado, para facilitar o manuseio. Esta decisão dependerá do tipo de informação, da forma que deve assumir e da freqüência de sua utilização;
- e) comunicar as informações: as informações serão úteis somente se forem comunicadas. Nesta etapa, poderão ser utilizados meios eletrônicos (correio eletrônico), relatórios em papel, quadros de avisos, boletins internos,

reuniões, entre outros, para difundir as informações selecionadas e julgadas relevantes para a empresa;

- f) desenvolver programas de admissão e treinamento: ao se expandir, um programa de monitoramento pode desenvolver uma estrutura mais formal, a escolha de profissionais com um perfil adequado e devidamente treinado, é fundamental para garantir a eficácia do programa.

Neste ponto do trabalho, considerando a importância das pequenas e médias empresas, os procedimentos propostos podem ser aplicados por todas elas e, para justificar a importância, é pertinente atentar para o levantamento da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (2001), que, amparado em dados do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior, Sebrae Nacional, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e Programa Brasil Empreendedor II, apresenta os seguintes dados, que revela a importância da pequena empresa na economia brasileira:

- a) entre 1990 e 1999, foram constituídos no Brasil 4,9 milhões de empresas. Desses, 2,7 milhões (55,1%) de micro e pequeno portes;
- b) apenas em 1999, foram abertas 475.005 empresas no país, das quais 267.525 micros e pequenas;
- c) as empresas de micro e pequeno portes respondem por cerca de 60% dos empregos no Brasil, incluindo os informais;
- d) elas produzem cerca de 20% do Produto Interno Bruto brasileiro;
- e) movimentam quase 30% do valor bruto da produção industrial no país;
- f) fornecedores cadastrados no governo são, em sua maioria, (53%) micro e pequenas empresas, de acordo com números do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores da União;
- g) o Sudeste é a região que concentrava, em 1999, o maior número de microempresas (1,01 milhão), seguido pelas regiões Sul (712,2 mil), Nordeste (522,9 mil), Centro-Oeste (251,7 mil) e Norte (169,2 mil);
- h) em âmbito estadual, São Paulo tinha, em 1999, o maior contingente de microempresas (481,9 mil), seguido por Rio Grande do Sul (391,9 mil), Minas Gerais (383,6 mil), Santa Catarina (189,9 mil) e Bahia (154,5 mil);

- i) somente o Estado de São Paulo abriga 1,1 milhão de micro e pequenas empresas, que empregam 7,5 milhões, de um total de 11 milhões de trabalhadores no setor privado;
- j) as micro e pequenas firmas paulistas responderam pela criação de 500 mil novos postos de trabalho entre 1995 e 1999, uma pergunta que sempre ocorre para alguém interessado na gestão de negócios.

Em resposta aos questionamentos anteriores, os procedimentos propostos anteriormente também podem ser aplicados por uma pequena empresa e, para o caso daquelas, com poucos recursos econômicos, financeiros e de pessoal, os procedimentos são também recomendados e aplicáveis. No entanto, é recomendável a utilização das seguintes fontes básicas de informação:

- a) Bancos de Dados comerciais: os bancos de dados (BDs) contêm artigos de jornais, revistas, publicações especializadas, relatórios de analistas de ações, solicitações de patentes, dentre outros. Pode-se acessar à maioria dos BDs através de um computador, conectado à Internet;
- b) Publicações especializadas ou dirigidas: os boletins e revistas especializadas têm sido, há muito tempo, a principal fonte dos executivos para informações sobre os concorrentes. Embora muitos boletins indexem e resumam artigos das principais publicações especializadas, geralmente estão disponíveis meses depois da sua publicação, além de não cobrirem importantes seções valiosas, como: notas pessoais, procura de empregados, anúncios dirigidos, notas e fotos de novos produtos, calendários de eventos e informações antecipadas sobre exposições;
- c) *Clippings* de notícias: como não é hábito a empresa manter a assinatura de todos os jornais e revistas, poderá se utilizar serviços de *clippings*, que fazem buscas de publicações, por assuntos ou por concorrentes, conforme os interesses da empresa;
- d) Anúncios de oferta de emprego: podem ser uma fonte rica de informações. Geralmente, informam a posição que o concorrente quer preencher, função disponível, etc. De certa forma, podem revelar qual é a estratégia que o concorrente poderá adotar;

- e) Estudos publicados: embora os relatórios publicados de pesquisas de mercado normalmente focalizem mais as tendências globais do que detalhes das operações de cada empresa, alguns incluem detalhes suficientes para merecer a atenção da empresa;
- f) Relatórios financeiros: as corretoras de valores publicam, freqüentemente, análises de empresas de capital aberto. Esses relatórios costumam conter visões surpreendentes das operações, vendas e da gerência de uma empresa; a maior parte desses relatórios está disponível em BDs;
- g) Exposições e feiras: as exposições e conferências profissionais são importantes fontes de informação sobre a concorrência. Quem participar de uma exposição, poderá conhecer as mais recentes inovações nos produtos de seus concorrentes, suas mudanças de preços e direções de marketing;
- h) Arquivos públicos (federais, estaduais e municipais): arquivos de entidades ambientais, relação de pedidos de falência, arquivos do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), dentre outros, poderão conter informações importantes a serem consideradas no monitoramento de negócio, com o foco da prospecção na concorrência;
- i) Anúncios: acompanhar as propagandas de um concorrente, poderá dar indicações de quais segmentos de mercado o concorrente almeja atingir, bem como, outras estratégias dos concorrentes;
- j) Contatos pessoais: embora os nove primeiros passos tenham focalizado fontes publicadas, um programa de monitoração deverá incluir informações obtidas a partir de contatos pessoais. Poderão ser incluídas, conversas com professores universitários, fornecedores da empresa, principais clientes, fornecedores, técnicos e demais analistas de mercado.

Estas fontes ajudarão as pequenas e médias empresas a encontrarem muitas informações sobre o mercado e seus principais concorrentes. Mas, ressalta-se que a técnica proposta envolve métodos usuais de consulta de custo alto para pequenas empresas e que a conjugação de procedimentos se torna ainda mais difícil para ser adotada pelas PMEs. Porém, se a organização tiver maior quantidade de recursos para investir em monitoração do negócio, com o

foco na concorrência, ela pode utilizar outras fontes e técnicas mais complexas que não seriam especialmente recomendadas para a maioria das PMEs.

Como alternativa para a falta de recursos, ressalva-se que as PMEs, em países da comunidade européia, vem praticando prospecção tecnológica graças à estratégia que emprega consórcios e alianças, o que lhes empresta ganho de escala e as iguala à mesma potencialidade de empresas de grande porte.

4.9 Proposta De Aplicação Integrada Das Ferramentas Analisadas, Com Base Na Inteligência Empreendedora

Na presente tese, é feita a proposta de combinar as ferramentas TIPS, QFD e DELPHI, como uma técnica conjugada para acelerar as aplicações, reduzindo custos e tempo, com a possibilidade da abordagem especialista (anônima), para descortinar ao grupo de projeto os horizontes de possibilidades existentes, quer na ciência em construção ou na tecnologia disponível naquele instante, com o objetivo de demonstrar, mais uma vez, a necessidade de se implementar o Modelo Proposto, que estrutura a Inteligência Empreendedora..

A figura a seguir, elaborada com base em Santos (2000) e Barros (2000), ilustra a proposta do uso conjunto das ferramentas. O "Grupo de Projeto" faz uso combinado das ferramentas TIPS, QFD e DELPHI, bem como pode utilizar outras ferramentas indicadas pela tipologia do problema, para a busca de uma solução criativa para a gestão de negócios.

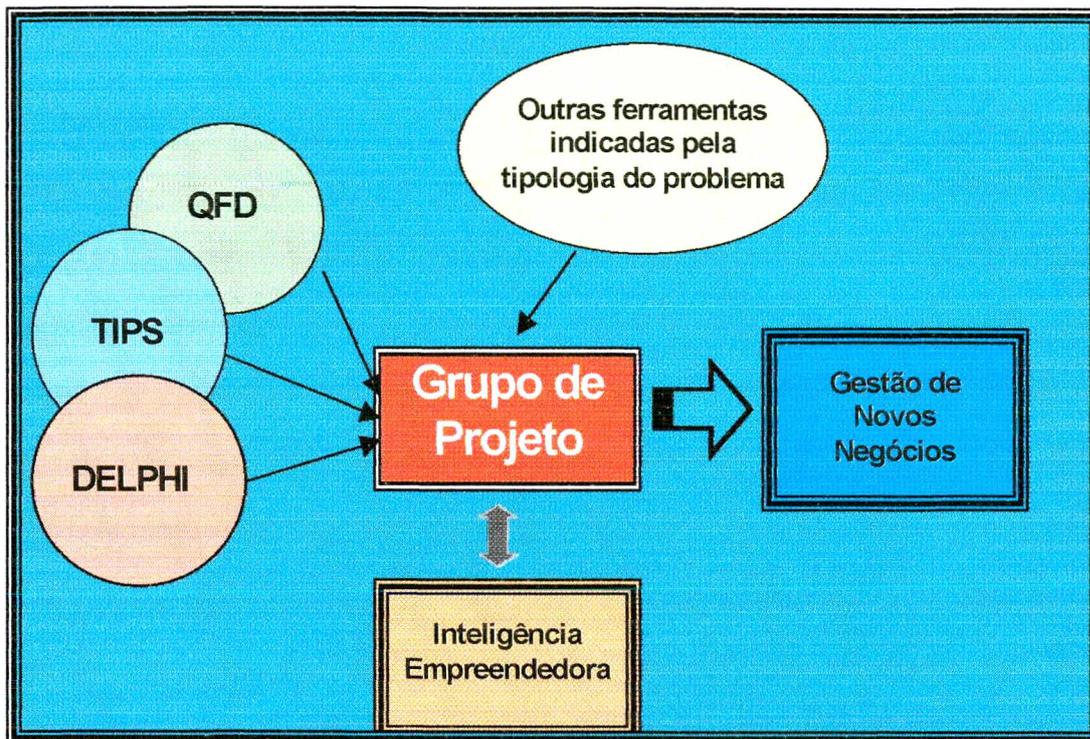


Fig. 20 – Ferramentas Integradas, do autor.

A melhora constante, associada à necessidade de permanente atenção aos desejos do cliente, que se traduzem em mudanças no mercado consumidor, exigem poder de competitividade permanente. Todo o instrumental disponível, para ganhos de tempo e recursos no desenvolvimento do produto e/ou serviço, precisa ser dominado pelos que pretendem manter sua organização em posição favorável de mercado. Na fase de desenvolvimento, o projeto conceitual do produto, quando realizado adequadamente, ou seja, tirando partido de todo o ferramental existente, pode favorecer o atendimento das expectativas do consumidor e gerar um diferencial que se traduz como vantagem competitiva.

Uma vez determinado os parâmetros de engenharia, quanto a uma solução análoga (princípio inventivo) ao problema de projeto em questão, pode ser introduzido o Método *Delphi*, sendo distribuído para especialistas às questões originadas das necessidades do grupo. O método é apropriado para o estudo de temas, nos quais as informações, tanto passadas como presentes, não se encontram disponíveis, de forma sistemática e refinada.

Quando isso ocorre, o método *Delphi* permite obter a informação requerida e dela fazer uso de modo mais rápido e eficiente. Nesta fase, seria recomendável ao grupo monitor do *Delphi* construir uma árvore de referência de pontos relevantes para estabelecer aos participantes *Delphi* as relações funcionais, que se deseja projetar e as variáveis dependentes.

A utilização da TRIZ, vem sendo empregada de forma conjunta com outras ferramentas associadas, para cobrir *gaps* existentes e dar suporte ao próprio avanço tecnológico, que implica em novas dimensões para abordagem de problemas complexos.

A QFD complementa as informações recebidas e as aplica, em conjunto, com as outras ferramentas, preservando o valor agregado da qualidade na gestão de negócios.

4.10 Os limites da tese

Como foi demonstrado nos exemplos apresentados, a tese tem como limite o próprio desenvolvimento da tecnologia, o que implica em permanente avaliação para a técnica não se tornar obsoleta. Todavia, é um avanço metodológico, uma vez que as ferramentas existentes não são suficientes para uma prospecção dos novos negócios, do ponto de vista da redução de riscos e de sucesso garantido para o Empreendedor.

5. CONCLUSÃO

5.1 Evolução da economia no universo empresarial

Como se pode observar, esta tese não se limitou a apresentar somente o Modelo proposto, mas sim, se preocupou em apresentar algumas sugestões para solução dos problemas que foram surgindo no decorrer da pesquisa, inclusive algumas ferramentas para implementação de negócios, modelo básico de Plano de Cargos e Salários, como forma de contribuir para o desenvolvimento do Empreendedorismo como disciplina técnica e científica e, ainda, contribuir com aqueles que irão continuar esta pesquisa, em todos os âmbitos do conhecimento humano.

Para tanto, é necessário, ainda, que se faça uma análise da evolução da economia no universo empresarial, para que o Empreendedor ou os pesquisadores futuros possam conhecer o momento em que a pesquisa e os estudos foram realizados, assim como, quando esta tese foi desenvolvida e apresentada.

A gestão empresarial pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos, oriundos do estudo das diversas áreas do conhecimento humano, que tem por objetivo auxiliar o Empreendedor na busca da produtividade e da lucratividade nas organizações, através da implementação e gestão de atuais e potenciais negócios.

Chiavenato (2000), afirma que, a visão do homem e da sociedade vigente em uma organização é historicamente construída e, portanto, resulta da influência das relações sociais vigentes no ambiente em que a organização se insere. Para sobreviver, a organização deve espelhar o modelo político-econômico do país no qual está instalada e isto deve acontecer de maneira natural, não consciente, de tal modo que há uma coerência entre as normas do país e as normas organizacionais.

Assim, as organizações operam dentro de uma conjuntura econômica e política que está continuamente mudando e as mudanças ocorridas no ambiente determinam outras no interior das organizações, sendo necessário que os objetivos empresariais, as políticas, as estruturas organizacionais, os métodos de operar a organização e o seu relacionamento com o mercado estejam sempre se alterando, para acompanhar o processo de mudança.

Na última década, mudanças significativas ocorreram em todo o mundo, trazendo o desenvolvimento científico e tecnológico, antes restrito aos países desenvolvidos, atingindo os mais diversos pontos do planeta, com rapidez incalculável, devido a universalização da informação. As decisões relativas à produção, comércio, transferência de tecnologia, financiamento e negociação sofreram deslocamento institucional, passando da órbita pública para a predominantemente privada.

Drucker (2000), diz que, surgiram os blocos internacionais de poder, houve a dissolução da União Soviética e a reunificação das duas Alemanhas. As negociações internacionais tornaram-se, cada vez mais difíceis, e o traço fundamental da Terceira Revolução Industrial é a reconcentração de capital nos principais oligopólios, de quase todos os setores produtivos dos países centrais.

Os países antes excluídos da competição internacional, em virtude do seu atraso tecnológico, são hoje impulsionados a apresentarem respostas para as questões relacionadas ao trabalho, a educação e ao comércio interno e externo. O novo modelo de empresa, capaz de competir internacionalmente, exige que os empreendedores assimilem, rapidamente, o desenvolvimento de novas tecnologias e de novas formas de comercialização, fazendo com que a Inteligência Competitiva passe a ser parte integrante do processo organizacional, dando ênfase ao trabalho realizado pelos Recursos Humanos e a sua contribuição no desenvolvimento da organização.

A chamada sociedade do conhecimento, a era do capital humano, a era dos ativos intangíveis, a era da excelência, a era da nova economia, conforme denominação de vários autores, faz as organizações olhar para a formação, o desenvolvimento e a produtividade de seus funcionários, passando a tratá-los como colaboradores.

Tudo isto, faz, também, retornar à preocupação com o desenvolvimento de novas ferramentas gerenciais e com a sua melhor utilização pelos profissionais, para assegurar a melhor qualidade, flexibilidade, produtividade e competitividade. À medida em que as organizações cresceram e se multiplicaram, passaram a necessitar de uma complexidade maior de recursos materiais, tecnológicos e humanos, necessários ao seu desenvolvimento e sobrevivência.

Uma comparação entre os acontecimentos do Primeiro e do Terceiro Mundo nos mostra que megatendências, tais como, globalização, desenvolvimento sustentado, internacionalização das empresas, difusão da informação e outras, que emergiram há mais de meio século em países do Primeiro Mundo, estão chegando aos países menos desenvolvidos, como é o caso do Brasil, há cerca de uma década.

Assim, a tendência à improvisação e à orientação prática, que se opõem à utilização de princípios científicos de gerenciamento, estão desaparecendo nas empresas modernas, que passaram a se preocupar com o mercado interno e externo, modernização e competição profissional.

A partir desta análise, afirma-se que a Inteligência Empreendedora, através da utilização de ferramentas adequadas, faz a diferença em qualquer organização, de qualquer ramo do conhecimento e em qualquer lugar no mercado.

Uma das formas para compreensão do impacto da tecnologia no mundo moderno, pode ser ilustrada pelo comentário de Toffler (1985), "Se os últimos 50.000 anos da existência do homem fossem divididos em períodos de geração de, aproximadamente 62 anos cada um, teríamos tido cerca de 800 gerações. Dessas 800 gerações, 650 foram completamente passada nas cavernas. Apenas durante as 70 últimas gerações, foi possível a comunicação efetiva de uma geração para a outra, uma vez que a escrita possibilitou essa transposição. Apenas durante as últimas seis gerações, as massas humanas viram, pela primeira vez, a palavra impressa. Apenas nas duas últimas gerações, pode alguém usar um motor elétrico. E a esmagadora maioria de todos os bens materiais que usamos cotidianamente, em nossa vida comum desenvolveu-se dentro da presente geração, que é a octocentésima". (Toffler. Mudanças Gerenciais. 1980. pag. 45).

Além deste quadro evolucionista, traçado por Toffler (1980), podemos verificar, através de Schaff (1990), em "A Sociedade Informática", que a mutação é produzida por alguns elementos-chaves, que representam a combinação de três evoluções técnico-científica, a saber: a revolução microeletrônica, a microbiológica e a energética. Esta tríade revolucionária assinala os caminhos do conhecimento acerca do mundo e também do desenvolvimento da humanidade. As implicações econômicas, políticas, culturais e educacionais dessa vasta revolução são, entretanto, múltiplas, diversificada e contraditórias no cenário nacional e internacional. (Schaff. A Sociedade da Informática. 1990. Pag. 18)

Atualmente, existe no Brasil uma situação contraditória, pois ao lado de empresas muito desenvolvidas que, a exemplo do Primeiro Mundo, utilizam modernos modelos de gestão e as mais avançadas tecnologias, convivem no país empresas que adotam modelos gerenciais e de gestão de negócios totalmente antiquados e inadequados, que, do ponto de vista tecnológico, não se modernizaram.

Para enfrentar os desafios atuais e competir no mercado nacional e internacional, as organizações brasileiras, não adaptadas, precisam fazer uso da Inteligência Empreendedora no seu processo de desenvolvimento, usando as modernas tecnologias e preparando os seus profissionais para enfrentar a nova realidade econômica.

A melhor maneira de comprovar a necessidade de implantar a Inteligência Empreendedora na organização, está na observação que se faz hoje dos países desenvolvidos, que lideram o processo de modernização tecnológica, e que procuram impingir à abertura comercial os acordos sobre patentes e propriedade intelectual, sob pressão, inclusive, do acesso a financiamentos oficiais, proporcionados pelos organismos oficiais.

A organização convive, ainda, com constrangimentos internos, tais como, a fragilidade cambial, endividamento público, ausência de políticas de desenvolvimento, falta de recursos financeiros para construir a modernidade e para sanear, a médio prazo, as dificuldades estruturais e tecnológicas. Neste clima, floresce a Inteligência Competitiva como a ferramenta adequada para a gestão dos negócios, buscando analisar, entender e divulgar as informações existentes no mercado.

Chiavenato (2000), afirma que, a internacionalização das empresas e o efeito da globalização colocam o empreendedor face-a-face com o desenvolvimento tecnológico e com as novas teorias organizacionais, como a Qualidade Total, Reengenharia, Readministração, Visão Holística, Administração Participativa e Virtual, entre outras, e com as ferramentas QFD, TIPS, DELPHI, entre outras. Conhecê-las e familiarizar-se com todas elas passou a ser uma questão de sobrevivência para as modernas organizações, como modo de estar presente na Terceira Revolução Industrial.

A preocupação central para análise de novos negócios não é a tecnologia, mas antes os novos fenômenos empresariais e de mercado,

possibilitados pela evolução tecnológica e que estão alterando as relações tradicionais entre fornecedores e consumidores. Um entendimento da natureza desta evolução pode facilitar a apreciação do potencial de mudança. Assim, busca-se evidenciar o panorama atual de aspectos de inovação em negócios, a partir do desenvolvimento tecnológico.

Porém, a utilização de alguma destas teorias ou ferramentas, sozinhas, não irá fazer com que a empresa consiga, por mais tempo, sobreviver neste mercado altamente globalizado e competitivo. Portanto, se de um lado, as organizações precisam de profissionais que disponham de conhecimentos científicos e tecnológicos para responderem às suas necessidades, de outro lado, necessitam, para se instrumentalizarem, da utilização de modelos e das ferramentas citadas, como o proposto nesta tese.

A preocupação central para análise de novos negócios não é a tecnologia, mas antes os novos fenômenos empresariais e de mercado, possibilitados pela evolução tecnológica e que estão alterando as relações tradicionais entre fornecedores e consumidores. Um entendimento da natureza dessa evolução pode facilitar a apreciação do potencial de mudança. Assim, busca-se evidenciar o panorama atual de aspectos de inovação em negócios a partir do desenvolvimento tecnológico.

Desta forma, deve-se colocar em foco de análise a Internet, que além de permitir o comércio de mercadorias tradicionais, produz novos efeitos na gestão de compra e venda e muda seu *modus operandi*, transformando mercadorias tradicionais, que podem ganhar forma virtual, como ocorre com a música, discos e livros, que possuem equivalentes digitais;

Introdução de novas mercadorias, como as relacionadas com os serviços. Assim, como prestação de novos serviços de forma eletrônica como assessoramento, consultoria ou desenho. Além de outros serviços que ganharam o formato eletrônico, como por exemplo: notícias, cotações de bolsa, serviços de

banco, etc., que, até agora, era feito de forma impressa ou por telefone. Comercialização de mini mercadorias, graças à flexibilidade dos novos meios de pagamento que possibilitam as compras de pequeno valor.

O Empreendedor que se lança na arena do comércio eletrônico desfrutará de *presença global* no mercado. Seu campo de atuação não será limitado por distâncias, nem por área de atividade. Vale mesmo para empresas trabalhando em um nicho estreito de atividade, podendo cobrir as necessidades de clientes potenciais distantes graças à presença na Internet.

As reduções de custos no comércio eletrônico, serão através da redução do ciclo de compra e substituição ou eliminação de suas tradicionais formas de intermediação. Muitos dos atuais negócios podem *virtualizarse*, o que implica em novas reduções de custo ao suprimir os gastos inerentes a presença física em um espaço comercial.

O mercado pela Internet permite aos consumidores explorar melhor o mercado e seus preços, o que em princípio supõe uma evolução e aumento de competição. De fato, alguns dos intermediários do comércio se dedicam à exploração de preços de um determinado produto. A otimização que o consumidor pode obter por estes mecanismos trará efeitos e benefícios para o empreendedor, que pode estreitar as margens comerciais com as quais pode operar forçando a apresentar uma oferta mais ajustada.

A proximidade do consumidor e o encurtamento do ciclo de compra são melhoras visíveis de qualidade de serviço. Porém, há outros componentes importantes desta melhora. A empresa, mediante a Internet, está em melhor posição para oferecer informação a seus clientes, tanto em serviços de prover informação ou assessoramento como de pós-venda. Por outro lado, facilita uma relação entre empresa e consumidor sendo denominado de *um a um*, uma personalização massiva, porque permite acomodar a informação comercial ou empresarial no perfil de um cliente específico com obrigações e direitos específicos.

O comércio eletrônico altera severamente a cadeia de valor do comércio. A cadeia tradicional, constituída por maiorias, minorias, distribuidores, etc. toma novas formas. Assim, reduzem grande quantidade de intermediários, criando organizações mais enxutas e *modus operandi* de venda direta ao consumidor sem intermediação.

5.2 Cadeia de Valores Real e Virtual

O novo comércio propicia a aparição de uma forma simultânea de métodos de pagamento e meios inovadores via Internet. Com destaque para o dinheiro eletrônico e outros meios propostos pelos bancos. Todos apresentam o efeito adicional de proporcionar, quando utilizada proteção contra fraude, a possibilidade de operação instantânea.

O comércio eletrônico modifica o conceito tradicional de estoque. As novas mercadorias, como informação, música, consultoria e outros conteúdos digitalizáveis, não requerem espaço físico para seu armazenamento. Nos casos de mercadorias físicas, estas não requerem a presença física dos artigos e podem ser armazenados nos lugares de produção ou de consumo, minimizando os custos logísticos.

Os novos relacionamentos que as empresas estão estabelecendo com os consumidores de seus produtos, brotam de uma matriz de atividades de valor. Cada estágio da Cadeia de Valor Virtual - como uma projeção da Cadeia de Valor Real - permite que se extraiam fragmentos do fluxo de informação, cada um deles podendo vir a constituir ou gerar um novo produto ou serviço. Se os Empreendedores pretendem perseguir qualquer uma destas oportunidades, devem por em prática processos para a obtenção da informação, organização da mesma para seus clientes, seleção do que tem valor ou não, síntese da informação, e sua posterior distribuição, constituindo os cinco estágios de agregação de valores únicos no mundo da informação.

Estes estágios de agregação de valor, adicionados à Cadeia de Valor Virtual, formam a Matriz de Valor, que permite às empresas identificarem as necessidades de seus clientes e o seu pronto atendimento com maior eficiência.

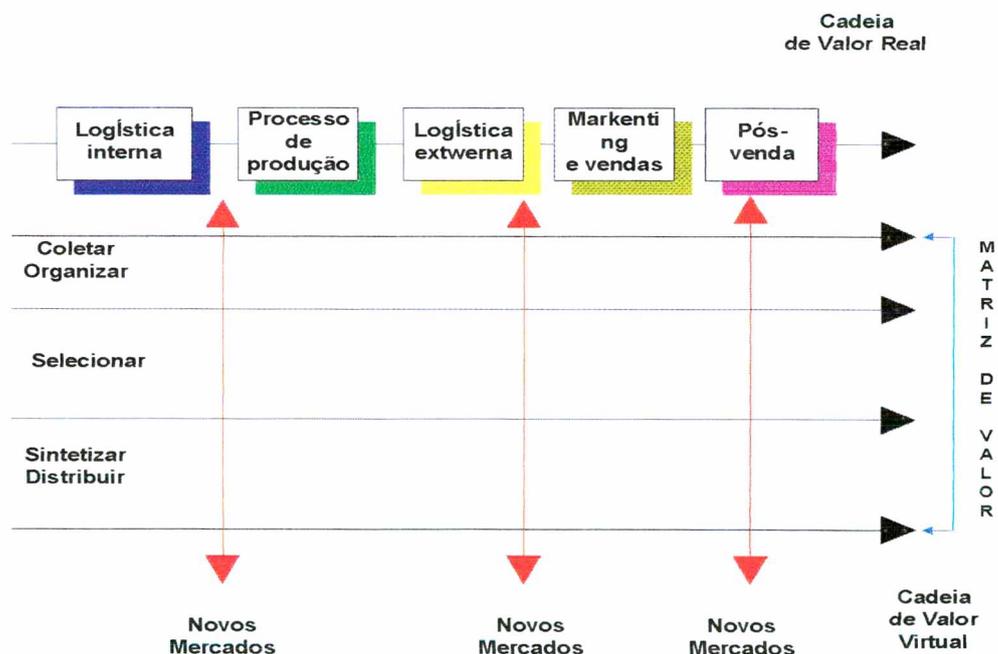


Fig. 21 - Cadeia de Valores Real e Virtual, adaptado de Rayport & Sviokla (1995).

O que realmente importa para os Empreendedores é concentrar sua atenção nos princípios que levam a criação de valor, tanto no mundo real como no virtual, separadamente e em conjunto. Estes dois processos de agregação de valor são fundamentalmente diferentes. A Cadeia de Valor Real é composta de uma seqüência linear de atividades que definem pontos de inputs (entradas) e outputs (saídas). Em contrapartida, a Cadeia de Valor Virtual é não-linear - constitui uma matriz de inputs e outputs potenciais, que podem ser acessados e distribuídos por meio de uma grande variedade de canais.

Como esta nova esfera de atividade pode fazer sentido, o espaço virtual que gira em torno de informação, permitindo a criação de uma Cadeia de Valor Virtual e a exploração da Matriz de Valores? Para ter sucesso neste novo ambiente econômico, os Empreendedores devem perceber as diferenças entre a criação de valor e a extração deste valor nos mundos real e virtual.

Mais especificamente, os Empreendedores de uma empresa devem abraçar um grupo atualizado de princípios indicadores porque, no mundo virtual, os axiomas de negócios que direcionam os administradores não têm aplicabilidade por muito tempo. Rayport & Sviokla (1995) apresentam, em seu trabalho, cinco novos princípios que devem ser seguidos, a saber:

- a) a lei dos Bens Digitais: os bens digitais, ao contrário dos físicos, não se esgotam à medida que são consumidos. As empresas que criam valor com bens digitais devem estar aptas a reaproveitá-los através de um número potencialmente infinito de transações, que, por conseguinte, transforma a dinâmica competitiva destas indústrias;
- b) novas Economias de Escala: a Cadeia de Valor Virtual redefine a economia de escala, permitindo que pequenas empresas obtenham custos unitários baixos para seus produtos e serviços em mercados dominados por grandes empresas;
- c) novas Economias de Escopo: no mundo virtual, economias de escopo ou enfoque podem ser redefinidas, baseando-as num simples grupo de bens digitais, capazes de criar valor por meio de diferentes mercados;

- d) **diminuição dos Custos de Transação:** os custos de transação por meio da Cadeia de Valor Virtual são muito inferiores que os custos correspondentes na Cadeia de Valor Real e, ao que tudo indica, tendem a baixar cada vez mais visto que a capacidade de processamento por unidade de microprocessadores dobra a cada 18 meses. No anos 60, custava aproximadamente US\$1.00 para guardar informações sobre os clientes. Hoje, custa menos do que 1 centavo por cliente. As transações a um custo mais baixo permitem que as empresas controlem e disponibilizem informação que não seria possível armazenar e tratar há alguns anos atrás;
- e) **reequilibrando fornecedores e consumidores:** tomados em conjunto, os quatro axiomas anteriores se combinam para criar um quinto: o mundo dos negócios está, cada vez mais, solicitando uma mudança de pensamento do ponto de vista dos fornecedores para o ponto de vista dos consumidores. A medida que as empresas coletam, organizam, selecionam, sintetizam e distribuem informação no mercado, enquanto gerenciam a matéria-prima de que dispõem e manufaturam produtos, passam a ter a oportunidade de "sentir e responder" às necessidades dos consumidores ao invés de, simplesmente, vender e fornecer produtos e serviços.

No mundo atual, de capacidade excessiva, no qual a demanda e não o fornecimento, é escassa, os Empreendedores devem voltar a sua atenção para as estratégias que baseiam-se nos consumidores. Eles devem avaliar seus negócios, tanto os pontos fracos, como os fortes, suas oportunidades e riscos, através das Cadeias de Valores de ambos os mundos - o Real e o Virtual - para não serem abruptamente surpreendidos.

5.3 A Internet como agente transformadora de negócios

A Internet é um dos instrumentos de globalização e plataforma para a inovação. A intensidade das transformações depende em grande medida de atitudes e estratégias empresariais, sendo menores para aquelas que desejam

seguir as pegadas de atividades tradicionais e maiores para as que optam por transformações mais profundas, chegando a *virtualização*.

Desta forma, a empresa se encontra com:

- a) novos clientes, sempre que a empresa tem vocação atuar globalmente;
- b) novos competidores surgem com a globalização dos mercados ao eliminar-se a barreira da distância, tendo como resultado da reconversão de algumas empresas, que começam a participar de negócios, que antes não seriam possíveis devido a distância. Não obstante, são muitos os fatores que freiam a globalização e restringem o âmbito de atividade e competitividade em termos regionais ou locais, como por exemplo o idioma ou quando a atividade da empresa requer o transporte de mercadorias;
- c) novas relações, incluindo promoção, marketing, alianças, etc., que supõem transformação drástica em relação às empresas tradicionais;
- d) novos serviços, entre outros, que cobrem as necessidades surgidas da própria Sociedade da Informação. As atuais experiências das empresas operando na Internet demonstram que podem acrescentar serviços adicionais como os de assessoramento, de pós-venda e outros que podem perseguir objetivos comerciais como a fidelização do cliente.
- e) esta circunstância obriga necessariamente a transformação do modelo de negócio. Dentro do modelo, se realizam transformações nas formas de produção, onde as novas formas podem ser específicas do campo de atividade de cada empresa. Não obstante, outras transformações que afetam de forma generalizada a todas as empresas e negócios, ocorrem que se produzem segundo cada o modelo de empresa.

Até pouco tempo, as empresas operavam com meios tradicionais de produção, gestão e comercialização. Ao se realizar o comércio eletrônico em suas versões iniciais, este constituía uma atividade especial que utilizava meio informático e de comunicações específicos. Atualmente, a informática e a comunicação se tornaram imprescindíveis para toda classe de empresas, grandes, medias e pequenas. Por outro lado, a Internet supõe a convergência de

tecnologias, o que permite dispor de equipamentos comuns para todas as atividades da empresa, como as ferramentas de gestão, administração, produção e comunicações.

Desta forma, o comércio eletrônico associado a conceitos como globalização ou competitividade, deixa de ser uma atividade algo especial para converter-se, em muitos casos, no centro motor da inovação da empresa. Ao integrar-se ao moderno conceito dos negócios eletrônicos (*e-business*). Este modelo de empresa pode realizar de forma eletrônica tarefas como: análises de produtos; análises de mercados; criação de bases de dados de clientes; recrutamento, formação e emprego; acesso e disseminação de informação; receber e proporcionar assessoramento e consultoria; comunicações, encontrar novas oportunidades de negócio; comprar, contratar e pagar.

A utilização da tecnologia da Internet aporta à empresa, novas ferramentas de operação e de gestão, nova cultura de práticas empresariais e novas atitudes, como as de estimulação e aceleração do ritmo de inovação. Com frequência, estruturas tradicionais de empresa, como a segmentação de mercado por áreas geográficas ou por categorias de produtos, não se adaptam ao novo entorno de dos negócios. Com a mesma frequência, as respostas das empresas se deixam ficar no reenfoque da atividade e transformações da organização, além da renovação da importância da imagem da empresa, a tendência das organizações, é a aprendizagem contínua, a cooptação de especialistas em temas multidisciplinares e a adaptação dos trabalhadores tradicionais ao novo ambiente.

Para Drucker (2000) da mesma forma, empresas com negócios eletrônicos são forçadas a modificações de seus objetivos como, por exemplo:

- a) reestruturação de custos, como consequência da aparição de novos competidores, alguns dos quais pode estar distante, ter estruturas de custos diferentes ou pertencer a modelos econômicos distintos;

- b) redução de riscos mediante o estabelecimento de alianças de todo tipo tecnológicas comerciais e maior cooperação com seus intermediários, é algo que se vem descrevendo como, cooperação, e, m lugar de competição;
- c) redistribuição das tarefas, o uso das novas tecnologias dilui os limites das tarefas tradicionais. Como exemplo, é mais difícil separar as tarefas de *marketing* das de desenho das páginas da web, de tal forma que isto se tornou tarefa de grupos multidisciplinares de conhecimento. Outro exemplo é o efeito da globalização, onde os mercados cobertos pela empresa perdem sua perspectiva geográfica;
- d) gestão de tempo eficaz, porque o novo ambiente da Internet exige uma *detecção imediata* das tendências e necessidades do mercado e reação imediata das demandas dos clientes e importância crescente da *imagem da empresa*, porque, ao faltar às relações primárias com os mercados tradicionais, aspectos como confiança a clientes e provedores distantes são mais dependentes da imagem da empresa.

As empresas que operam pela Internet se deparam com novas situações. O comércio eletrônico tem como efeito uma maior dependência dos mercados e maior cobertura, ao não depender da distância para as relações da empresa com seus clientes e fornecedores.

Hoje, pequenas empresas podem entrar em competição com empresas de maior porte e com mais recursos mudando as vantagens competitivas. Estas condições de vantagem ocorrem porque não requer disponibilidade de pessoal de vendas e atenção a clientes distribuídos por todo o mercado. Assim, negócios de pequenas empresas podem ser os mesmos de organizações de grande porte, por maior que seja o mercado.

As transformações de esquemas organizacionais são graduais nas empresas já estabelecidas no comércio e negócios tradicionais, porque as novas tecnologias, apesar de suas indubitáveis vantagens, devem ser adotadas considerando riscos e avaliando o negócio do ponto de vista da cadeia de valores intangíveis possibilitadas pela Internet.

Tapscott (1998), afirma que, as empresas nascidas para atuar na Internet desde o principio, não têm que operar grandes transformações, porém devem estar preparadas para adaptação diária a um ambiente de continua transformação. Não existem modelos consolidados para as *ciberempresas*, porem são comuns os casos de *virtualização* sem recursos físicos para uso de clientes e as alianças para compartilhar ricos. Por isto, o autor cunhou o termo «*internetworked enterprise*» (empresa interconectada).

Estas formas de empresa, com base em uma trama de alianças, podem hoje em dia prestar serviços que as empresas integradas não podem oferecer e assim podem capturar importantes segmentos de mercado e fazer negócios significativos. As empresas virtuais têm a vencer grandes problemas, como fazer frente a continuas inversões em tecnologia e superar importantes problemas de gestão.

A empresa que faz uso mais intensivo da tecnologia, deve considerar esta não somente como ferramenta imprescindível, mas como um ativo importante da empresa, especialmente no caso das empresas com comércio e negócios em Internet. Neste caso, torna-se obrigatório introduzir a gestão da tecnologia como uma tarefa prioritária.

As tarefas constituintes da gestão da tecnologia são diversas, porém todas têm em comum sua aquisição, sua exploração, sua avaliação comparativa, a captação de recursos humanos qualificados e sua atuação de vigilância tecnológica. A gestão da tecnologia inclui sua incorporação e integração na atividade da empresa, para onde pode confluir o fator a favor contra da inovação.

Isto exige o exercício de gestão por meio de responsabilidade pessoal delegada. A gestão da tecnologia está estreitamente relacionada com as estratégias e políticas da empresa, como as de recursos humanos, inversões de capital P&D e alianças tecnológicas, indicando que a gestão da tecnologia deve ser responsabilidade dos mais altos níveis de gestores da empresa.

5.4 Organizações que utilizam a Inteligência Empreendedora na gestão de seus negócios

Algumas organizações estão utilizando a Inteligência Empreendedora na gestão de seus negócios, em seus respectivos campos de atuação e, por isto, se constituem paradigmas para outras organizações congêneres. Para demonstrar a viabilidade da Inteligência Empreendedora na gestão e implementação de novos e potenciais negócios, serão apresentadas apenas 05 organizações, das pesquisadas, como modelo para estudos futuros ou continuação da pesquisa desta tese. Em todas estas organizações, o modelo apresentado neste trabalho esta sendo totalmente ou parcialmente aplicado.

5.4.1 – Educação: ASSESC – Associação de Ensino de Santa Catarina

. Relação dos Dirigentes, Coordenadores de Curso e Equipe Técnica

. Diretor Geral	Prof. Ayres Melchiades Ulysséa
. Vice – Diretora	Dra. Cristina S. Ulysséa Santos
. Secretária Geral	Tur. Ione Maria Wildner Ulysséa
. Secretária Adjunta	Maria dos Prazeres Crasnek
. Bibliotecária	Roseli Maria Sackser
. Coordenadora Curso Administração	Adm. Evanir Dario
. Coordenador Curso Hotelaria	Adm. Antônio Adib Bonduki
. Coordenadora Curso Turismo	Profa. Leonor Schoerder
. Coordenador Pesquisa e Extensão	Prof. Francisco Pereira da Silva
. Coordenador Hotel – Escola	Tur. Félix Romero Cursino Jorge
. Coordenador Agência Turismo Modelo	Prof. David Canobra



ASSOCIAÇÃO DE ENSINO DE SANTA CATARINA



Entidade Mantenedora da Escola Superior de Turismo e Hotelaria (ESTH) e da Faculdade de Administração de Florianópolis (FAF).



Escola Superior de Turismo e Hotelaria - ESTH



Faculdade de Administração de Florianópolis - FAF



A Associação de Ensino de Santa Catarina - ASSESC, foi fundada em 12/12/1987. Como entidade voltada para a formação profissional tem buscado dirigir seus projetos para as áreas de maior necessidade da Região Metropolitana da Grande Florianópolis. Pioneira no ensino superior de Turismo e Hotelaria nesta capital, a instituição oferece cursos de graduação nas áreas da Administração, Hotelaria e Turismo.

A ASSESC mantém a Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Florianópolis - ESTH, a Faculdade de Administração de Florianópolis - FAF, o Instituto de Formação Turística e

Hoteleira - IFTH e o Centro de Intercâmbio e Turismo Universitário do Brasil - CITUB.

A ASSESC tem investido em projetos e trabalhos de extensão junto à comunidades do interior da ilha de Santa Catarina, mais especificamente no que tange ao turismo sustentável. Para dinamizar ainda mais estas atividades, foi implantada em 1998 a Coordenadoria de Pesquisa e Extensão e junto a ela está sendo criado um Centro de Produção Científica, que visa incentivar e

dinamizar a produção científica de docentes e discentes, com finalidade de promover o intercâmbio com instituições congêneres, nacionais e internacionais.

QUAL É A VANTAGEM DE ESTUDAR NA ASSESC

- * Corpo Docente constituído em sua maioria por Mestres e Doutores, com vasta experiência profissional;
- * Localização Privilegiada, a cerca de 12 minutos do centro da cidade e sem os grandes problemas de congestionamento;
- * Possui sede própria, com modernas instalações físicas e com ampla área de estacionamento;
- * Salas Climatizadas e equipadas com Datashow, TV e Videocassete, Retroprojektor e Projetor de Slides;
- * Videoteca com TV a Cabo;
- * Biblioteca informatizada com expressivo acervo;
- * Laboratório de Informática com acesso à Internet em todos os seus computadores;
- * Auditório e Sala de Recursos Audiovisuais com capacidade para 100 pessoas.

ADMINISTRAÇÃO

O Curso de Administração, com as habilitações: Administração Bancária, Administração Pública e Gestão de Cidades, faz parte da Faculdade de Administração de Florianópolis - FAF, mantida pela Associação de Ensino de Santa Catarina - ASSESC.

As aulas do curso são Ministradas por Mestres e Doutores, com ampla visão teórica e longa vivência prática.

Os Administradores formados pela FAF, terão como principais áreas de atuação, as áreas de:

Gestão de instituições financeiras e bancárias, gestão de empresas públicas, privadas e organizações não-governamentais, gerenciamento de cidades e/ou centros urbanos, planejamento, elaboração e execução de políticas públicas, consultoria e assessoria a bancos e financeiras, auditoria.



HOTELARIA



Restaurante-Escola com cozinha industrial completa, onde são ministradas aulas de Alimentos e Bebidas e de Nutrição. Oferecendo ainda a realização de café da manhã, almoço e jantar para encontros ou palestras.



Estima-se que no ano de 2010, de cada dez pessoas apenas duas estarão trabalhando dentro de empresas, as demais terão seus próprios *home offices*. Hoje mais vale um colaborador trabalhando apenas 2 horas por dia, mas com produtividade total, do que um que trabalha 8 horas e está com seu processo criativo estagnado. As empresas estão percebendo que toda a centralização, regimes rígidos e exigências absurdas estavam tendo efeito contrário. Toda esta modificação que a cultura mundial vem sofrendo enfoca a valorização do ser humano e das suas necessidades. Sendo assim, o lazer vem ganhando espaço a cada dia e estimulando o mercado hoteleiro.

A Hotelaria é um dos segmentos mais abrangentes e composta por uma infinidade de detalhes. Com a necessidade do setor de se profissionalizar e crescer cada vez mais, tornou-se essencial a formação de profissionais completos, aptos à gestão de empresas.

No curso de Hotelaria o aluno tem um embasamento não somente teórico mas também prático, o que permite a construção de um indivíduo como profissional, contribuindo assim para as suas relações interpessoais, para a sua percepção do mundo e para o desenvolvimento de potencialidades como liderança e flexibilidade. Neste contexto, são respeitados os modelos mentais de cada aluno.



Hotel-Escola constituído de 13 apartamentos completos, incluindo uma Suíte-Master, onde os alunos podem aprender na prática as rotinas de um hotel.



Agência de Viagens Modelo, com Laboratório de informática exclusivo, equipado com o software "Galileo".



Laboratório de Gastronomia, com capacidade para 38 alunos, para o complemento das aulas práticas ministradas aos alunos.



Centro de Eventos (Centrotur), auditório com capacidade para até 700 pessoas sentadas, oferecendo toda a infra-estrutura necessária para a realização de eventos de sucesso.



TURISMO

O Turismo é uma das atividades econômicas que mais cresce no mundo, gerando empregos e divisas e movimentando milhões de dólares em todo o planeta. Desta forma, por ser um mercado altamente promissor possibilita inúmeras opções de trabalho.

O curso de Graduação em Turismo visa formar profissionais com visão empreendedora para atuar em empresas públicas e privadas, habilitando-os a exercer funções nas áreas de planejamento, organização e execução, o que compõem o amplo leque dessa atividade.

A estrutura do curso permite ao acadêmico o contato direto com a sua área de formação, oportunizando a possibilidade de executar trabalhos de campo, realizar viagens de estudo e participar de estudos e pesquisas.



Momento de assinatura do acordo de parceria entre o Lycee Hôtelier e a ASSESC, com a presença do Prof. Michel Gaiott e do Prof. Ayres Ulysséa. Ao lado uma foto do prédio do Lycee Hôtelier de La Rochelle.



Com a implantação do Centro de Intercâmbio e Turismo Universitário Brasileiro, o CITUB, que tem como objetivo promover viagens de estudo e de conclusão de cursos e estágios, no Brasil e no Exterior, possibilitou a ASSESC uma oportunidade de convênio com o Lycee Hôtelier de La Rochelle, na França, um dos mais conceituados estabelecimentos de ensino de hotelaria e gastronomia daquele país.

Esse acordo, firmado em fevereiro de 2001, com a presença na sede da ASSESC do Diretor do Lycee Hôtelier o Prof. Michel Gaiott, representa uma oportunidade de crescimento para nossos alunos e professores que queiram realizar estágios no âmbito do Lycee Hôtelier, que é uma instituição mantida pelo governo Francês com grande e forte participação da administração regional.

Permite também contar com a presença de professores franceses na ASSESCoferecendo cursos de especialização, participação em seminários, bem como conferências nas áreas de suas especialidades.

5.4.2 – Consultoria Empresarial: **SGN – SISTEMA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**

NÚCLEO DE ATUAÇÃO: TURÍSTICO & IMOBILIÁRIOS

INTRODUÇÃO

Em cenários cada vez mais competitivos, onde as exigências de qualidade, rentabilidade e continuidade são a marca registrada dos empreendimentos de sucesso, a SGN focaliza com especial atenção os negócios turísticos/imobiliários, com base em uma experiência de mais de 20 anos de consultoria em projetos implantados, tanto no Brasil como no exterior.

É mais que evidente que o sucesso de cada projeto é, pelo menos, consequência direta daquilo que denomina-se de "condicionantes estratégicos", tais sejam:

- ➡ A localização;
- ➡ O Mercado (ou melhor, o nicho do mercado - alvo);
- ➡ A qualidade do Planejamento Geral (e seus diversos desdobramentos, a nível Estratégico, de Marketing, Econômico/Financeiro, etc.);
- ➡ O Projeto Arquitetônico e de Engenharia (especialmente, contemplando fatores de flexibilidade, uso específico, manutenção, etc.);
- ➡ A Otimização dos Equipamentos, Materiais, etc;

- ➡ O Sistema de Informações;
- ➡ O Sistema e as Políticas de Gestão;
- ➡ A Capacitação e a Política de Recursos Humanos;
- ➡ A Cultura Empresarial (entendimento do negócio, visão, propósitos);
- ➡ **O FOCO NO CLIENTE & PLANO DE NEGÓCIO.**

O FOCO DOS SERVIÇOS DA SGN

Assim sendo, a SGN focaliza com total atenção estes "condicionantes", desde que representem um conjunto de requisitos imprescindíveis para o sucesso dos empreendimentos turísticos/imobiliário. Ou, de outro modo, afirma que é da sinergia ponderada dos elementos antes expostos que surgem empreendimentos lucrativos, permanentes e de alto valor agregado.

A experiência de mais de 20 anos no setor e mais de 50 projetos, (entre os quais, só em Santa Catarina, podem ser citados a Rede Plaza de Hotéis; o complexo Costão do Santinho; a Rede Porto de Hotéis – Grupo Portobello; O Coral Plaza, Marathon, Hotel Caesar Towers – Grupo Magno Martins; Hotel Porto da Ilha, entre outros), aliado à colaboração dos melhores profissionais, nas diversas especialidades necessárias para implementação dos projetos, permite a SGN oferecer serviços de alta qualidade, quer em etapas, quer em pacotes integrados, de modo atender, de forma eficiente, todas as necessidades de cada empreendimento, no marco de parâmetros que maximizem o retorno dos investimentos.

Equipe Técnica – SGN

Cons. Volmar Patussi

Diretor – Gestor de Marketing

Eng. José P. Reigosa

Planejamento Operacional

Arq. Lauro Santiago Fernandes

Planejamento e Arquitetura

Dr. Saulo Linder
Planejamento Jurídico
Prof. Francisco Pereira da Silva
Gestão de Negócios

5.4.3 – Serviços: SOFISCAR VEÍCULOS LTDA

A SOFISCAR apresentou um crescimento considerável desde que iniciou suas atividades. A empresa conta hoje com mais de 60 empregados, mantém um padrão de qualidade em serviços reconhecidamente excelente, elevando a sua produtividade e lucratividade. Para que tais metas fossem alcançadas, foi de grande importância a participação de todos, visando eliminar perdas, retrabalho, obter maior cooperação entre as equipes, mantendo sempre o foco no que é realmente importante para o sucesso da empresa. OS CLIENTES !

Foram realizadas reuniões, onde todos expuseram suas necessidades e sugestões para melhorar do que está sendo feito. Em seguida, solicitou-se a cada um que colocasse por escrito os pontos de melhorias. As sugestões foram as mais relevantes possíveis !

Percebeu-se o forte interesse de todos em fazer as coisas certas, participando de um time de sucesso. São atitudes muito positivas, que devem ser incentivadas e valorizadas por todos. O passo seguinte foi a viabilização das ações propostas, visando atingir as metas. Desta forma, o PLANO DE NEGÓCIOS, apresentado a seguir, melhorou consideravelmente tudo o que está sendo feito dentro da SOFISCAR, permitindo à empresa alcançar seus objetivos. O fato de todos terem contribuído com as suas sugestões, fez com que a implantação das mudanças fosse percebida como algo de grande valor. Nestas circunstâncias, a resistência às novidades torna-se menor.

A cor azul do Plano de Negócios é a cor da empresa, em todos os impressos e paredes. Por isto, optou-se em colocar a mesma cor no Plano, para que todos pudessem, subliminarmente, recordarem-se da empresa.

PLANO DE NEGÓCIOS (INTERNO)

- Definição e apoio ao modelo de gestão, com “FOCO NO CLIENTE”;
- Reunião com todos os empregados, para falar da situação da empresa. “Onde estamos, onde queremos chegar e como chegaremos lá”;
- Providências que estão sendo tomadas em relação às sugestões/solicitações feitas por todos eles, visando melhor ambiente de trabalho;
- Elaboração e implantação das rotinas de cada área da empresa: Administração - Lanternagem - Pintura - Mecânica - Montagem/desmontagem.
- Treinamento em Qualidade Total: Atendimento ao cliente, Programa 5S, Fazendo Certo à Primeira Vez, Resolvendo Problemas;
- Definição do custo-padrão, para cada uma das áreas de produção;
- Controle eficaz do estoque físico, redução do nível de devolução de peças;
- Elaboração de um plano de investimento e geração de caixa;
- Treinamento geral, em todas as áreas, para os funcionários;
- Elaboração de cronograma de atividades profissionais;

PROPOSTAS DE TRABALHO

- **ATENDIMENTO AO CLIENTE**
 - . Melhorar a forma de atendê-lo;
 - . Evitar informações equivocadas;
 - . Cumprir prazos de entrega do veículo;
 - . Retorno para os clientes,
 - . Entrega de veículos organizada;
 - . Previsão de entrega dos serviços e do carro;

- . Cliente não pode ficar aguardando na linha telefônica;
- . Marketing Empresarial e Profissional.

➤ RECURSOS HUMANOS

- . Evitar pessoas estranhas dentro da oficina;
- . Maior colaboração de todos;
- . Assumir maior responsabilidades;
- . Um supervisor para cada área;
- . Serviços particulares com prioridades sobre os da empresa;
- . Diálogo entre os funcionários;
- . Incentivo Profissional;
- . Reunião mensal;
- . Eleger o funcionário padrão do mês;
- . Ter reserva de informações confidenciais;
- . Divulgar o conhecimento adquirido;
- . Comunicação entre os funcionários da recepção;
- . Cooperação na equipe;
- . Treinamento para o pessoal da recepção;

➤ RECURSOS MATERIAIS

- . Móveis adequados;
- . Armários no vestiário;
- . Armário técnico para os montadores;
- . Banheiro adequados para deficientes;
- . Lanche: café com leite – pão de queijo;
- . Elevador para os montadores;
- . Esticador hidráulico;
- . Solda mig;
- . Alicates garra;
- . Cavaletes (cores diferentes para identificação);
- . Macaco jacaré, marreta média, corrente média e pequena, puxador de mão, por setor;

➤ LAY-OUT

- . Sala de reunião e social;
- . Espaço para arquivo morto;
- . Espaço coberto para lavagem de veículos;
- . Área especial para a turma da pintura;
- . Almoxarifado adequado;
- . Local para colocação de vidros;
- . Espaço para colocação de peças de veículos em serviço;

➤ PROCEDIMENTOS

. **Recepção**

- . Organização dos papeis e dos prismas;
- . Atendimento telefônico personalizado;
- . Anotação e transmissão de recados para os funcionários e clientes;
- . Controle de Placas de Experiência dos veículos;
- . Caixa de primeiro socorros;
- . Orçamentos computadorizados;
- . Emissão de fax ou e-mail de orçamentos;
- . Controle computadorizado de **OS** autorizadas;
- . Controle de saída dos carros da empresa;
- . Lançamento computadorizado de notas fiscais.

. **Lanternagem**

- . Montagem correta de pára-choques e demais peças;
- . Solicitação correta de peças;
- . Limpeza adequada;
- . Agilidade na preparação e na remoção de veículos;
- . Local adequado para as peças;

. **Administração**

- . OS com trajetória correta;
- . Responsável por setor;
- . Tabela de mão-de-obra;
- . Informática confiável;

- . Rotina de trabalho para cada área;
- . Programas de controle;
- . Distribuição das tarefas;
- . Compromisso com as atividades designadas;
- . Arquivo de documentos;
- . Contador fornece informação financeira adequada;
- . Reduzir de papel em circulação;
- . Limpeza do ambiente;
- . Organização padrão do escritório.

Almoxarifado

- . Compra de peça adequada e na qualidade certa;
- . Evitar devolução de peças;
- . Redução do nível de estoque

Equipe Técnica

- . Gerente: Pedro José Castanheira
- . Supervisão: Sofia Cardoso
- . Coordenador da Oficina: José Marcos Kilinginscivks
- . Consultor Empresarial: Prof. Francisco Pereira da Silva

5.4.4 – UNIMED “Circuito Das Águas, São Lourenço”

O modelo de Inteligência Empreendedora, apresentado pela UNIMED Circuito das Águas, serve de parâmetro para as outras cooperativas de trabalho médico, visto que o sucesso social alcançado é motivo de orgulho e satisfação de todos os cooperados, funcionários e usuários. Foi criada em 15 de julho de 1998, em São Lourenço/MG, uma das cidades que faz parte do denominado “Circuito das Águas” de Minas Gerais, em meio à crise da recessão econômica do país e com poucos recursos para se instalar.

A princípio, funcionava em uma sala do Hospital São Lourenço. Em 1990, mudou-se para uma sala maior, mas logo foi transferida para uma casa. Em 1994, passou a funcionar em sede própria. Em novembro de 1996, inaugurou o Pronto Atendimento, anexo ao Hospital São Lourenço. Desde 1995, os usuários contam com os serviços de remoção de uma UTI móvel. Este serviço garante conforto e segurança no transporte de pacientes. Além disso, a Cooperativa dispõe de ambulância, exclusiva para o Pronto Atendimento.

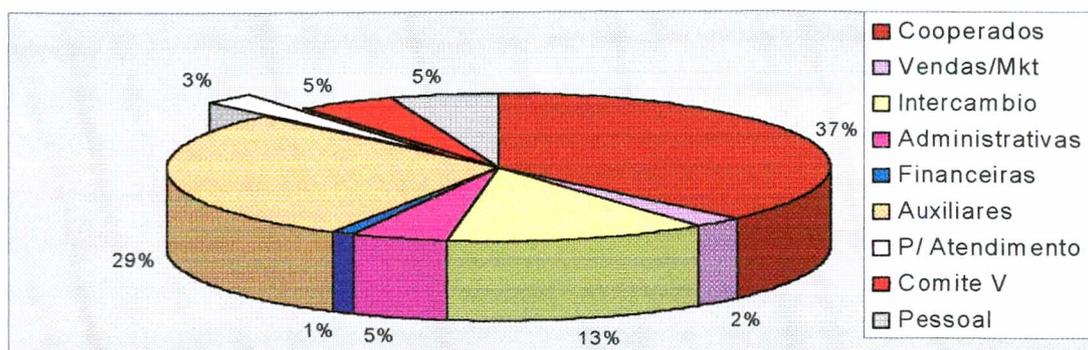
Entre o início tumultuado e o sucesso atual, o caminho foi longo e difícil. Os médicos da região não conheciam o modelo cooperativista. A Cooperativa, que começou com trinta associados, desenvolveu um constante trabalho de conscientização dos cooperados, usuários e prestadores de serviço, conseguindo pouco a pouco se estruturar.

A maioria dos médicos da cidade cedeu ao cooperativismo, reconhecendo as vantagens e valorização simultânea do trabalho individual e do trabalho em grupo, característica do sistema. O grupo de 30 iniciantes, hoje é composto por 172 médicos cooperados.

O sucesso da Cooperativa não se restringe a São Lourenço, ela abrange um total de 29 cidades da região, tendo sete escritórios para atendimento de 20 mil usuários, na cidade vizinha de Caxambú, Lambari, Cruzília, Itamonte, Itanhandu, Passa Quatro e Conceição do Rio Verde, todas no “Circuito das Águas” de Minas Gerais.

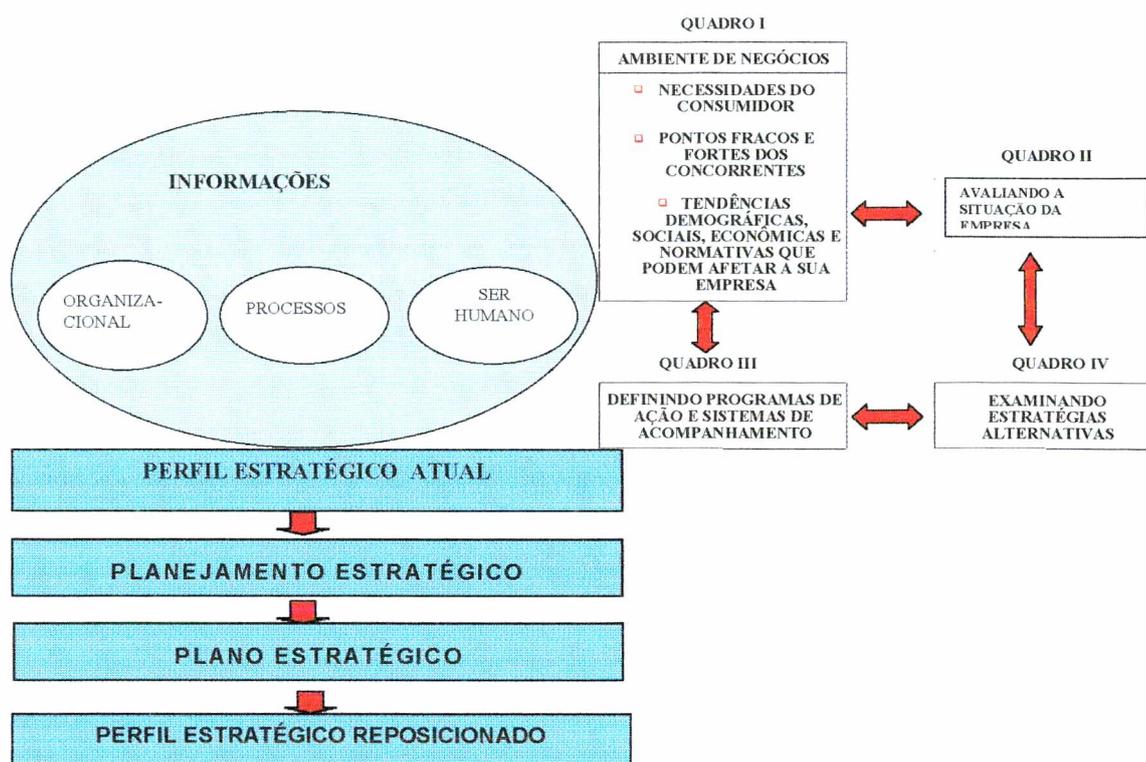
Para a cooperativa, os atuais desafios de negócios podem ser resumidos em concorrência mais acirrada; lançamento de novos serviços, em menor espaço de tempo; preços compatíveis com o mercado; padrões de atendimento de alto nível técnico e social, que está exigindo da administração as seguintes providências: capacidade de respostas; qualidade do serviço médico;

produtividade das pessoas; forma inovadora de organização gerencial; modernização; criação de uma nova cultura; atenção nos desejos dos clientes: preço, prazo, atendimento, qualidade.



Desempenho da Cooperativa em 1999, fonte primária.

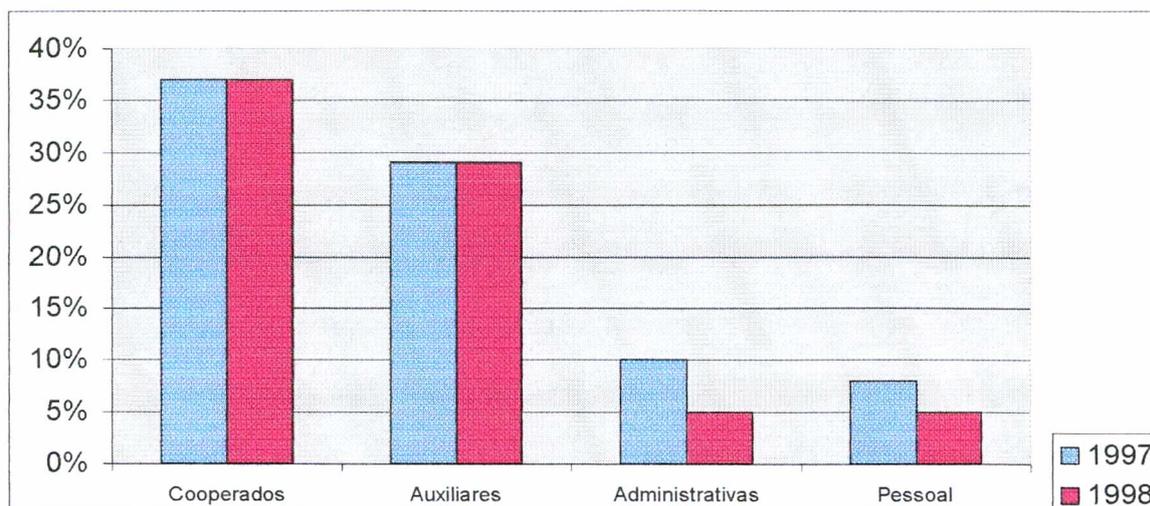
A administração adotou o seguinte modelo de gestão empresarial: a adequação da cooperativa, em diversos momentos, ao contexto ambiental com a qual ela convive e o seu direcionamento para um futuro pré estabelecido, através das seguintes ferramentas de gestão: **estrutura analítica para o pensamento estratégico, composta de sistemas de planejamento de:** abastecimento, distribuição, transportes, mão-de-obra, fontes de matérias primas e transportes, engenharia e de energia, automatização, O & M e Recursos Humanos, custos e resultados, marketing e canais de distribuição, otimização de recursos a disposição e planejamento estratégico.



Modelo de Gestão da UNIMED Circuitada das Águas, fonte primária.

Para o Presidente, Dr. José Mauro, a ascensão de uma cooperativa permite ter: custos competitivos, atendimento além das expectativas, qualidade aprimorada continuamente, visão do futuro conhecida por todos, metas compartilhadas, colaboradores capazes de inovar e fazer acontecer. *Para se alcançar as transformações previstas é necessário:* comprometimento, clareza dos objetivos, planejamento da mudança, liderança e Inteligência Competitiva.

O sucesso não será alcançado, obriga a cooperativa a adotar por princípio: análise constante do mercado competitivo, descentralização das decisões, delegação, definição de responsabilidades, reconhecimento dos talentos, falta de acomodação/inércia, cobrança de responsabilidades, iniciativas incentivadas, desburocracia, eliminação de desperdícios, comunicação eficaz e integração total da Equipe, Médicos, Diretoria, Funcionários e Clientes.



Evolução das despesas gerais em 1998, fonte primária.

Para que o planejamento estratégico possa se constituir de sucesso total, a Cooperativa adotou a seguinte visão estratégica: a melhor equipe de trabalho, a mais motivada, a mais produtiva, compromisso com a excelência, conhecimento do negócio, direcionamento para resultados e oportunidades, identificação e comprometimento com a cultura, iniciativa, inovação/agilidade para novas aprendizagens, organização e disciplina, ação proativa, probidade, relacionamento pessoal e maturidade e valorização da qualidade de vida.

A Cooperativa estabeleceu os seguintes diferenciais estratégicos: gestão do tempo, domínio do comodismo, saúde, auto-disciplina, investimentos em si próprio e entusiasmo.

A UNIMED/ Circuito das Águas tem uma tarefa acima dos limites do campo puramente econômico – financeiro, porque está embasada no convívio do pluralismo das idéias e na ética do relacionamento entre as pessoas que pensam de forma diferente; Está atrelada a um conjunto histórico-social de forma a garantir a definição dos seus fins, sobretudo no que tange ao seu compromisso social;

A tarefa cumprida pressupôs-se a determinação de linhas diretivas para que a UNIMED/ Circuito Das Águas passasse do processo de sobrevivência,

para o de manutenção, buscando, através da definição de objetivos, a afirmação para o crescimento e, enfim, para galgar progressivamente para o desenvolvimento, via desencadeamento de projetos estratégicos em ações integradoras, com a utilização prática da Inteligência Empreendedora.

Equipe Técnica

Presidente: Dr. José Mauro Ferreira da Silva

Gerente de Planejamento Econômico: Dra. Fernanda Gasparete Silva

Consultor: Prof. Francisco Pereira da Silva

5.5 Projeção para aplicação prática da Inteligência Empreendedora

Nasbitt e Abuderne (1982), afirmam que, a nova década dá início a uma nova era. Um período de assombrosas inovações tecnológicas, oportunidades econômicas sem precedentes, surpreendentes reformas políticas e intenso renascimento cultural. Uma década como nenhuma das anteriores. As megatendências não surgem e desaparecem de uma hora para outra. São mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, que se formam lentamente e, uma vez estabelecidas, influenciam a sociedade por algum tempo, entre sete e dez anos, ou até mais.

Nasbitt e Abuderne (1992), relacionaram dez novas megatendências que iriam ocorrer na sociedade, a partir dos anos 90. Algumas já ocorreram, outras estão ocorrendo e novas megatendências estão surgindo, inclusive, a partir do dia 11 de setembro de 2001, quando do ataque terrorista em Nova York, criando a base para a estruturação da chamada "Nova Ordem Mundial".

A seguir, sob a forma de artigos técnicos e para efeito de demonstração da aplicação prática da Inteligência Empreendedora, apresenta-se 5 projeções, dos artigos técnicos recebidos, inéditos, para utilização das megatendências

pelos Empreendedores e estudos do Empreendedorismo, assim como, para que os futuros pesquisadores do tema tenham uma base para seus trabalhos.

Todos os temas apresentados, a seguir, foram elaborados pelos mestrandos e doutorandos do PPGE/UFSC, para atender as disciplinas “**Introdução ao Empreendedorismo**” e “**Inteligência Empreendedora**”, sob a orientação direta deste Pesquisador e com a especial colaboração dos Orientadores dos mestrandos e doutorandos.

5.5.1 – Inteligência Empreendedora Na Internet

Fábio Cristiano dos Anjos, Jaime Prochnow e Luiz Ricardo Uriarte, M. Eng.

RESUMO

Sabe-se que a Internet veio para revolucionar o modo do ser humano interagir. Pode-se dizer que a Internet foi o maior empreendimento de todos os tempos. Atualmente, a história é dividida em “antes da Internet” e “depois da Internet”. Os mais jovens não conseguem imaginar o mundo sem ela. Este artigo traz um breve histórico do surgimento da Internet com o auxílio de fatos ocorridos, tendências e exemplos Empreendedores durante este percurso.

PALAVRAS-CHAVE: criatividade; Empreendedorismo; inovação; inteligência; Internet; invenção.

INTRODUÇÃO

A Internet deve muito do que ela é hoje a grandes homens com visão empreendedora que tiveram criatividade, ousadia e coragem para enfrentar o mercado da época, quebrando antigos paradigmas já consagrados e trazendo uma nova era digital à sociedade.

Este artigo busca, por intermédio do histórico da Internet, apontar as grandes ações inovadoras dessas grandes figuras, elencar os benefícios da tecnologia advinda e sugerir o que está por vir.

O SURGIMENTO DA INTERNET

No início dos anos 60, os computadores eram grandes máquinas que funcionavam por meio de válvulas e outros dispositivos primitivos, ocupando salas inteiras e utilizando fitas magnéticas e cartões perfurados para o armazenamento e processamento de dados. Se apenas uma máquina já detinha tal complexidade, imagine a Inteligência Empreendedora para a idealização de uma rede mundial de computadores.

A idéia da Internet deve sua existência à corrida armamentista ocorrida durante a guerra fria. Naquele período, o Departamento de Defesa Americano, teve uma visão empreendedora, decidindo investir na tecnologia de redes de computadores. O objetivo era construir uma rede de controle descentralizado, de modo a dificultar o bloqueio de comunicação, já que não existiria um único cérebro a ser destruído.

Em 1957, o Departamento de Defesa dos Estados Unidos, coordenado por Robert Taylor, forma a *Advanced Research Projects Agency* (ARPA) (CRINGELY, 1997). Taylor teve como desafio a implantação de um protocolo único para utilização de apenas um terminal capaz de acessar qualquer outro ponto remoto, já que naquela época, havia um terminal específico para cada endereço, com configurações e protocolos particulares.

No ano de 1969, a ARPANET teve início, com a interligação dos servidores da *University of California at Los Angeles* (UCLA) e do *Stanford Research Institute* (SRI) (site AISA, 2001). No final desse mesmo ano, duas outras universidades se juntaram à ARPANET: *University of California at Santa Barbara* e *University of Utah*. É importante ressaltar que, já naquela época, os estudos concentravam-se no desenvolvimento de aplicações e na evolução da própria rede, fato que persiste até os dias de hoje.

Surgiram várias correntes contra a Internet. Algumas pessoas alegando que já tinham trabalho suficiente em seu próprio computador, não precisando de outros computadores que lhe rendessem trabalho extra. Muitos diziam que seria uma invasão de privacidade, já que, ao mesmo tempo em que estariam acessando outros computadores, pessoas estariam acessando o seu. Houve também resistência por parte das companhias telefônicas, alegando que um de seus lemas era garantir a comunicação entre dois pontos, e a Internet não garante, apenas possibilita (CRINGELY, 1997).

Em 1971, já existiam 23 servidores conectando universidades e centros de pesquisa e, em 1972, houve a primeira demonstração pública da ARPANET na Conferência Internacional de Comunicação entre Computadores (ICCC), conectando 40 máquinas e o *Terminal Interface Processor* (TIP), organizada por Robert E. Kahn em Washington, D.C. Foi também em 1972 que Ray Tomlinson, com base em um programa de transferência de arquivos, escreveu o software básico de e-mail, motivado pela necessidade dos desenvolvedores da ARPANET de ter um fácil mecanismo de coordenação. Invenção esta responsável pela grande explosão de popularidade da internet (*site IG, 2001*).

Devido ao crescimento da ARPANET percebeu-se a necessidade de estabelecer um protocolo de comunicação para que as diferentes sub-redes pudessem se comunicar com mais simplicidade e eficiência. Foi então que Robert E. Kahn e Vincent Cerf iniciaram seus estudos, que resultaram no TCP/IP (*Transfer Control Protocol/Internet Protocol*). Estes estudos foram publicados em 1974 e o termo Internet foi empregado pela primeira vez (*site IG, 2001*).

Em 1980, o DARPA decidiu abrir a todos os interessados sobre o protocolo TCP/IP gratuitamente. Em 1983, a ARPANET se divide em MILNET (fins militares) e a nova ARPANET (fins de pesquisa), então o termo Internet começa a se tornar mais importante.

A World Wide Web (WWW) foi criada por Tim Berners-Lee, no Laboratório Europeu de Partículas Físicas (CERN) (*site* ESTADÃO, 2001). No início da década de 70, o CERN iniciou pesquisas em torno da rede mundial, quando a transmissão de dados ainda era feita de forma absolutamente rudimentar. O aprimoramento do sistema era uma das prioridades do laboratório. O CERN criou o seu primeiro sistema de correio eletrônico no início dos anos 80. Em 1990, o CERN já possuía o maior *site* europeu na internet e desenvolvia o conceito de WWW.

A grande invenção de Berners-Lee foi a idealização de hipertextos, que consiste em textos moldados especialmente para a internet, evitando assim a utilização de textos com formato tradicional. Em 1992, o Centro Nacional para Aplicações em Supercomputadores (NCSA) deu início a um projeto, visando a criação de uma interface amigável para a comunicação via internet (*site* ESTADÃO, 2001). Surge então o MOSAIC, criado por Marc Andreessen, que tinha 21 anos na época e mais tarde tornou-se sócio vice-presidente da Netscape. O resultado deste trabalho foi apresentado em 1993.

Em consequência deste avanço, ocorreu uma imensa explosão na utilização da internet. Ao fim do primeiro ano de existência do MOSAIC, o número de usuários da WWW havia se tornado seis vezes por extenso. No segundo semestre de 93, o número de *hosts* comerciais havia ultrapassado, pela primeira vez, o de acadêmicos. Era o sinal que a internet tinha conquistado o mundo, ultrapassando os limites acadêmicos e científicos.

A INTERNET NO BRASIL

A internet no Brasil teve origem na necessidade de bolsistas ligados a Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) de se utilizar deste recurso, já que eles retornavam de seus cursos de doutorado nos EUA e sentiam falta do intercâmbio mantido no exterior com outras instituições científicas.

Em 1988, o professor Oscar Sala, então conselheiro da FAPESP, ligado ao laboratório de Física de Altas Energias de Chicago, iniciou as articulações a fim de conseguir a conexão do Brasil às redes mundiais (*site* ESTADÃO, 2001). Neste mesmo ano, as primeiras conexões do país com a Internet foram feitas por intermédio da FAPESP e do Laboratório Nacional de Computação Científica do Rio de Janeiro (LNCC). O projeto foi aprovado e o serviço foi inaugurado oficialmente em abril de 1989.

No início de seu funcionamento, a linha da FAPESP utilizou a Bitnet (*Because It's Time to Network*), que permitia apenas a retirada de arquivos e correio eletrônico, embora fosse uma das redes de maior amplitude à época. Em 1991, uma linha internacional foi conectada à FAPESP, objetivando liberar o acesso à internet para instituições educacionais, fundações de pesquisa, entidades sem fins lucrativos e órgãos governamentais, que passaram a participar de fóruns de debates, acessar bases de dados nacionais e internacionais, supercomputadores de outros países, além de transferir arquivos e softwares.

Durante a Eco-1992, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), com sede no Rio de Janeiro, firmou um convênio com a Associação para o Progresso das Comunicações (APC), para dar espaço as Organizações Não-Governamentais (ONGs) brasileiras na Rede Mundial. Ainda em 1992, foi criada a Rede Nacional de Pesquisa (RNP) pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. Coordenada por Tadao Takahashi, a RNP organizou o acesso a infovia, criando um backbone - tronco principal da rede, estabelecendo pontos de presença nas capitais e operando os nós da rede no país.

Em dezembro de 1994, foram iniciados os testes comerciais com linhas discadas (*site* ESTADÃO, 2001). Uma portaria conjunta do Ministério das Comunicações e do Ministério da Ciência e Tecnologia, publicada em maio de 1995, criou a figura do provedor de acesso privado, liberando a operação comercial da Rede no Brasil. A explosão da internet comercial no Brasil ocorreu no ano de 1996.

A EXPANSÃO DA INTERNET

O primeiro negócio realmente lucrativo na internet foi o sexo *on-line*. Nos primeiros *sites* construídos que tratavam deste assunto, apresenta o tema apenas como um *chat* erótico. Atualmente existem vários tipos de *sites* que tratam deste assunto de diferentes formas. Uns ainda apenas por meio de conversação *on-line*, outros com fotos, vídeos e até mesmo shows ao vivo com possibilidade de interação. Recentemente foi lançado um *site* de notícias, onde as repórteres realizam um *strip-tease* durante a narração.

A partir daí, percebeu-se a grande possibilidade de se fazer dinheiro por meio da grande rede de computadores. No início, as empresas de maior porte, construíram *sites* institucionais, logo em seguida, para divulgar seus produtos, utilizando a Internet como canal de marketing, depois começaram a vender alguns poucos produtos via Internet.

Atualmente, após o surgimento de uma cultura digital empreendedora, praticamente tudo que se imaginar pode ser comprado na Internet. Muitas empresas existem apenas virtualmente, ou seja, não possuem endereço físico para os clientes, apenas um endereço eletrônico. Um dos grandes exemplos deste caso é a empresa Amazon, que trabalha no setor de livros, CDs e artigos do gênero, que hoje está estimada em, aproximadamente, um bilhão de dólares (CRINGELY, 1997).

Em 1994, 6 jovens da Stanford University se juntaram na garagem de um deles, com dois mil dólares em equipamentos e fundaram a Excite, uma poderosa ferramenta de busca, que hoje é uma grande empresa virtual, estimada em aproximadamente dez milhões de dólares (CRINGELY, 1997).

Muitas profissões surgiram com o advento da Internet, como web designer e gerentes de rede (*site* EPS3752, 2001). Outras profissões já existentes foram facilitadas, como é o caso dos professores, que têm a possibilidade de ministrar

aulas a distância, os jornalistas, com a possibilidade do envio de matérias escritas e imagens às suas agências de notícias. Além disto, tarefas cotidianas foram simplificadas e agilizadas, como é o caso de pagamento de contas por intermédio de bancos on-line, solicitação de certificados e certidões em órgãos públicos e privados, informações sobre eventos, pesquisas bibliográficas e, até mesmo, as compras do mês.

O FUTURO DA INTERNET

Atualmente, a maioria das invenções tecnológicas imaginadas num passado recente, retirando-se a ficção exagerada, já existe. Por exemplo, no filme *Blade Runner*, que trata da construção de andróides, pode-se dizer que eles já existem. Homens já podem ter membros e órgãos mecânicos.

A viagem ao espaço foi bem sucedida, como imaginada em vários filmes antigos como algo inatingível. Os meios de transporte de hoje estão mais evoluídos do que em muitas obras de ficção. Recentemente, uma montadora europeia de veículos lançou um automóvel provido de um dispositivo eletrônico inteligente. Este, localizado na tampa do tanque de combustível, é responsável por orientar a mangueira na localização do orifício do tanque, receber o valor a ser pago, e informar o número do cartão de crédito do proprietário do veículo para cobrança (SANTOS, 2001).

Pode-se ir mais longe e imaginar um futuro onde o ser humano terá um *micro-chip* implantado no cérebro, capaz de coletar, processar e emitir informações via ondas de rádio para um computador pessoal.

INTEGRAÇÃO DE DISPOSITIVOS E SERVIÇOS

Comparado com as primeiras máquinas, o computador de hoje chamado de computador pessoal (PC – *Personal Computer*) pode até ser considerado portátil, mas na realidade atual, com o mundo em constantes mudanças e

evoluções, para uma máquina ser considerada portátil deve ser pequena, prática e funcional.

Já é comum o uso de palm tops ou pockets pc (computadores com cerca de 15 cm de altura) entre Empreendedores. Pode-se encontrar também a integração de dois ou mais dispositivos em um, como é o caso do celular com rádio AM/FM, celular com palm top e notebooks com datashow. Em um futuro próximo, além da integração de vários dispositivos, as funcionalidades de cada um deles poderão ser acessadas dos outros (SANTOS, 2001), por exemplo, você poderá receber as mensagens de sua secretária eletrônica por meio de seu celular e envia-las a outra pessoa por e-mail.

Neste aspecto a Internet tem um papel fundamental, pois é o meio de comunicação entre os dispositivos e serviços a serem integrados. Quando se pensa em internet, pensa-se também em microcomputadores interligados numa rede de nível mundial. Mas a Internet não é somente um conjunto de microcomputadores interconectados. A tecnologia por detrás da infovia permite ampliar ainda mais as oportunidades de negócio.

Como exemplo, têm-se novos produtos televisivos via *Web*, fato real e que, em curto prazo, revolucionará as empresas e os negócios em mídia. A TV Terra, o UOLTV e outros tantos começaram os primeiros projetos (*site* TERRA, 2001). Assim que o Ministério das Comunicações definir qual o padrão de TV digital que será adotado no Brasil, fato esperado ainda para este ano, estar-se-á no fundo, viabilizando a total convergência entre a TV e a Internet, pois falar-se-á apenas de questões digitais.

A partir desta nova revolução e com as tecnologias disponíveis, poderá, em breve, realizar, inclusive, compras de produtos ou serviços sentados no sofá ou ainda deitados na cama, utilizando apenas o nosso já conhecido controle remoto. O que está havendo é a inovação da então tradicional forma de marketing, evoluindo para um marketing digital com a introdução de novas ferramentas, não

apenas novos e revolucionários sistemas de *e-commerce*, mas sim a utilização do excepcional *t-commerce*, que é a interatividade e o comércio, através das telas de TV.

CONCLUSÃO

Sabe-se, hoje, que o futuro está mais próximo do que se imagina. No passado recente, imaginou-se que, no ano de 2001, estaríamos habitando outros planetas, utilizando naves espaciais e tendo homens cibernéticos como empregados. Talvez não se tenha chegado tão longe, ou da forma que foi imaginado, todavia a Internet está muito além de tudo que foi pensado no passado.

Na verdade, vive-se hoje a era da Internet, onde trafegam milhões de informações por segundo e quem conseguir extrair informação qualificada e dela melhor se aprouver será um Empreendedor de sucesso.

BIBLIOGRAFIA DESTE ARTIGO

CRINGELY, Robert **A Brief History of the Internet** PBS Home Video, 1997

SANTOS, Paulo César dos. **Palestra Microsoft: .NET e Novas Tecnologias**. Outubro de 2001.

Site AISA. **A Brief History of the Internet**. Fonte: <http://www.aisa.com.br/historia.html> - acessado em 26/10/2001 – 10:59.

site EPS3752. **Introdução ao Desenvolvimento de Software para Web**. Fonte: <http://www.led.ufsc.br/web> - acessado em 20/10/2001 – 17:10.

site MARCO. **Introdução a Internet**. Fonte: <http://www.marco.eng.br/historia.htm> - acessado em 26/10/2001 – 11:35.

Site IG. **Cronologia da Internet**. Fonte: http://www.ultimosegundo.com.br/historia_internet/. Acessado em 26/10/2001– 11:20.

site ESTADÃO. **Berners-Lee é o “Pai” da Internet.** Fonte: <http://www.estado.estadao.com.br/edicao/especial/internet/interne1.html>- acessado em 25/10/2001 – 15:14.

site ESTADÃO. **Laboratório Suíço foi o Berço da Web.** Fonte: <http://www.estado.estadao.com.br/edicao/especial/internet/interne1.html>. acessado em 25/10/2001 – 16:15.

site ESTADÃO. **Vinton Cerf e o Protocolo TCP/IP.** Fonte: <http://www.estado.estadao.com.br/edicao/especial/internet/interne1.html>. acessado em 25/10/2001 – 17:00.

site ESTADÃO. **A Implantação da Rede no País.** Fonte: <http://www.estado.estadao.com.br/edicao/especial/internet/interne1.html>- acessado em 25/10/2001 – 17:30.

site ESTADÃO. **Cronologia.** Fonte: <http://www.estado.estadao.com.br/edicao/especial/internet/interne1.html> - acessado em 25/10/2001 – 18:00.

site TERRA. **TV e a Internet: uma combinação inevitável** Fonte: <http://idgnow.terra.com.br/webworld/wcolunas/globalmidia/globalmidia.html> - acessado em 25/10/2001 - 9:50.

5.5.2 - Lixo E Reciclagem, na visão da Inteligência Empreendedora

Marcelo Eduardo Yukio Hokazono; Roberto Luiz da Silva

RESUMO

Na Natureza o tratamento dado ao lixo é muito eficaz. Animais e plantas mortas apodrecem e se decompõem. Já o tratamento dado pelo Homem ao lixo que ele mesmo fabrica é bem diferente. Resíduos largados a céu aberto são fontes de graves riscos sanitários e ambientais. Uma solução para este problema é a reciclagem: um processo de reeducação e mudanças dos nossos hábitos para a colaboração da diminuição de danos causados à Natureza. O sistema produtivo característico do capitalismo explora os recursos naturais finitos da Terra, extraindo-os e consumindo-os, gerando produtos para consumo. Mas com o

estabelecimento da economia de escala, após a Revolução Industrial, o Homem começou a intervir nos ecossistemas de maneira a modificar e dilapidar, provocando profundas alterações em habitats, com a conseqüente extinção de espécies da fauna e flora terrestre, desestruturando cadeias alimentares complexas e básicas, agredindo a si próprio com o desequilíbrio do meio ambiente onde se insere.

APRESENTAÇÃO

A população está exercendo uma pressão para se encontrar respostas para a solução da equação: *recursos naturais finitos x sistemas produtivos esgotadores desses mesmos recursos*, uma vez alertada por cientistas e estudiosos do assunto. Já a resposta do sistema capitalista vem em forma dos chamados *três erres*: Redução, Reaproveitamento e Reciclagem. Para facilitar o entendimento do significado, apresenta-se um esquema ilustrativo.

Através do esquema, percebe-se que a reciclagem se situa num contexto maior, isto é, acompanhando o esquema linearmente, vê-se explicitado o problema da exploração ininterrupta dos recursos naturais finitos existentes na Terra por processos produtivos, econômicos ou culturais. Estes processos produtivos geram sempre, um produto e um resíduo. É aqui que entra então a noção de feedback ou retroalimentação desenvolvido por Norton Weiner, ou seja, reciclagem. Tecnicamente falando, reciclagem é a reintrodução de resíduos ou rejeitos obtidos a partir da elaboração de um produto, novamente em um processo produtivo.

Por exemplo, as garrafas "Pet's" de refrigerantes, onde seu plástico é reciclado em um outro processo produtivo, com o objetivo de obter novos polímeros. Todo produto é produzido para determinado consumo, e, se após o consumo do produto puder se utilizar o material restante, estaremos reaproveitando este produto. No caso dos refrigerantes, as garrafas são reaproveitadas.

Redução é a introdução permanente de novas tecnologias, visando a diminuição do desperdício, quer seja na prospecção, extração, transporte e tratamento dos recursos materiais existentes. Teoricamente, todo o lixo produzido domesticamente pode ser reutilizado ou reciclado, mas alguns produtos devem ficar de fora do processo, por questões de segurança ou dificuldade de manuseio.

O lixo residencial ou de escritórios deve ser separado em seis grandes grupos:

GRUPO 1	Papéis: jornais, revistas, embalagens, papelão (exceto papel de fax e carbono). Alguns envelopes têm uma janelinha de plástico para o endereço, que deve ser retirado.
GRUPO 2	Plásticos de qualquer tipo (nem todos são recicláveis, mas eles serão separados nos centros de triagem ou usinas de reciclagem).
GRUPO 3	Metais como latas de alimentos em geral, fios de cobre, arames, peças de automóveis de ferro, latinhas de alumínio de cerveja ou refrigerante.
GRUPO 4	Vidros em geral como copos, frascos, embalagens e garrafas (exceto vidros de janela e lâmpadas). Para reciclagem, os vidros em geral serão separados mais tarde em três cores básicas: marrom, verde e branco, mas este processo na maioria das vezes é feito na própria empresa que os vai reciclar.
GRUPO 5	Produtos químicos, materiais infectados, pilhas, tintas, inseticidas, mercúrio, papel sujo, chapas fotográficas, lâmpadas e outros podem ser reciclados, mas requerem coleta e tratamento especializado. Separe-os dos demais.
GRUPO 6	Lixo orgânico. Restos orgânicos como casca de frutas, restos de legumes, restos de comida e restos de jardins podem ser transformados em adubo. Quando misturados com terra, água e expostos ao sol. Use em casa ou em uma praça do seu bairro.

Fonte: Unibanco Ecologia, 2001.

Coleta seletiva de lixo

Na indústria de papel gasta-se aproximadamente 500 litros de água para cada quilo de papel fabricado. Cada tonelada de papel reciclado economiza cerca de 17 a 20 eucaliptos, com 7 anos de idade. O lixo orgânico representa 50% do lixo domiciliar, sendo que se for reciclado pode ser transformado em adubo. Um consumidor médio descarta em um ano: 90 latas de bebida; 107 garrafas ou frascos; 45 kg de plásticos; 70 latas de alimento; 2 árvores gastas como papel; 10 vezes seu próprio peso em refugos domésticos.

Se forem aproveitadas as matérias primas, a humanidade conseguirá: reduzir a exploração de recursos; reduzir a quantidade de lixo que necessita de disposição final, aumentando a vida útil dos aterros; possibilitar que o adubo produzido pelas usinas de compostagem apresentem uma qualidade superior.

Lixo No Brasil

O Brasil produz diariamente 100 mil toneladas de lixo. Cada brasileiro gera em média 500 gramas de lixo diariamente, podendo chegar a até mais de 1 kg, dependendo do poder aquisitivo e local onde mora. Em algumas cidades brasileiras, quase a metade do lixo não é coletado e sim atirado de qualquer maneira nas ruas, em terrenos baldios, rios, lagos, no mar, etc.

A seguir, tem-se o tempo aproximado para decomposição dos materiais que são despejados: Papel e Papelão – 3 a 6 meses; Tecidos de fibras naturais - 6 meses a 1 ano; Plásticos em geral - alguns levam até 500 anos, outros não se "desmancham"; Madeira Pintada - cerca de 13 anos; Vidro - 1 milhão de anos; Chiclete - 5 anos; Borracha – indeterminado.

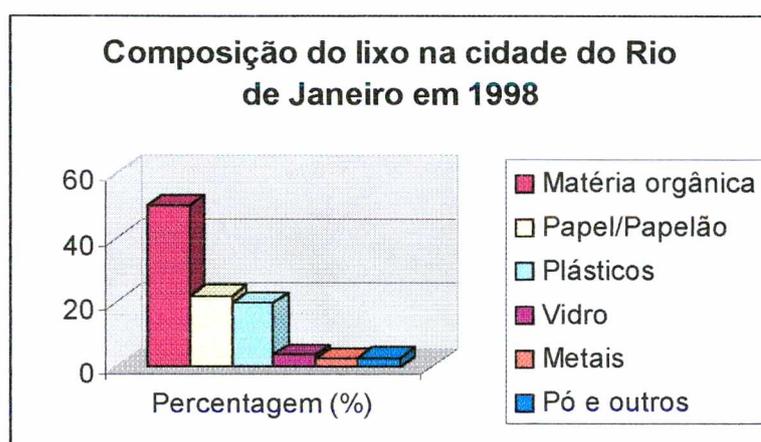
Caminhos Do Lixo

Pense no que acontece com o lixo que é produzido em casa. Normalmente, ele é colocado em sacos plásticos e fechados. Quem vive em casas, põe o saco de lixo na calçada, no dia da coleta; quem vive em prédios, coloca na lixeira, para ser juntado aos sacos dos outros apartamentos; daí sim é que vai parar na

calçada, em latões especiais, que serão esvaziados pelo pessoal da limpeza pública.

E depois, o que acontece? cerca de 35% dos materiais do lixo coletado poderiam ser reciclados ou reutilizados e outros 35% transformados em adubo orgânico. Do que é coletado, apenas uma pequena parte é destinada adequadamente em aterros sanitários; o resto, é depositado sem tratamento, em lixões.

Composição do lixo na cidade do Rio de Janeiro em 1998:



Fonte: Jornal O Globo – 23/04/1999.

Os símbolos que facilitam a reciclagem, identificam os materiais recicláveis mais comuns. Procure-os nas embalagens para facilitar o encaminhamento para a reciclagem após o uso.

. O Sistema Just-in-Time e a reciclagem, sob a visão da Inteligência Empreendedora

O Just-in-Time (JIT) aplicado à reciclagem, nada mais faz do que trazer uma visão mais empresarial ao processo produtivo de tratamento e transformação de resíduos. Segundo a filosofia do Just-in-Time, toda a produção deve ser vista a partir da demanda, isto é, o mercado consumidor é o grande determinante do que produzir, como produzir, quando e quanto será produzido. Ou seja, sem um mercado já existente, ou com perspectiva de ser criado, não existe a filosofia JIT.

Dentro deste enfoque econômico do processo de reciclagem, destaca-se alguns conceitos do Just-in-Time, que podem e devem ser aplicados, desde a concepção do que reciclar até o processo produtivo em si:

- Toda a produção deve ser definida e direcionada a partir de um mercado. Não se reciclam materiais para estoque infinito;
- Reciclagem é um negócio e deve ser assim tratado. Deve-se pensar no que será reciclado: qual o material?; quais são os custos?; como transportar para a linha de produção?; Onde armazenar? A diferença de tratamento entre o setor privado e o público no tratamento da questão, é que o primeiro visa o lucro, e o segundo, segundo o parâmetro de custo/benefício, objetiva uma qualidade de vida melhor aos cidadãos;
- O sistema Just-in-Time, utiliza técnicas de estudo de tempo impedindo diversos tipos de desperdício, com a diminuição de custos com movimentação, fabricação de produtos defeituosos e estoques, dando mais eficiência e economia às linhas de produção;
- A filosofia do JIT recomenda a concentração na produção de produtos a uma pequena faixa, isto é, processo produtivo em que vários produtos são gerados são fontes de maior desperdício;
- O layout, isto é, o arranjo físico do processo produtivo que adote o JIT, deve ser linear (ou celular), ou seja, os equipamentos estarão dispostos segundo o roteiro de produção;
- Os postos de trabalho em uma linha produtiva para a reciclagem, ainda segundo o Just-in-Time, devem estar com equivalência em termos de carga de trabalho, ou então haverá sobrecarga e conseqüentemente acúmulo (ou gargalo produtivo);
- O planejamento dos postos de trabalho deve incluir a sua flexibilidade, autonomia e proximidade como fatores determinantes, pois só assim, segundo o JIT, poderemos deslocar produtos e trabalhadores de acordo com as necessidades das linhas produtivas;
- Ainda no aspecto do planejamento da linha de produção, deve ser dada ampla preferência a equipamentos pequenos, mais flexíveis (de fácil

movimentação) e fáceis em termos de manutenção, que precisa, diante da ótica do Just-in-Time, ser preventiva;

- A qualidade do produto é uma consequência do JIT, que em sua gestão busca o aprimoramento contínuo; a perfeição ou ainda o "zero defeito", o que, então, eliminaria a necessidade de inspeção e controle;
- Como toda a produção é diretamente vinculada a demanda, os tempos do processo produtivo tendem a ser variáveis, e como toda a linha produtiva foi desenhada de uma forma flexível, o Just-in-Time adapta-se perfeitamente a estas variações de demanda em curto prazo. Isto é resultado de uma atenção especial em busca de diminuir ao máximo o lead time de produção, ou seja, o tempo total (que é composto do: tempo de tramitação da ordem de produção; de espera em fila; de preparação da máquina; de processamento e; de movimentação);
- O fornecimento de materiais para o processo produtivo de produtos recicláveis, sob a ótica do JIT, obedece aos seguintes critérios: pequeno número de fornecedores; contratos de longo prazo; lotes pequenos de fornecimento; entregas freqüentes e confiáveis; altos níveis de qualidade; tempo gasto com o fornecimento reduzido; compartilhamento com o fornecedor de dados do projeto.

Conclusão

A reciclagem de materiais, principalmente de resíduos sólidos, é uma perspectiva de negócio, que vem sendo desenvolvido e disseminado pelo meio empresarial e governamental, dada a possibilidade de sua efetiva implementação, seja em busca do lucro, ou da qualidade de vida da sociedade. Apenas não se pode olhá-la sob um ponto de vista romântico. É necessário que toda a tecnologia, conceitos e capacidade empresarial, sejam disponibilizados em busca de tornar um objetivo ecologicamente correto, em uma realidade empresarialmente viável.

A destinação do lixo é um problema constante em quase todos os municípios, apesar de ser mais "visível" nas grandes cidades. Os municípios se defrontam com a escassez de recursos para investimento na coleta e no

processamento e disposição final do lixo. Os "lixões" continuam sendo o destino da maior parte dos resíduos urbanos produzidos no Brasil, com graves prejuízos ao meio ambiente, à saúde e à qualidade de vida da população. Mesmo nas cidades que implantaram aterros sanitários, o rápido esgotamento de sua vida útil mantém evidente o problema do destino do lixo urbano. A situação exige soluções para a destinação final do lixo no sentido de reduzir o seu volume no destino final, é preciso ter menos lixo.

As Soluções Convencionais

Os *aterros sanitários* são grandes terrenos onde o lixo é depositado, comprimido e depois espalhado por tratores em camadas separadas por terra. As extensas áreas que ocupam, bem como os problemas ambientais que podem ser causados pelo seu manejo inadequado, tornam problemática a localização dos aterros sanitários nos centros urbanos maiores, apesar de serem a alternativa mais econômica a curto prazo.

Os *incineradores*, indicados sobretudo para materiais de alto risco, podem ser utilizados para a queima de outros resíduos, reduzindo seu volume. As cinzas ocupam menos espaço nos aterros e reduz-se o risco de poluição do solo. Entretanto, podem liberar gases nocivos à saúde, e seu alto custo os torna inacessíveis para a maioria dos municípios.

As *usinas de compostagem* transformam os resíduos orgânicos presentes no lixo em adubo, reduzindo o volume destinado aos aterros. É difícil cobrir o alto custo do processo com a receita auferida pela venda do produto. Além disto, não se resolve o problema de destinação dos resíduos inorgânicos, cuja possibilidade de depuração natural é menor.

Implantando a coleta seletiva

A coleta seletiva e a reciclagem de resíduos são uma solução indispensável, por permitir a redução do volume de lixo para disposição final em aterros e incineradores. Não é a única forma de tratamento e disposição: exige o

complemento das demais soluções. O fundamento deste processo é a separação, pela população, dos materiais recicláveis (papéis, vidros, plásticos e metais) do restante do lixo, que é destinado a aterros ou usinas de compostagem.

A implantação da coleta seletiva começa com uma experiência-piloto, que vai sendo ampliada aos poucos. O primeiro passo é a realização de uma campanha informativa junto à população, convencendo-a da importância da reciclagem e orientando-a para que separe o lixo em recipientes para cada tipo de material.

É aconselhável distribuir à população, ao menos inicialmente, recipientes adequados à separação e ao armazenamento dos resíduos recicláveis nas residências (normalmente sacos de papel ou plástico). A instalação de postos de entrega voluntária, em locais estratégicos, possibilita a realização da coleta seletiva em locais públicos.

A mobilização da sociedade, a partir das campanhas, pode estimular iniciativas em conjuntos habitacionais, *shopping centers* e edifícios comerciais e públicos. Deve-se elaborar um plano de coleta, definindo equipamentos e periodicidade de coleta dos resíduos. A regularidade e eficácia no recolhimento dos materiais são importantes para que a população tenha confiança e se disponha a participar. Não vale a pena iniciar um processo de coleta seletiva se há o risco de interrompê-lo, pois a perda de credibilidade dificulta a retomada.

Finalmente, é necessária a instalação de um centro de triagem para a limpeza e separação dos resíduos e o acondicionamento para a venda do material a ser reciclado. Também é possível implantar programas especiais para reciclagem de entulho.

Recursos financeiros

O custo de operação do projeto varia em função do município, sendo considerado baixo um custo de US\$ 150 por tonelada de resíduo coletado. A

receita auferida com a venda do material é, em média US\$ 45 por tonelada de plástico, US\$ 502 para alumínio, US\$ 30 para vidro, US\$ 100 para papel de primeira e US\$ 48 para aparas de papel.

Os custos de transporte são os maiores limitantes da coleta seletiva. Distâncias superiores a 100 km entre a fonte dos resíduos e a indústria de reciclagem tendem a tornar o processo deficitário. O processamento primário dos materiais (através de equipamentos como prensas e trituradores) aumenta seu valor e atenua o problema. Para a coleta, a prefeitura pode colocar caminhões com caçamba e pessoal à disposição ou contratar os serviços. Uma campanha informativa pode custar à prefeitura apenas a impressão dos folhetos e cartilhas. A prefeitura deve dispor de uma área para o centro de triagem.

A iniciativa privada atua na reciclagem apenas nas atividades mais lucrativas; procurar novas formas para seu envolvimento que reduzam os gastos públicos é um desafio para as prefeituras. Tais parcerias podem ocorrer através do fornecimento de cartilhas, folhetos e sacos para o recolhimento do lixo, da colocação de postos de entrega, da organização da coleta seletiva no interior de edifícios e instalações comerciais, da compra de materiais reciclados ou mesmo da instalação de indústrias de reciclagem ou processamento primário, mesmo que de pequeno porte.

Parcerias com entidades da sociedade civil, através de campanhas de esclarecimento, instalação de postos de entrega, organização e realização da coleta e separação dos materiais, ampliam o alcance das ações e reduzem custos.

Consórcios intermunicipais possibilitam economias de escala, com ações conjuntas entre prefeituras. Tão importante quanto o investimento, é o papel do governo municipal como articulador junto à sociedade e outros governos.

Algumas experiências empreendedoras

Em 1985, Niterói-RJ, a iniciativa partiu dos moradores de um bairro, que contaram com o apoio da Universidade Federal Fluminense e de uma entidade do governo alemão. A prefeitura apenas cedeu um técnico, temporariamente, e fez a terraplanagem do terreno. Os moradores administraram o serviço, investindo o lucro em atividades comunitárias.

Em 1989, Curitiba-PR, criou o projeto "Lixo Que Não É Lixo", iniciado com um trabalho de educação ambiental nas escolas. Em seguida, foi distribuída uma cartilha à população e iniciada a coleta domiciliar e em supermercados, onde os resíduos recicláveis são trocados por vales-compra. A prefeitura assume o custo de coleta e o material recolhido é doado a uma entidade assistencial, que o processa e comercializa, destinando o lucro para suas atividades assistenciais. A coleta seletiva criou condições técnicas para a implantação de uma usina de compostagem na cidade, pois boa parte do material inorgânico (metais, vidros, etc.) já é separado, reduzindo os custos de operação da usina.

Em 1990, Vitória-ES, a instalação da usina de reciclagem, em um antigo "lixão", evitou enormes prejuízos ambientais e reuniu trabalhadores que viviam em condições sub-humanas, explorados pelas "máfias do lixo", controladas por aparistas e sucateiros, dando-lhes melhores condições de trabalho e remuneração.

Da avaliação destas experiências, pode-se dizer que a participação da população é a principal condição para o sucesso da coleta seletiva e cujos resultados pode-se ser apresentado, desta forma:

a) ambientais: os maiores beneficiados por este sistema são o meio ambiente e a saúde da população. A reciclagem de papéis, vidros, plásticos e metais - que representam em torno de 40% do lixo doméstico - reduz a utilização dos aterros sanitários, prolongando sua vida útil. Se o programa de reciclagem contar, também, com uma usina de compostagem, os benefícios serão ainda maiores. Além disto, a reciclagem implica em uma redução significativa dos

níveis de poluição ambiental e do desperdício de recursos naturais, através da economia de energia e matérias-primas.

- b) econômicos: a coleta seletiva e reciclagem do lixo doméstico apresenta, normalmente, um custo mais elevado do que os métodos convencionais. Iniciativas comunitárias ou empresariais, entretanto, podem reduzir a zero os custos da prefeitura e mesmo produzir benefícios para as entidades ou empresas. De qualquer forma, é importante notar que o objetivo da coleta seletiva não é gerar recursos, mas reduzir o volume de lixo, gerando ganhos ambientais. É um investimento no meio ambiente e na qualidade de vida. Não cabe, portanto, uma avaliação baseada unicamente na equação financeira dos gastos da prefeitura com o lixo, que despreze os futuros ganhos ambientais, sociais e econômicos da coletividade. A curto prazo, a reciclagem permite a aplicação dos recursos obtidos com a venda dos materiais em benefícios sociais e melhorias de infra-estrutura na comunidade que participa do programa. Também pode gerar empregos e integrar na economia formal trabalhadores antes marginalizados, como no caso de Vitória-ES.
- c) políticos: além de contribuir positivamente para a imagem do governo e da cidade, como no caso de Curitiba, a coleta seletiva exige um exercício de cidadania, no qual os cidadãos assumem um papel ativo em relação à administração da cidade. Além das possibilidades de aproximação entre o poder público e a população, a coleta seletiva pode estimular a organização da sociedade civil.

BIBLIOGRAFIA DESTE ARTIGO TÉCNICO

- . **DICAS. Coleta Seletiva de Lixo.** Rio de Janeiro. 1999.
- . **Muçouçah, Paulo. Coleta Seletiva de Lixo.** Instituto Pólis. Curitiba. 1998.

5.5.3 O Empreendedorismo no Esporte

Mestrando RICARDO DOS SANTOS, CEFET – Paraná / Unidade de Medianeira
Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção / UFSC

Orientador Prof. Dr. GLAYCON MICHELS, Programa de Pós Graduação em
Engenharia de Produção / UFSC. Clínica CARDIOSPORT de Reabilitação e
Prevenção - Florianópolis / SC

***Palavras chave** – Educação Física, Esporte, Empreendedorismo, Qualidade de Vida, Marketing Esportivo.*

INTRODUÇÃO

Uma questão que eu me fazia então entender era se deveríamos conceber a Ed. Física como parte de uma sociedade multicultural como é a Brasileira. Esta passa a ser minha pretensão, e de muitos outros colegas profissionais da Saúde, onde os Profissionais de Educação Física sejam a mais importante via de preparação para o estudo do ser humano e principalmente indica caminhos possíveis e de melhores práticas.

A perspectiva escolhida implica a aceitação de uma concepção inserida no contexto das relações sociais, onde convivem interesses antagônicos, entre classes sociais e atribuem-lhe finalidades sócio político dentro de um projeto histórico de emancipação humana.

O desenvolvimento de uma perspectiva multicultural para a Ed. Física não inclui apenas tolerância superficial ou postura politicamente correta. Envolve aumento na conscientização e apreciação das diferenças associadas a herança, características e valores de diferentes grupos culturais.

“Portanto um pressuposto básico é de que um ser vivo não precisa transformar os estímulos ambientais em informação para a ação, a informação esta

lá, na relação que se estabelece entre as próprias ações do sujeito e o ambiente em que ele age.”¹

Nem tudo é tão perfeito, assim revela uma pesquisa realizada pelo MEC (1997) onde os dados ali revelados demonstram números contrastantes, de poder reflexivo, relacionado ao nível de instrução que se encontram os docentes que atuam no ensino básico e no ensino superior no País.

Traçando um paralelo entre o que foi encontrado nesta Pesquisa citada no parágrafo anterior e as teorias que sustentam os Profissionais de sucesso nas suas diversas áreas de atuação, acreditamos que menores seriam os problemas de sustentabilidade dos mesmos no mercado frente as suas atividades profissionais.

Seguramente alguns dos princípios relativos ao Esporte que propiciam solidariedade, cooperação e superação, além de respeito às leis biológicas da individualidade, do crescimento, do desenvolvimento e da maturação humana devem ser associados às pessoas que percebem um benefício, uma oportunidade de mercado, uma nova informação, uma nova idéia – um Empreendedor.

Digamos que elas desenvolvem o respeito pela sua corporeidade, atitudes interdisciplinares, mas colocam em prática principalmente suas idéias de características únicas, condutas personalizadas que nem sempre é fácil de se encontrar. É claro e obvio que toda nação necessita de ídolos, pois eles nos mostram, por exemplo, o que há de melhor na Ciência do Movimento Humano dentro de inúmeras modalidades esportivas ou ainda colaboram no fortalecimento da imagem de Empresas, que implementam Programas, Projetos, Campanhas de natureza social junto ao conjunto de pessoas que vivem em certa faixa de tempo e espaço, seguindo normas comuns, e que são unidas pelo sentimento de consciência.

Bem quando se usa a expressão Esporte muitos acreditam que este tipo de atividade física é exclusivo para atletas. Isto significaria que exista de um lado a

¹ PELEGRINI e GONZÁLES, 1997, p 7 citado por FARIAS JUNIOR em sua obra *Introdução a Educação Física*, pg. 169, 1999;

população (maioria) e do outro lado os ídolos esportivos, personalidades públicas [...] (a minoria). Pode-se perceber que esta outra parte, considerada passiva, a maioria da população não ativa, representa certa discriminação de oportunidades.

Contudo, creio ser importante alertar que alguns dos fatores como genéticos, morfológicos, funcionais, biomecânicos, nutricionais e psicológicos podem influenciar no rendimento esportivo de atletas. Entretanto esta afirmativa, guardada as devidas proporções de intensidade e quantidade, considerando que os fatores acima descritos influenciam na performance de atletas devam influenciar, de maneira similar, a formação de Empreendedores de sucesso.

Basta lembrar que estes são pessoas capazes de "gerar mudanças necessárias, assume os riscos decorrentes, dar origem a novas idéias e principalmente descobrir e aproveitar as oportunidades, criando valor a partir delas"² e que certamente devem alcançar um equilíbrio físico e mental imprescindível na qualidade do seu trabalho tendo em vista o seu acesso a dados, o conhecimento tácito, facilitado pelo avanço da Tecnologia da Informação.

Muito embora a tendência dos trabalhadores que foram obrigados a administrar seu tempo anos a fio em relação à rotina de função, que foram criados escutando seus Pais e estes seus avós que você é aquilo que faz, que o bom homem é aquele que tem um emprego e é segundo SANTOS (1999) pessoas que cresceram sobre o ideário perpétuo do culto ao emprego.

Contudo a capacidade de gestão empreendedora de alguns e oportunamente dos Profissionais de Educação Física, e a preocupação deste com e como oportunizar uma melhoria da Qualidade de Vida das pessoas faz emergir através do domínio de um instrumental científico e técnico dentro das infinitas áreas do conhecimento o conceito Empreendedorismo no Esporte.

DESENVOLVIMENTO

² CTE, 1998 – in anais 1º ENEMPRES – FLORIANÓPOLIS, 1999 PG 207

Uma das grandes características do século XX foram à existência, dentro do meio Esportivo, de manifestos, declarações, cartas e agendas elaboradas em sua maioria por organismos, segmentos e congressos internacionais e nacionais, os quais visaram a oferecer certamente reflexões e até indicações de intervenções para as questões tratadas nestes documentos.

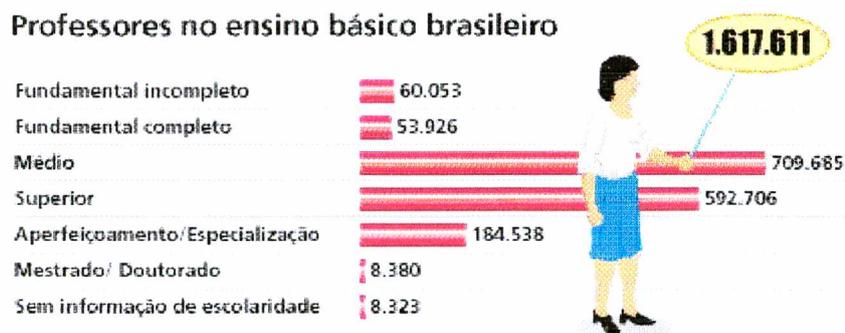
Em nosso País ocorreram algumas manifestações com o propósito de estabelecer os nortes devidos para um Esporte comprometido com a Educação. O mais importante acontecimento, objeto de um encontro internacional foi o Congresso Mundial da FIEP realizado em Janeiro de 2000 onde se apresentou a comunidade científica o Manifesto Mundial de Educação Física – 2000. Este documento renova o conceito de Ed., Física e estabelece as relações da mesma com as áreas Educação, Esporte, Cultura, Saúde, Lazer e Turismo além do seu compromisso com as grandes questões da Humanidade (exclusão social, países subdesenvolvidos, pessoas com necessidades especiais, o meio ambiente e a cultura da paz)³.

O reconhecimento dos Profissionais de Ed. Física como profissionais de Saúde na resolução número 218 de 6 de março de 1997 acatada em plenário na Sexagésima reunião ordinária do Conselho Nacional da Saúde realizada neste mesmo ano merece ser evidenciado bem como outro tão quanto considerável para nossa sociedade como foi a regulamentação dos Profissionais de Ed. Física como Profissionais de Saúde.

É uma Profissão entendida e capaz de coordenar, planejar, programar, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, avaliar e executar trabalhos, programas e projetos, bem como prestar serviço de consultoria, assessoria, treinamentos Especializados, além de elaborar Informes técnicos, científicos, pedagógicos, todos na área da Atividade Física e do Desporto. Um recenseamento dos Professores feitos pelo MEC (1997), realizado através de uma Pesquisa, revelou dados mais do que preocupantes para o nosso ensino.

³ Carta Brasileira de Educação Física - suplemento especial entregue aos participantes do Congresso da FIEP em Janeiro de 2000 na cidade de Foz do Iguaçu / idealizado pelo CONFEEF;

Professores no ensino básico brasileiro

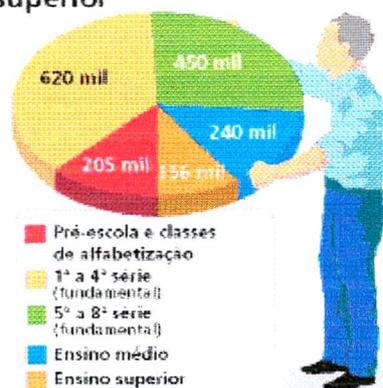


Fonte: INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) do Mec.

Os dados preocupantes são: 1.617.611 professores que lecionam no ensino básico, mais de 60 mil não tem o fundamental completo. Desse total, 50.994 estão em áreas rurais. A região Nordeste bate o recorde, com 43.409 professores que não terminaram o ensino básico. Já, do outro lado, no topo da pirâmide da formação, temos apenas 8.380 professores em todo o Brasil, com mestrado ou doutorado, o que é muito pouco.

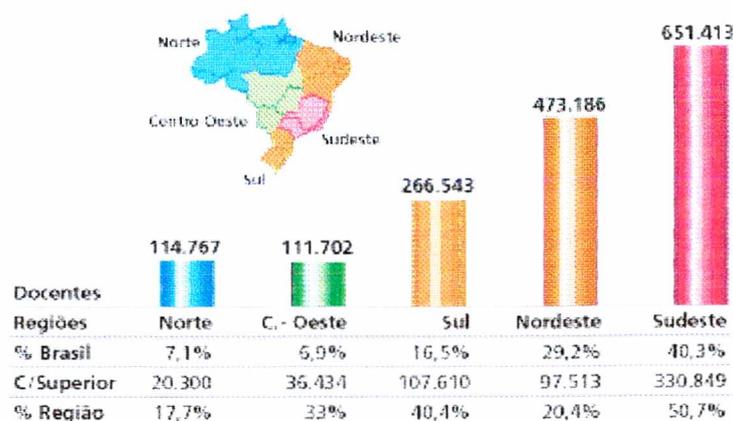
De acordo com a UNESCO, o percentual de professores do ensino médio, com nível superior completo no Brasil, chega a 89,6%, acima da Argentina (65%), mas abaixo do Chile (93,1%). "A formação de professores é um dos maiores desafios da educação brasileira na atualidade", admitiu a presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), Maria Helena Guimarães de Castro na e. Segundo ela, nosso País ainda tem cerca de 130 mil professores leigos atuando na educação infantil e nas séries iniciais do ensino fundamental. Outros 720 mil professores de ensino fundamental e médio ainda não cursaram o nível superior.

Docentes dos ensinos básico e superior



Fonte: INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) do Mec.

Número de docentes por região



Fonte: INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) do Mec.

Sistema de ensino

O nosso sistema de ensino prevê para Profissionais da Educação, ao longo dos tempos, dentro dos Parâmetros Curriculares Nacionais uma série de trabalhos predominando pontos que se relacionam, no nosso caso, à atividade física como promoção da saúde onde o praticante deveria compreender que saúde é um direito de todos e uma dimensão essencial do crescimento e desenvolvimento do ser humano; que a condição de saúde é produzida nas relações com o meio físico, econômico, sócio cultural (...); conhecer e utilizar formas de intervenção individual e

*coletiva sobre os fatores desfavoráveis a saúde (...) além de melhorarem as valências físicas existentes tanto para preparações desportivas, em ginástica escolar, de manutenção ou qualquer outro tipo de atividade física a ser executada.*⁴

Percebemos que são omitidos aspectos como relações da saúde com os problemas sociais.⁵ Escondem aspectos políticos envolvidos na questão da condição de saúde e do dever do Estado em relação à Saúde; não falam do desenvolvimento da consciência crítica voltada a saúde, suas vidas, circunstâncias e o ambiente em que vivem.⁶ Através do processo de melhoria da qualidade de vida busca-se um estado permanente de equilíbrio entre a saúde física, o domínio das emoções e a elevação da consciência através de valores e crenças. A partir deste equilíbrio pessoal e interior as relações interpessoais agregam qualidade e busca-se uma harmonia com o meio ambiente.

Baseado nesta descrição nós Profissionais de Ed. Física, podemos nos considerar privilegiados, pois temos um grande aparato no Conhecimento do corpo, da Sociedade, Filosófico e Técnico os quais, segundo FARIAS JUNIOR (1999) constituem primeiramente um avanço por si só no que tende a concepção de Saúde e a integralidade da atenção, além do reconhecimento da imprescindibilidade das ações que podem ser realizadas por estes Profissionais que jamais foram contextualizadas na vida acadêmica ou até pós-acadêmica, por grande parte de profissionais de outras áreas profissionais.

Estes conhecimentos são:

Conhecimento do Corpo Humano: Ele compreende o conjunto de conhecimentos sobre o ser humano durante o seu ciclo vital;

Conhecimento da Sociedade: Entendido como a compreensão da natureza sociológica das Instituições e de sistemas e processos visando nossa contribuição como Profissionais da Saúde para o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade;

⁴ Brasil, Mec, 1997b, p 101;

⁵ MAIA, In Anjos, 1996, p 76;

⁶ TONES, TILFORD, ROBINSON, 1990;

Conhecimento Filosófico: Compreendido como o resultado da reflexão sobre a realidade. Do Positivismo ao Humanismo;

*Conhecimento Técnico: Entendido como conjunto de conhecimentos e competências para planejar, executar, orientar e avaliar as atividades de Ed. Física, nos campos formal e informal da educação e facultar a transformação e a produção do próprio conhecimento técnico;*⁷

O trabalho docente nesta área busca, em termos, o domínio de conhecimentos, o aprimoramento do seu físico, a prática esportiva, o uso sadio do corpo e a boa disposição física tendo em vista a sua participação ativa na sociedade como membro de uma classe social que luta pela sua emancipação política, social, econômica e cultural.

A Educação Física como atividade educativa será tanto mais conseqüente em relação aos objetivos quanto mais os professores desenvolverem a capacidade de descobrir as relações sociais reais que estão por trás das tendências, técnicas, dos discursos, programas de ensino e por aí dar uma dimensão política a sua prática pedagógica.

Segundo V. M. de OLIVEIRA (1985) a Educação Física assume, como postura educativa, uma posição mais humanista no ensino. Os princípios por ele evidenciado na obra de sua autoria "A Educação Física Humanista" são os seguintes:

- 1. Aprendizagem significativa: As tarefas que pretendem promover esta aprendizagem para o aluno devem levá-lo a uma atitude consciente e relacionada com sua própria realidade, incorporando-se ao conjunto de seus conhecimentos;*
- 2. Potencial criativo: A moderna tecnologia é capaz de reproduzir eletronicamente várias faculdades humanas (observação, memória) menos uma, o poder criativo (Yolanda, 1977)*
- 3. Individualidade: O modelo de educação idealizado pelos humanistas sugere respeito as características e limitações individuais;*

⁷ FARIAS JUNIOR, A.G., em sua obra uma Introdução a Educação Física, 1999;

4. *Jogo: Roda a ação livre que se desenvolva dentro de certos limites de tempo e espaço não fazendo parte da vida ordinária [...] (huizinga, 1977):*

5. *Liberdade: Formar hábitos mecânicos e instalar a uniformidade de conduta é obviamente tarefa mais do que tentar assegurar para o indivíduo equilíbrio mental e emocional e torna-lo um homem capaz de tomar suas próprias decisões (Amado, 1951)*

6. *Exercício natural: Os movimentos naturais têm um sentido, são determinados por uma finalidade [...] surgem quando devem produzir algo que tem sentido para o executante (Seybold, 1976).⁸*

Feito esta observação gostaria de evidenciar através de um tabela ilustrar algumas diferenças entre as duas posições visto que nossa função primordial, à frente do exercício da profissão, em exerce-la com características humanistas.

COMPORTAMENTO	HUMANISMO
Fundamentar-se num atuar de fora para dentro (mecânico)	Fundamenta-se em promover um crescimento de dentro para fora (orgânico)
Concebe a possibilidade de existência de um homem ideal	Preocupa-se em observar o homem como ele é
Observe o homem como produto do meio ambiente	Observa o homem como o arquivo de si mesmo
Considera que o importante é o comportamento manifesto, observável, mensurável	Observa o homem a partir da sua realidade existencial
Selecionar o homem em segmentos: psicomotor, afetivo, social e intelectual(atomismo)	Entende o homem como um ser total, indivisível (holismo)
Acredita um homem como um organismo passivo, manipulável	Acredita no homem livre

Fonte: Vítor Marinho de Oliveira; Educação Humanista, Ao livro Técnico, Rio de Janeiro, pg. 58 e 59, 1985;

⁸ V. M. de OLIVEIRA, princípios de uma Educação Física Humanista, 1985;

“O seu humano não é ridículo pelas qualidades que tem. Mas por aquelas que simula ter”.⁹ O Profissional de Educação Física é um ser humano que possui características de personalidade peculiares que o diferem dos demais seres humanos. Ele tem um importante papel social neste processo educativo para um estilo de vida saudável e para uma vida com mais qualidade independente da idade, raça, do sexo, da religião ou nível sócio econômico da pessoa.

Possui uma visão ampla da realidade social, política, cultural e econômica do País, consciente das reais necessidades e possibilidades do cidadão. É um profissional com visão pedagógica e científica, deve dominar instrumentos, métodos e técnicas que permitam desenvolver sua Profissão efetivamente bem como o eficiente no uso de seus conhecimentos, sendo capaz de identificar as necessidades regionais, refletindo e decidindo de forma autônoma, propondo mudanças.

Liderança e comportamento ético que se ajustem a dinâmica do processo de uma sociedade em permanente transformação se agrega ao seu perfil. Segundo GHIRALDELLI (1988) a política de Educação Física brasileira e do Esporte prevalece já há algum tempo a elite de nossa sociedade onde fica subordinado a interesses econômicos. O nosso Poder público não tem uma política efetiva de democratização ao acesso ao lazer e as práticas desportivas não formais.

Na organização escolar, a Educação Física tem ocupado um lugar secundário, freqüentemente isolado das demais disciplinas, às vezes inexistem no rol de disciplinas dos currículos educacionais. “Infelizmente há também muitos Professores improvisados e irresponsáveis, que não conseguem ver o alcance e a importância do seu trabalho”.¹⁰

Entretanto muitos conseguem perceber a real importância de suas intervenções sejam elas teóricas, práticas, mesmo que domine no Brasil a sensação de ser tempos perdidos para o ensino. “A desconcentração não é somente

⁹ Tadeu COMERLATTO na sua obra, *Ter sucesso ser feliz*, 2000;

¹⁰ J. C. LIBANEO, 1998 escreveu o prefácio do livro *Educação Física Progressista* de P. GHIRALDELLI JUNIOR – Ed. Loyola, São Paulo, 1988;

essencial para atletas, ou para trabalhadores ou para escolares. Ela é imprescindível na vida moderna para as pessoas de todos os ramos de atividade, pois é com esta quantidade física que conseguimos a renovação necessária de cada dia para uma nova jornada seguinte”.¹¹

“Podemos afirmar que na década de 70 foram iniciadas correntes de massificação do Esporte. Um fenômeno social enfatizado na obra “O Homem do século XX adotou, sob qualquer pretexto à atividade física” verdadeiramente preocupado com e como cuidar de nosso corpo”.¹²

Na realidade citando o texto de Taylor, V. SIMRI (1979) comenta que o “homem adota a prática de exercícios físicos pelos seguintes motivos: Busca o lazer, estabilidade emocional, desenvolvimento intelectual, consciência estética, competência social, desenvolvimento moral, auto realização, desenvolvimento de capacidades motoras, desenvolvimento físico orgânico”.¹³

Na prática tem sido evidenciado que o Esporte pode e contém um grande valor educativo para a formação de nossa juventude onde se sabe que é possível contribuir pelas atividades físicas, esportivas e de lazer, a alcançar tal valor. Deve-se ao fato que o processo evolutivo da espécie humana caracteriza-se pela maturação biológica, aspectos genéticos, meio ambiente, respeitando suas variáveis relacionadas a crescimento, composição corporal e desenvolvimento motor.

“Todos as pessoas tem talento. A diferença está no uso que cada um faz dos talentos que tem”.¹⁴

Esporte como produto

Para CONTURSI (2000) o Esporte deve ser considerado como serviço e para isto todos devem se atentar para algumas características básicas que eles

¹¹ G. TUBINO, comenta em seu livro “As qualidades físicas na Educação Física e Desportos”, pg 73, 1979;

¹² G. TUBINO, comenta em seu livro “As qualidades físicas na Educação Física e Desportos”, pg 2, 1979;

¹³ V. SIMRI, na sua obra “Diversidade dos conceitos de Ed. Física e sua influência sobre os seus objetivos” – citado por P.F.LEITE, pg 2, do livro Aptidão e Saúde, 1985;

¹⁴ Tadeu CORMELITTO em seu livro *Ter sucesso Ser feliz*, 2000 ;

possuem, bem como entendemos Serviço. Serviço é entendido como “uma mercadoria comerciável isoladamente, um produto intangível que não se paga, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permitem satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades do cliente”.¹⁵

Suas características básicas são: São intangíveis, o que é produzido é simultaneamente consumido, são menos padronizados e uniformes, não podem ser estocados e é difícil de estabelecer um preço, porque é apoiado em trabalho humano. Como podemos observar os serviços são baseados segundo algumas características básicas, já tratadas no parágrafo anterior, mas acredita-se que devemos também referenciar o Esporte na forma de produto mesmo que contraponha o nosso entendimento e de outros profissionais da área além de gerar certamente uma verdadeira tempestade de opiniões no mundo científico quando passamos a considerar o ESPORTE como um produto, mas tangível.

Sendo assim, é preciso que conheçamos bem os bastidores do ESPORTE, sua técnica, sua contribuição para a Saúde física psíquica, seus dirigentes, a formação acadêmica aí sim, teremos um profissional capacitado para trabalhar um produto esportivo. “Serviços de saúde existem formalmente para dar respostas a questões concretas relacionadas a dor e ao sofrimento do ser humano”¹⁶. Esta afirmação expressada por CAMPOS (1988) talvez devesse ser o principio norteador para criação e manutenção de qualquer serviço de atenção à saúde.

A prática médica e, portanto o serviço por ela determinada correlaciona-se muito mais a reproduzir e manter as relações econômicas e o controle social dos grupos que detêm o saber hegemônico e sua instrumentalização. A visão que ainda prevalece como norteadora na formação e de prática de Profissionais de Saúde continua sendo a visão newtoniana, mecanicista que entende o universo e o ser humano como máquina. Assim as ações se voltam preferencialmente para este corpo máquina e não para a promoção da saúde.

¹⁵ Conceituação sobre o que é Serviço - encontrada na obra de E.B. *CONTURSI, Marketing Esportivo, 2000;*

¹⁶ Afirmação sobre para que servem os serviços de saúde por CAMPOS, 1988;

Quem sabe como Empreendedores da Saúde possamos criar serviços que ao mesmo tempo sejam auto sustentáveis e de fato cumpram seu papel fundamental de contribuir para a melhoria da qualidade de vida e a diminuição da dor e dos sofrimentos humanos. A compra de produtos esportivos esta largamente influenciada pela cultura das pessoas e a cultura é constituída por modelos explícitos e implícitos de comportamento adquirido e transmitido por símbolos, valores, tradição, princípios e idéias.

Toda cultura é funcional, social, aprendida, arbitrária e, sobretudo adaptativa. A introdução de hábitos de alimentação, de arte, lazer, música, costumes [...] são os grandes vilões da influência que recebemos do povo europeu, negro, indígena, alterando ou não o nosso comportamento frente ao consumo de um ou de outro produto, ou ainda a opção deste ou daquele serviço.

Uma análise sócia econômica se cruzada com a cultura permite identificar diferentes hábitos de consumo. Tudo o que o ser humano faz, pensa e percebe é apreendido. Ele aprende a comer, beber, falar, andar, agir e até saber seu papel social, seus valores preconceitos e atitudes.

Portanto se acredita que precisamos ensinar as pessoas a consumirem determinados produtos/serviços que embora úteis, nem sempre são óbvios.

A atitude é a predisposição interna de um indivíduo para avaliar determinado objeto a favor ou contra e que possa leva-lo a decidir o consumo de um determinado produto/serviço.

*Como bem se sabe todo ser humano vive em função da tomada de decisões. Imperceptíveis a maioria, mas a cada segundo, faz a opção sobre o que fazer, levantar, comer, divertir-se, trabalhar, exercitar-se [...] são opções feitas diariamente.*¹⁷

Na verdade sabemos que inúmeras são as razões que levam o homem a procurar praticar uma atividade física seja ela dentro de uma Academia, algum Clube ou ainda praças ou ambientes pré-preparados para a prática esportiva e de lazer. Por recomendações médicas, estéticas, ideais olímpicos, problemas ou

¹⁷ Visão de E.B.CONTURSI sobre associação de cultura, valores e análise sócio econômica das pessoas em relação ao comportamento das pessoas, 2000;

distúrbios relacionados à saúde, necessidade de aprender um esporte, a consciência dos seus benefícios, o modismo etc [...], mas sejam lá quais forem elas o indivíduo tem a necessidade que é inerente ao ser humano de se relacionar com outras pessoas.

Portanto sob grande pretexto conceituai arrisco a associar o Esporte com o Empreendedorismo onde nasce desta associação o termo Empreendedorismo no Esporte.

Empreendedorismo:

É derivado do termo “imprenderere” do latim tendo seu significado no século XV correspondente a empreender. Já no final do século XVII = era considerado como uma firme resolução de fazer alguma coisa. Atualmente é uma livre tradução da palavra “Entrepreneuring”. O Empreendedorismo teve sua origem na França no século XVI e o termo era utilizado para as pessoas que se associam com a propriedade de terra e trabalhadores assalariados, além de denominar outros aventureiros como empreiteiros e arquitetos.

É colocado por McClelland 1971 que *algumas habilidades específicas oriundas da administração como técnicas, marketing, e finanças são extremamente fundamentais, mas as características comportamentais fazem a diferença e o que é mais importante elas podem ser desenvolvidas. A partir da identificação de dez principais comportamentos de uma pessoa de sucesso por McClelland significaria ser um Empreendedor.*¹⁸

A partir daí pelo EMPRETEC idealiza um programa de capacitação para instrutores e lança uma pesquisa para identificar o perfil de um Empreendedor 1990 e obtém no relatório desta Pesquisa de Álvaro Mello, o perfil do empreendedor brasileiro – um estudo de caso do programa de desenvolvimento de empreendedores – EMPRETEC/SEBRAE.

¹⁸ D. MCCLELLAND, 1971, apud anais do 2º ENEMPRES, trabalho intitulado Perfil Empreendedor, 2000;

O desenvolvimento de propostas para a formação de docentes Empreendedores para a área tecnológica onde é empregado jogos e técnicas de vivências vise consideravelmente propor para que as pessoas possam exercitar as habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral como, por exemplo, auto disciplina, espírito de equipe e bom senso.¹⁹

Espera-se que propostas desta natureza visem adquirir também novas habilidades e competências requeridas pela sociedade pós - industrial, como por exemplo, cooperação relacionamento inter e intragrupal, flexibilidade e que sejam capazes de planejar estabelecer metas, negociar aplicar princípios de comunicação efetiva liderar e organizar grupos.

O Perfil de um Empreendedor identifica-se segundo esta pesquisa realizada pelo SEBRAE (1999) como uma pessoa que assume riscos, aproveita oportunidades, conhece o ramo, sabe organizar, toma decisões, é líder, tem talento, é independente, é otimista e tem tino empresarial.

As diversas teorias em Psicologia como o comportamentalismo e outras tantas têm características que formam o perfil do ser humano. Elas são baseadas em Necessidades, Habilidades, Valores e Conhecimentos. Para caracterizar o Empreendedorismo vários estudiosos se utilizaram destas mesmas teorias e também se basearam nestas quatro características para conceituar qualidades dominantes que definem o comportamento de um Empreendedor.

Em relação a Necessidades Ferreira (1984) procura definir como “A qualidade ou caráter de necessário” ou são “questões que se situam dentro de um contexto de comportamento” na concepção de Murray (apud Longen, 1977). De acordo com Ferreira (1984) os Conhecimentos é o “Ato ou efeito de conhecer. Idéia, noção prática de vida. Experiência, discernimento, critério, apreciação, acordo”, mas no entendimento de Piaget (apud, Longen 1997) “consiste em agir sobre o real”. As Habilidades na idéia de Ferreira (1984) “é a aptidão para alguma coisa. Competente, apto, capaz”, mas segundo Tonelli (1997) “É a facilidade de utilizar as capacidades físicas e intelectuais”. Ferreira (1984) identifica os Valores como sendo

¹⁹ Gramigna, 1993, apud anais do 1º ENEMPRES, 1999;

“significado de normas, princípios, padrões aceitos ou mantidos por um indivíduo, classe sociedade”, o que para Empinotti (apud Tonelli 1997) é o “conjunto de crenças, preferências aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo”.²⁰

A partir daí podemos idealizar então alguns conceitos que estreitam afinidade com a do autor deste artigo do que é Empreendedorismo: “Um processo que produz intensivas mudanças de atitude, comportamento e opinião através da inovação provocada pela constante geração de idéias que perscrutam o futuro”.

Tem uma identidade familiar também com “A arte de criar e constituir “algo” a partir de muito pouco ou de quase nada” conceituada por BARRETO (1998).²¹ Portanto acredita-se que de uma maneira geral somente estas poucas conceituações aqui referenciadas nos levam a perceber que os Empreendedores são pessoas que detém características de serem bem sucedidas num negócio.

Tal percepção aliada aos valores e princípios éticos, morais, sociais, políticos que o Esporte retrata nos comportamentos e nas atitudes de crianças, jovens, homens e mulheres contrastam. “ com efeito, a atividade de avaliação pressupõe sínteses, que pressupõem análises que pressupõem compreensões que pressupõem conhecimentos., Só quem compreendeu algo poderá aplica-lo bem na vida prática. Aplicada ou não a informação compreendida é analisada, agora com o dado recentemente compreendido surge uma nova síntese; o cérebro decide o que fica como resultado e com estas sínteses finais é que se avalia, se julga , se vive”. (Santos, 2000)²²

CONSIDERAÇÕES

A melhor qualidade de vida depende de uma série de fatores abrangendo, entre outros, saúde, a atividade profissional, o lazer, os hábitos cotidianos, o estilo de vida, a atividade física, etc. A vida em nosso planeta se mantém em função da

²⁰ _____; in anais do 1º ENEMPRE; trabalho intitulado Empreendedorismo em Organizações 1999;

²¹ Conceituação aceita sobre Empreendedorismo

²² SANTOS, A.R. descreve os estágios cognitivos que o cérebro humano oportuniza, pg 61, 2000;

produção e consumo de energia. Todo esse processo inicia com a luz solar e a fotossíntese das plantas, até chegar a mesa do ser humano na forma de alimentos – de origem vegetal ou animal.

Neste século a alimentação (no mundo ocidental mais acentuadamente) mudou de alimentos frescos, pouco processados e com predominância vegetal, para uma dieta rica em produtos refinados, processados e de origem animal. Paralelamente, houve uma crescente popularização de tecnologia que permitem poupar energia na locomoção, no trabalho e em casa.

“O papel dos sistemas educacional passa a ser fundamental pela necessidade de preparar um indivíduo / trabalhador para esta nova era do trabalho. O novo perfil valoriza aspectos como a capacidade do indivíduo a inovar e aperfeiçoar seu trabalho e a si mesmo continuamente”.²³

“Individualmente a atividade física está associada a maior capacidade de trabalho físico e mental, mais entusiasmo para a vida e positiva sensação de bem estar.”²⁴

O Esporte está primordialmente ligado à idéia de intervenção e como este tem caráter pedagógico, os movimentos laborais foram excluídos do conceito, portanto devemos conceber que a prática de uma Atividade Física ocorra na esfera individual – biológica, mas só se desenvolveria se ligada a noção do coletivo – social. Está relacionada a diversidades culturais, com as concepções de mundo, tradição pedagógica, fatores ambientais, climáticos e topográficos. A Atividade Física. Relaciona-se ainda com a idade, gênero, raça e classe social. Assim entendida se reduz apenas a solicitação dos aparatos osteo-mio-articulares e cardiovasculares, mas se associa a esfera cognitiva, volitiva, cultural, ética e social.

Princípios e valores, como disciplina, motivação, liderança, concentração, respeito, auto estima, persistência, compreensão evidenciada no ensino do

²³ _____, in anais 1º ENEMPRE, 1999 / trabalho intitulado Educação e Qualidade Empreendedorismo na prestação de serviços Educacionais;

Desporto, seja em âmbito escolar, Competitivo ou Classista podem e devem facilitar, em grande escala dinamizar o equilíbrio físico e emocional de indivíduos que por ventura se utilizam dessa prática regular de Atividades Físicas desde a infância ou até futuros Empreendedores de sucesso.

Fatalmente se realizarmos uma associação prática destas idéias identificaremos bem caracterizados estes mesmos valores e princípios que conseqüentemente afloram Empreendedores de sucesso.

Se considerarmos que atuar no Magistério Oficial e Particular, em Academias de Ginástica, Clubes Esportivos e Recreativos, Condomínios, Praias, Escolinhas de Esporte, Hotéis e Transatlânticos de Luxo, Laboratórios de Pesquisa e Avaliação Física, Hospitais, com clientela de Terceira Idade, Clínicas e Centros de Emagrecimento e Recuperação, em Empresas, em Educação Física Especial, Áreas Públicas, são atividades específicas da área e que devem caracterizar uma identidade familiar denominada como Empreendedor no Esporte.

] A Educação Física, como conseqüência de sua expansão e de seu desenvolvimento, abre hoje um amplo campo à ocupação profissional. Basicamente passa a ser uma, de muitas outras características percebidas junto aos agentes de perfil inovador, criativo, com talento, oportunista e progressista identificados aqui como Empreendedores.

A nossa primeira percepção é apresentada e a pessoa que compra uma Empresa, ou dentro de uma qualquer exercendo a função de Diretor, Chefe, Coordenador ou até mesmo um simples empregado, introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços agregando novos valores é considerada como Empreendedor, segundo a nossa visão.

Podemos perceber também que um Empreendedor de Sucesso está associado a valores e princípios do conhecimento e atuação dentro do Esporte o

²⁴ NAHAS, M. V., comentário do autor sobre Estilos de vida mais saudável colhido dentro da obra Atividade Física, Saúde e Qualidade de Vida, pg 10, 2001;

que significa, um pouco pretensiosa, mas bastante evidente no meu entendimento em se criar à expressão EMPREENDEDORISMO NO ESPORTE.

Como tudo o que se refere ao organismo humano, todo o aspecto abordado neste trabalho se conectam de uma forma indestrinçável. Essa conexão escapa às abordagens puramente cartesianas, uma vez que o organismo sempre se porta como um todo, isto é, o todo supera de muita a soma das partes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DESTE ARTIGO

1. _____; Anais do 1º ENEMPRES – 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis, ENE, 1999;
 2. _____; Anais do 2º ENEMPRES – 2º Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis, ENE, 2000;
 3. ARAÚJO, C. G. S. e colaboradores; FUNDAMENTOS BIOLÓGICOS: Medicina esportiva; Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1985;
 4. CONTURSI, E. B.; MARKETING ESPORTIVO, Rio de Janeiro, Sprint, 2000;
 5. DOLABELA, F.; OFICINA DO EMPREENDEDOR; São Paulo, Cultura Editores Associados, 1999;
 6. GERBER, M. E.; O MITO DO EMPREENDEDOR REVISITADO: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido; São Paulo, Saraiva, 1996;
 7. JUNIOR, A. G. F. e colaboradores; UMA INTRODUÇÃO À EDUCAÇÃO FÍSICA; Rio de Janeiro, Corpus, 1999;
 8. LEITE, P.F.; APTIDÃO FÍSICA E SAÚDE – prevenção e reabilitação de doenças cardiovasculares, metabólicas e psicossomáticas; Belo Horizonte, Santa Edwiges, 1985;
 9. NAHAS, M. V.; ATIVIDADE FÍSICA, SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo; Paraná, Midiograf, 2001;
 10. NETO, T.L.B.; EXERCÍCIO, SAÚDE E DESEMPENHO FÍSICO; São Paulo, Editora Atheneu, 1997;
-

11. SANTOS, A. R.; METODOLOGIA CIENTÍFICA: A construção do conhecimento; Rio de Janeiro, DP&A Editora, 2000;
 12. SILVA, E.L.; METODOLOGIA DA PESQUISA E ELABORAÇÃO DE DISSERTAÇÃO, Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distancia da UFSC, 2000;
 13. SILVA, O. J.; EXERCÍCIO E SAÚDE: Fatos e Mitos, Florianópolis, Ed. da UFSC, 1995;
 14. TUBINO G.; AS QUALIDADES FÍSICAS NA EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS, São Paulo, IBRASA, 1979;
-

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. **California Management Review**, Winter 1989.
- ABREU, Othon Pio. **A Ética e o Conhecimento**. Brasília: Rotary Clube do Brasil. 1995.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é Trabalho**. Rio de Janeiro : Brasiliense, 1988.
- AMABILE, T. M.. How to Kill Creativity. **Harvard Business Review**. Sep./Oct., 1998.
- AMIT, Raphael, GLOSTEN, L., MULLER, E. Challenges to Theory Development in **Entrepreneurship Research**. Journal of Management Studies, v. 30, n.5, p. 815-834, 1993.
- ANDREASSI, T. Virtualização das organizações: o caso do teletrabalho em uma consultoria. **Revista de Administração**. v.32, n.4, p.77-83, out./dez., 1997.
- AQUINO, Rubim et alli. **História das Sociedades**. São Paulo: Livro Técnico, 1988.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading Massachussets: Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS, C.. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, Sep./Oct., 1977, sley, 1978.
- ARROW, K. J. **The Limits of Organization**. New York: Norton & Co, 1974.
- BADAWY, M. Managing Human Resources. **Research Technology Management**, Sep./Oct., 1988.
- BALBINO, Paulo. **Alianças Estratégicas e Associativismo Econômico**: Programa Brasília : SEBRAE. 1999.
- BARROS, Nelci, FIOD, Miguel Neto. Vigília Tecnológica: descontinuidades em gestão de tecnologia. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20, 2000, São Paulo. **Anais....** São Paulo : [s.n.], 2000.
- BARROS, Nelci. **Vigília tecnológica e descontinuidade na criação de produtos**. Florianópolis : UFSC, 2000. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BECKER, Idel. **Pequena História da Civilização Ocidental**. São Paulo: Nacional, 1968.
- BELL, John. **História do Pensamento Econômico**. São Paulo : Zahar, 1999.

BENDALY, Leslie. **Organização 2000: novos caminhos para Empresas e Equipes em uma Economia Globalizada.** São Paulo: Futura, 1998.

BENTHAN, Jeremy, MILL, John Stuart. **Uma introdução dos Princípios da Moral e da Legislação.** Petrópolis: Vozes, 1979.

BERGGREEN, C. **Volvo Uddevalla: a Dead Horse or a Car Dealer's Dream?** Stockolm: SAF, 1980.

BIAZZI JR, F. O Trabalho e as Organizações na Perspectiva Sociotécnica. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas.** 1999.

BIBLIA de Jerusalém. **Tradução do texto em Língua Portuguesa direta dos originais.** Paulus: São Paulo, 2001.

BOBBIO, N.. **Estado, Governo e Sociedade.** Rio de Janeiro :Paz e Terra, 1997.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1990.

BOYER, R., CHARRON, E., FREYSSENET, M. **La Réouverture D'Uddevalla. Pans. La Lettredu.** Gerpisa, n. 101,1996.

BRINER, Bob. **Os Métodos de Administração de Jesus.** Trad. Milton Azevedo Andrade, São Paulo: Mundo Cristão, 1997.

BROCKHAUS, Robert. **The Psychology of the Entrepreneur.** New York: Prentice-Hall, 1982.

BURNS, Edward Mcvull. **História da Civilização.** Rio de Janeiro : Globo, 1999.

CÁCERES, Florival. **História Geral. São Paulo.** São Paulo : Moderna, 1991.

CAIRD, Sally. What do Psychological Test Suggest About Entrepreneurs? **Journal of Managerial Psychology.** New York, v. 8. n.3, 1993.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total.** São Paulo.: Pioneira, 1993.

CAMPBELL, J. **A Epopéia do Pensamento Ocidental.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

CARR, David K., LITTMAN, Ian D.. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CARVALHO, Delgado. **História Geral : Antigüidade.** São Paulo : Editora, 1956.

CASTILHO, Edmundo. **Razões do Tempo.** São Paulo : Oficina de Comunicação, 1997.

- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Tecnologia apropriada: uma proposta de critérios de avaliação e sua aplicação. **Revista de Administração**, v. 18 (2), p. 47, abr./jun., 1983.
- CATRIM, Gilberto. **História Geral da Civilização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- CHAN, W. Kim e MAUBORGNE, Renee. **Indicadores de Sucesso de um Novo Empreendimento**. [S. L.]: Financial Times, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Makron Books, 2000.
- COELHO, Luiz Fernando. **Tecnologia da Informação e Razão**. Florianópolis: UFSC, 2000.
- COLLINS, J. C., PORRAS, J.L. **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**: Harper Business, 1994.
- CONTENAU, Georges. **A Civilização Antiga**. São Paulo: Conhecer, 1999.
- CORNELLA, A. **Los recursos de información**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- COTRIN, Gilberto. **História e Consciência do Mundo**. São Paulo: Saraiva, 1996.
- CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CRUZ JÚNIOR, J.B. **Organização e administração de entidades públicas**. UFSC: Mimeo, 1998.
- CUNHA, C. **Iniciando seu próprio Negócio**. Florianópolis: IEA, 1997.
- DAVENPOR, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAY, George S., WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**. v.52, n.1, p. 1-20, Apr., 1988.
- DEJOURS, Christoper. **A Loucura do Trabalho**. Trad. Ana Isabel Paraguay. São Paulo : Cortez, 1992.
- DREIBLATT, Zaro. **Introdução Prática Psicoterapeuta**. São Paulo: EPU, 1980.
- DRIMITRIUS, Jo-Ellan. **Decifrar Pessoas**. São Paulo: Alegro, 2000.

DRUCKER, F. Peter. **A organização do futuro**. São Paulo : Pioneira, 1997.

_____. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo : Pioneira, 1999.

_____. **As novas realidades**: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Management**: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Row: [s.n], 1974.

_____. **Post-Capitalist Society**. New York: Harper Business, 1993.

_____. Com um pé atrás. São Paulo. **Revista Exame**. ed. 23 abr., 2000.

_____. **Desafios Gerenciais para o Terceiro Milênio**. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo : Pioneira, 1997.

_____. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo : Pioneira, 1995.

DUAILIBI, R., SIMONSEN JUNIOR, L.. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ELLEGARD, K. **The Creatin of a New Production System at the Volvo Automobile Plant in Uddevalla**. Gothenburg Univerdity: [s.n.], 1993.

FARIA, Bruno de, M.F., ALENCAR, Soriano de, E.M.L. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, v. 33, n.4, p.86-91, out./dez., 1998.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração Aquariana**. São Paulo: Record, 1991.

FERNANDES, Maury. **A Era da Intuição**. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 1995.

_____. **Aprendendo a Desaprender**. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 1996.

FERRAZ, Carlos João, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. **Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro : Campus, 1996.

FERREIRA, Ademir. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Cristiano Vasconcelos. **TIPS Theory of Inventive Problem Solving: Documento para discussão.** Florianópolis: UFSC, 1999. Núcleo de Desenvolvimento Integrado de Produtos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica – UFSC,.

FIALHO, Francisco P. **Introdução ao Estudo da Consciência.** Curitiba: Gênese, 1998.

_____. **Ergonomia Cognitiva.** Florianópolis : UFSC, 2000.

FILLION, L. J. **Vison et relations: clefs du succès de l'entrepreneur.** Montreal : Les Editons de l'Entrepreneur, 1991.

FLAX, Steven. How to snoop on your competitors. **Fortune.** May 14, p. 29-33, 1984.

FLEURY, A.C., FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.C., HUMPHREY, J. **Estratégias de Recursos Humanos em Empresas que Buscam Qualidade e Produtividade.** São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, M.T.L. **O Desvendar a Cultura de Uma organização : uma Discussão Metodológica,** in: Fleury, M.T.L. & Fischer, R.M. **Cultura e Poder nas organizações,** 2. dd. São Paulo : Atlas, 1996.

FORO, H. **Minha Vida e Minha Obra.** São Paulo: Nacional, 1926.

_____. **Hoje e Amanhã.** São Paulo: Nacional, 1927.

FREITAS, J.R.. **Desenvolvimento Profissional: Fórum Internacional de Administração,** 6, 1999. Canadá. **Revista Tribuna do Administrador.** p. 43, 1999.

FROM, Erich. **Ter ou Ser.** Trad. Nathanael Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar, [199-].

FULD, Leonard M. **Administrando a concorrência.** Rio de Janeiro: Record, 1998.

FULLER, Mark. Lições de Guerra. **Revista Management.** ed. 38, p. 15, 2000.

GALBRAITH, Jay R. **Organizando para Competir no Futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995

GARVIN, H. **Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva.** Rio de janeiro: Qualitymark , 1992.

GATES, Bill. **A Empresa na velocidade do pensamento.** São Paulo : Cia das Letras, 1999.

GERNET, J. **O Mundo Chinês.** Lisboa: Cosmos, 1979.

GIANETTI, Eduardo F. **Vícios privados, benefícios das nações**. São Paulo: Cia. das Letras, 1993.

GIORDANI, Mário Curtis. **História da Antigüidade Oriental**. São Paulo: Conhecer, 1998.

GODIN, Seth. **Marketing de Permissão**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa. **Revista de Administração de Empresas**. Mai./Jun., p. 20, 1995.

GODOY, Dagoberto Lima. **Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GONZAGA, Esaú. **História Geral da Civilização**. São Paulo: Saraiva, 1974.

GRANET, M. **O pensamento chinês**. Lisboa: Contraponto, 1997.

GUIMARÃES, Márcio. **O Livro Azul**. Érica : São Paulo, 1995.

HAMEL, G.; DOZ, Y. , PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. New York: Harvard Business School Press, 1994.

HARMON, Roy. **Reinventado o negócio**. São Paulo : Futura, 1996.

HARWARD BUSINESS SCHOLL. **Ab Volvo: Lundby Truck Production Plant (Case Study)**. Boston: Intercollegiate Case Clearing House, 1993.

HERZBERG, F. One more time: *How do you motivate employees?*. **Harvard Business Review**, Jan-Feb, p. 53-62, 1968.

HOPE, J. & HOPE, T. Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age. **Harvard Business School Press**, Boston, 1997.

HOPPEN, Norberto, LAPOINTE, Liette, MOREAU, Eliane. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **Revista Eletrônica do READ**, 1998.

HOSELITZ, Berthold f. **Sociological aspects of economic growth**. Glencoe: IL free Press, 1960.

HUDSON, G. **Pequena Enciclopédia da História do Mundo**. São Paulo: Cultrix, 1964.

IANNI, O. **A Era da Globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.

LEHMANN, E. **Uma Comparação entre as Abordagens Tecnocêntrica e Antropocêntrica da Organização do Trabalho**. São Paulo: Tese (Doutorado), Universidade Mackenzie, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Padrão de Vida**. PPV março de 1996 a março de 1997, Brasília : IBGE, 1997.

JAKOBIAK, François. Veille technologique, l'approche française. **Internacional Seminar Strategic Management of Knowledge**. Rio de Janeiro : [s.n.], 1997.

JOPERT, R. **O Alicerce Cultural da China**. Rio de Janeiro: Avenir, 1979.

JUNQUEIRA, Luiz CostaCurta. **Negociação: Técnicas e Conhecimentos**. São Paulo: COP, 1995.

KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence**. New York: Simon & Schuster Press, 1996.

KANTER, R. M et alii. **Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, Du Pont, GE, Pfizer, and Rubbermaid**. New York: Harper Business, 1997.

_____. **Para além do caubói e do corporocrata**, in: Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.

KAO, J. Jamming: the Art and Discipline of Business Creativity. **Harper Business**, New York , 1996.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert. **Psicologia das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KEISLER, Sara , SPROULL, Lee, Connections: New Ways of Working. **Harvard Business Review**. Oct., p. 130. 1996.

KELLEY, R., CAPLAN, J. How Bell Labs Creates Star Performers. **Harvard Business Review**. Jul./Aug., p. 128-139, 1993.

KETS DE VRIES, M. F. R. The Entrepreneurial Personality at the Crossroads. **Journal of Management Studies**. New York, v. 14., p. 34-57, 1977.

KING, N., ANDERSON, N. **Innovation and Change in Organizations**. Routledge : [s.n.], 1995.

KOTHLER, Philip; ARMSTRONG, Gray. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice– Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAW, Andy. **Empresa Criativa**. Trad. Juliana Geve Lacerda. São Paulo : Negócio, 2001.

LEMOS, Renato. **Agentes de Mudanças**. Florianópolis : UFSC, 2000.

- LEONARD-BARTON, D., SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**, Spring, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.
- LESCA, H.. **Système d'information pour le mangement stratégique de l'entreprise**. Paris: McGraw-Hill, 1986.
- LEVY. A. **Competitividade Organizacional**. São Paulo: Makrori, 1992.
- LIEBERMAN. M. A, SELIG, G.J., WALSH, J.J. **Office automation: a management guide for improved productivity**. New York: Wiley, 1982
- LINSTONE, A , TUROF, M. **The Delphi Method: Technique and Applications**. Cambridge, MA: MIT Press, 1975.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Introdução à Filosofia**. São Paulo: Cortez, 2000.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Trad. Maria Lúcia Carmo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- MARINUZZI, Raul. **Religão, Ética e Negócios**. São Paulo : LTR, 2000.
- MARX, R. Processos de Trabalho e Grupos Semi-autônomos: a Evolução da Experiência Sueca de Kalmar aos Anos 90. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abr./jun., 1992.
- MASLOW, A.H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, Publishers, 1954.
- MATOS, Francisco Gomes. **A Empresa Feliz**. São Paulo : Makron Books, 1999.
- MATOS, Ruy de Alencar. Para que modernizar a organização pública?. **Revista de Negócios**. São Paulo, v.12, 1998.
- MATOSO, Antônio. **História da Civilização**. São Paulo : Sá e Costa, 1999.
- MATTAR, Salim. **Ética Empresarial**. Belo Horizonte : Localiza, 1999.
- MATURANA, Humberto, VARELA, F. **De Máquinas e seres vivos: autopoiese – a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- MCGILL, M.E., SLOCUM JR., J. W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- _____. Unlearning the organization. **Organizational Dynamics**, v.22, n.2, p. 67-79, 1993.
- MCKINSEY & COMPANY. **Produtividade: a Chave do Desenvolvimento Acelerado no Brasil**. Washington, D.C: McKinsey & Company, 1998.

- MEGALE, Januário. **O Príncipe**: roteiro de Leitura. São Paulo : Ática, 1993.
- MICHALANY, Douglas. **Universo e Humanidade**. São Paulo: Vida, 1988.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of direct research. **Review Administrative Science Quarterly**. New York, v. 24, Dec. 1979.
- _____. **Mintzberg on Management**: inside our strange world of organizations. New York: The Free Press, 1989.
- MODEN, Y. **Produção sem Estoques**: uma Abordagem Prática do Sistema de Produção da Toyota. São Paulo: IMAN, 1984.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. **A Ética Empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- MORETTI FILHO, J. **Redação de dissertações e teses**. São Paulo: Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz - FEALQ, 1982.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, J.. **L'excelence technologique**. Paris: Publi-Union, 1985.
- NASBITT, John, ALBUDERNE, P. **Megatendências 2000**. São Paulo : Amana Key, 2000.
- NOLAN, R. L. Managind the crises in data processing. **Harvard Business Review**. v.57, n.2, p.115-126, Mar./Apr. 1979.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OHMAE, K. **Além das fronteiras nacionais**. São Paulo: Arteciência, 1988.
- O'REILLY, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organization. **California Management Review**. Summer, 1989.
- OSLO MANUAL. **The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation**. [S.L. : s.n.], 1997.
- PARMERTER, S.M., GARBER, J.D. Creative Scientists Rate Creativity Factors. **Research Management**, p. 65-70, Nov. 1971.
- PEARSON, G. J. , WATERMAN JR. , R.H. **Para além do modelo racional**, in: Como as Organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (ed.). São Paulo: Futura, 1997.

- PEARSON, G. J. Promoting Entrepreneurship in Large Companies. **Long Range Planning**. v. 22, n. 3, p. 87 - 97, 1989.
- PERLS, Frederick. **Gestalt. Terapia Explicada**. São Paulo: Summus, 1977.
- PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.
- PFEFFER, J. Six Dangerous Myths about Pay. **Harvard Business Review**. May-Jun. p. 109-119, 1998.
- _____. Competitive Advantage Through People. **California Management Review**, Winter 1994.
- PICHON-RIVIÉRE, Enrique. **O processo grupal**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- PINCHOT, E., PINCHOT, G. **The End of Bureaucracy & the Rise of the Intelligent Organization**, in: Knowledge Management and Organizational Design. Butterworth-Heinemann: Myers P. S., 1996.
- PIZZA JUNIOR, Wilson. Pontos críticos na ciência das organizações. **Revista de Negócios**. São Paulo, v.8, 1998.
- POPCORN, F, MARIGOLD, L.. **Click**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- POPPER, Sir Karl. A Sociedade Aberta e seus Inimigos. **Revista Think Thank**. São Paulo, n. 5, 2000.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K. **A Atividade dos Gerentes da Nova Era no Emergente Panorama Competitivo**. In DRUCKER Foundation. São Paulo: Futura,1997.
- QUINN, J. B. et alii. **Managing Professional Intellect: Making the Most of The Best H.B.R.** São Paulo: Makron. Books, 1998.
- _____. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo : Makron Books, 1996.
- RAMOS, A. G. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. **Revista de Administração Pública**. v.117, n.1, p. 66-76, jan./mar., 1983.
- REGO, F.G.T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.
- A FORÇA das pequenas Empresas. **Revista pequenas empresas grandes negócios**. Rio de Janeiro, n.121, 2001.

RICHARD, J. F. **Les activités mentales: comprende, raisonner, trouver des solutions.** Paris: Ed. Armand Colin, 1990.

ROCHA, J.A. Oliveira. **Notas sobre a teoria administrativa e organizacional.** Rio de Janeiro : UFRJ Mime, 1997.

ROUSTOUTZEFF, M. **História de Roma.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1999.

RUAS, Roberto. **Administração da Mudança e Aprendizagem Organizacional.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1994.

SANDBERG, A. **Volvism at the End of the Road? Stockholm: Swedish Center for Working Life, [S. L. : s.n.], 1994.**

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia.** São Paulo: Abril Cultural, 1985.

SANTINI, Loretta. **Guia Completo da Cidade.** Terni, Itália: Plurigraf, 1999.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço.** São Paulo: Hucitec, 1996.

SANTOS, Neri. **Inteligência Competitiva.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis : Mimeo, 2000.

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de administração de empresas.** São Paulo, v. 33, n. 3, p. 106-124, maio/jun., 1993.

SARONI, Fernando. **História das Civilizações.** São Paulo : FTD, 1985.

SCHEIN, E. H. **Organizationl culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1. Ed, 1986 apud Fleury, A.C. & Fleury, M.T.L.

SCHUTZ, Edgar, LUDTKE, Landri. **Automotivação É Fácil: caminho do Sucesso.** Florianópolis: Insular, 2001.

SCHUTZ, Edgar. **Reengenharia Mental.** Florianópolis: Insular, 1998.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, P. M. **O novo trabalho do líder.** São Paulo: Futura, 1997.

_____. **A Quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SHANTAKUMAR, D. **Attidinal Characteristics Entrepeneus.** Índia: Brigham Yough University, 1992.

SHAPERO, A. Managing Creative Professionals. **Research Management.** Mar./Apr.p. 23-28, 1985.

- SHAVER, Kelly. The Entrepreneurial Personality Myth. **Business and Economic Review**. v. 41,1995.
- SHINYASHIKI, Roberto. **Desenvolvimento Profissional**. São Paulo: ACSP,2000.
- SILVA, Ana Maria Oliveira. **Filosofia e Ética**. Rio de Janeiro : Estácio de Sá. Mimeo, 2001.
- SILVA, C. et alii. A Importância da Criatividade no Contexto Emergente do Desenvolvimento de Produtos, in: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 98, Niterói. **Anais.....** Rio de Janeiro: [s.n.], 1998.
- SILVA, Sandro Márcio. **Aspectos culturais do uso da Internet em atividade de pesquisa acadêmica**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEAC-USP, 1997.
- SOLYMOSSY, Emerich. Motivation and Sucess. **Journal of Business Venturing**. New York, 1996.
- SOUKI, Ômar. **Emoção é Poder**. Belo Horizonte: Souki House, 1998.
- _____. **Paixão por Marketing**. São Paulo: Market Broks Brasil; Souki House, 2000.
- _____. **Riqueza Infinita**. Belo Horizonte: Souki House, 1999.
- SPENDOLIN, Michael J.. **Benchmarking**. São Paulo: McGraw Hill Ltda, 1997.
- SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**. Rio de Janeiro : Campus.,2000.
- STANT, Ruth. **The Intelligent Corporation**. New York: Amacom Press, 1990.
- STEINER, C.J. A Philosophy for Innovation: The Role of Unconventionl Individuais in Innovation Success. **Journal Prod. Innov. Manag.**, n.12, p. 431-440, 1995.
- STEVENSON, Jay. **O mais completo Guia sobre Filosofia**. São Paulo: Mandarin. 2000.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E., **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.
- _____. O Valor do Intangível. São Paulo. **Revista HSM Management**. Ed. set., 2000.
- TAIKAMOTO, Yuichi. **Indivíduo e Trabalho**. Petrópolis : Vozes, 1998.
- TAKESCHI, E.T. **Organização Flexível**. São Paulo : Atlas, 1990.

- TAPSCOTT, Don. **Economia Digital**. São Paulo : Makron Books, 1998.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo : Atlas, 1963.
- TEMAGUIDE. **A Guide to Technology Management and Innovation for Companies**, Fundación COTEC para Innovación Tecnológica and Manchester Business School, The University of Manchester, Madrid, 1998.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo : Negócio, 2000.
- THURROW, Lester C. **O Futuro do Capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- TOYNBEE, Arnold. **Um estudo de História**. São Paulo: Brasileira, 1953.
- TSCHOHL, John. **Encantando o Cliente**. São Paulo : Books, 1998.
- TYSON, Kirk, **Business Intelligence**. New York : Leading Edge Publication, 1986.
- _____. **The Complete Guide to Competitive Intelligence**. Chicago : Kirk Tyson International, 1998.
- ULRICH, D. et alii. High-impact learning: building and diffusing learning capability. **Organizational Dynamics**, v. 22, n.2, p. 52-66, 1993.
- ULRICH, H., PROBST, G.J.B. (eds.) **Self-organization and Management of Social Systems**. New York: Springer-Verlag, 1984.
- VARELA, F. **Not One, Note Two**. [S. L.] : Co-Evolution Quaterly, 1976.
- VARGAS, Lilia Maria. Inteligência Competitiva. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, 25 Jun. 1996.
- VICENTINO, Cláudio. **História Geral**. São Paulo : Scipione, 2000.
- WATSON, W. **A China antiga**. Lisboa : Verbo, 1969.
- WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro : Guanabara, 1982.
- WESTNEY, D. E., GHOSHAL, S.. **Building a Competitor Intelligence Organization: Adding Value**. New York: Competitor Intelligence. 1999
- WHEELWRIGHT, Steve C. , ROBERT H. Hayes. **Estratégica: a busca da competitividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WOMACK, J., JONES, O. T., RSCS. O. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

ZACCARELLI, Fischmann & Leme. **Ecologia de empresas**: um estudo do ambiente empresarial. São Paulo: Atlas, 1980.

ZARIFIAN, S. Travail et Communication: Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise Zarifian& Salerno, M.S. Organização e produção industrial de serviços. **Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP**. Dept. de Eng. de Produção, BT/PRO/041, São Paulo, 1997.

_____. **Novas Formas de Organização e Modelo da Competência na Indústria Francesa**, in: Workshop: Implementação de Novas Formas de Organização do Trabalho, EPUSP, São Paulo, 15-18 de agosto de 1995.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a Produção, Produção de Modelos: Contribuição à Análise da Gênese, Lógica e Difusão do Modelo Japonês**. São Paulo : Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1997. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ZUFFO, J. A. **O imenso desafio do futuro**. São Paulo : Editora Saber, 1997