Revista de Administração

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

v. 10 n. 16 Jun. 2010

Organização:
Marcos Hivan Petter Machado

Frederico Westphalen - RS

ISSN 1677-9525

Rev. de Administração	Frederico Westphalen	v. 10	n. 16	p.1-78	Jun. 2010

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Reitor
Luiz Mario Silveira Spinelli
Pró-Reitora de Ensino
Rosane Vontobel Rodrigues
Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação
Giovani Palma Bastos
Pró-Reitor de Administração
Clóvis Quadros Hempel

Campus de Frederico Westphalen
Diretor Geral
César Luís Pinheiro
Diretora Acadêmica
Silvia Regina Canan
Diretor Administrativo
Nestor Henrique De Cesaro

Campus de Erechim
Diretor Geral
Paulo José Sponchiado
Diretor Acadêmico
Elisabete Maria Zanin
Diretor Administrativo
Paulo Roberto Giollo

Campus de Santo Ângelo
Diretor Geral
Maurílio Miguel Tiecker
Diretora Acadêmica
Neusa Maria John Scheid
Diretora Administrativa
Gilberto Pacheco

Campus de Santiago
Diretor Geral
Francisco de Assis Górski
Diretora Acadêmica
Michele Noal Beltrão
Diretor Administrativo
Jorge Padilha Santos

Campus de São Luiz Gonzaga
Diretora Geral
Sonia Regina Bressan Vieira

Campus de Cerro Largo
Diretor Geral

Presidente da Editora
Denise Almeida Silva

Conselho Editorial da Revista de Administração

Coordenação
Marcos Hivan Petter Machado (URI)

Membros
Adelar Markoski (URI)
Adroaldo Lazzarotto (UNISINOS)
Alexandre Marino Costa (UFSC)
Ana Claudia Padilha (UPF)
Antônio José Grison (UNIJUÍ)
Dieter Siedenberg (UNIJUÍ - UNISC)
Fernando Panno (URI)
Ivone José Scapin (URI)
Milton Luis Wittmann (UFSM - UNISC)
Nestor Henrique De Cesaro (URI)
Paulo Ortiz da Rocha Aragão (UFPB - UFCG)
Roberto Vilmar Satur (URI)
Samba Sané (URI - INEP. Guiné Bissau)

Organização da Revista
Marcos Hivan Petter Machado (URI)
Flávia Rubin (Acadêmica)

Grupo de Pesquisa
GPENSA - Grupo de Pesquisas em Empresas, Negócios e Sustentabilidade
no Ambiente Regional

Linhas de Pesquisa:
Desenvolvimento, Gestão e Organização
Sistemas de Informações Contábeis e Gerenciais
Coordenador
Adelar Markoski

Programa Pós Graduação
Programa Pós-Graduação Latu Sensu em Administração

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
© Copyright 2002- URI

Revisão Linguística: Denise A. Silva, Wilson Cadoná
Revisão Metodológica: Franciele da S. Nascimento
Capa/arte:
Projeto gráfico e impressão:

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica

Catalogação na fonte:

Solicita-se permuta. We ask for exchange. On demande l' echange.
Si richiede la scambio. Wir bitten um Austauch. Se pide canje.

Editora: URI FREDERICO WESTPH
URI – Universidade Regional Integrada
do Alto Uruguai e das Missões
Prédio 8, Sala 108
Campus de Frederico Westphalen:
Rua Assis Brasil, 709 – CEP 98400-000
Tel.: 55 3744 9223 – Fax: 55 3744-9265
E-mail: editorauri@yahoo.com.br

Revisão Linguística: Denise A. Silva, Wilson Cadoná
Revisão Metodológica: Franciele da S. Nascimento
Capa/arte: Pluma Gráfica Editora
Projeto gráfico e impressão: Grafimar

SUMÁRIO

CONSCIENTIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO AMBIENTAL PARA AS EMPRESAS DO APL DE BONÉS DE APUCARANA SOBRE A DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS SÓLIDOS
Carine Maria Senger, Marcio Pascoal Cassandre, Maria Estela Flora Bossato, Rodrigo Fenato, Cássio Camargo, Mila Mari Gual Pimenta de Queiroz, Tayla Fernanda de Mello

INVESTIGAÇÃO DOS RECURSOS NO DESENVOLVIMENTO DO TURISMO RURAL: O CASO DA FAZENDA TROPEIRO CAMPONÊS
Ana Claudia Machado Padilha, Elis Patrícia Marder, Renata Gonçalves Rodrigues

O QUE IMPULSIONA O CRESCIMENTO EMPRESARIAL? O CASO DAS INDÚSTRIAS MOVELEIRAS DO OESTE DE SANTA CATARINA
Artemio Trintinaglia, Lurdes Marlene Seide Froemming

PERFIL DOS COLABORADORES DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO FRENTE À ESSÊNCIA DO COOPERATIVISMO
Marieli Mulinari, Diana de Souza Ritterbuch

APRESENTAÇÃO

O conhecimento é instigante. Pode vir de maneira gratuita ou através do dispêndio que muitos fazem por ele. Pode vir fácil, porém, há alguns que o buscam com muita energia e dedicação. De repente, um presente que a vida nos dá, ou algo que só será obtido quando houver mobilização por parte do interessado.

Muitas pessoas são movidas pela busca ao conhecimento. Pelo propósito da descoberta e consequentemente do fazer melhor.

O conhecimento é essencial e imprescindível e é ele que a Revista de Administração da URI, campus Frederico Westphalen se propõe a oferecer aos seus leitores.

Neste n. 16 da Revista, somos brindados com uma interessante miscelânea de temas pertinentes à contemporaneidade em que vivemos.

Sendo assim, aqui o leitor terá contato com textos e profissionais de diversas áreas do conhecimento, que nesta edição contribuem amplamente para que a multidisciplinaridade tenha seu efetivo reconhecimento enquanto aspecto necessário.

O primeiro artigo tem como título Conscientização e Capacitação Ambiental para as Empresas do APL de Bonés de Apucarana sobre a Destinação Correta dos Resíduos Sólidos. O mesmo evidencia a pertinente e atual preocupação em torno do fator ambiental, essencial à vida humana e agora, também ao cotidiano das empresas.

Já o segundo artigo, intitulado Investigação dos Recursos no Desenvolvimento do Turismo Rural: o Caso da Fazenda Tropeiro Camponês, traz a tona, um importante instrumento de desenvolvimento econômico aliado à preservação sociocultural e ambiental, como é o caso do turismo rural.

Dando sequência, o terceiro capítulo tem como título O que Impulsiona o Crescimento Empresarial? O Caso das Indústrias Moveleiras do Oeste de Santa Catarina. Versa sobre essa promissora matriz de desenvolvimento, a moveleira, que está sendo determinante, para, inclusive, diversificar a economia daquela região.

Por fim, o quarto e último artigo desta edição, recebe o título Perfil dos Colaboradores das Cooperativas de Crédito Frente à Essência do Cooperativismo. Aqui, podemos evidenciar que cooperativas e cooperativismo também são uma relevante e atual ferramenta que contribuem para o incremento das regiões e aglomerados onde atuam.

Mais uma vez, a competente Revista de Administração da URI está à disposição, portanto, bem vindos ao conhecimento que esta edição proporciona e boa leitura!

Prof. MSc Fellipe Argenta Sponchiado
Professor do curso de Administração

PREFÁCIO

A Revista de Administração, em sua 16ª Edição, é um convite para que possamos identificar o campo do conhecimento científico na área das Ciências Sociais e Aplicadas.

Os estudos que são registrados nesta edição evidenciam o cumprimento da ciência enquanto fonte inesgotável do aprender, do desvendar e do ato de pesquisar, enquanto uma ação criativa e eficaz para modificação da realidade existente.

É relevante analisarmos que a Revista cumpre com seu papel de coletivizar temas pertinentes às organizações empresariais, tanto com produtos e serviços já assimilados pelo mercado, tanto com as ofertas emergentes e que necessitam de reflexões teóricas para determinar novos campos de estudo. Para isso, é necessário aprofundar o conhecimento sobre a realidade e usufruir de métodos científicos para melhor entendê-la.

Desse modo, a pesquisa insere no pesquisador o seu olhar sobre a realidade, tendo na ciência a resposta para construir uma organização eficiente, capaz de promover o crescimento e a inserção de novos negócios na área administrativa. Esse enfoque possibilita ao pesquisador a tessitura de um caminho de reflexão, de conhecimento da realidade, de criticidade, de análise conceitual e de revisão das ferramentas de gestão e dos processos que vivenciam em sua organização.

Nesse sentido, é relevante destacarmos que a ciência, segundo Lakatos (2005), é reconhecida por três critérios: a confiabilidade de seu corpo de conhecimento, a organização e os métodos utilizados para coleta e análise dos dados de investigação.

O pesquisador que se desafia a olhar para sua realidade, certamente configura um novo sentido ao senso comum, presente no conhecimento empírico, que não se sustenta na análise crítica como ferramenta para inovar seu fazer. Na academia, temos contribuído para a superação do senso comum, visível em crenças justificadas pela experiência quotidiana e, muitas vezes, transmitidas de geração em geração, tendo um formato essencialmente acrítico.

Buscando o conhecimento científico, vamos compreender que o mesmo parte de um campo de racionalidade, no qual se busca uma análise sistemática, exata e verificável da realidade, na qual seus procedimentos baseiam-se na verificação de uma metodologia científica. Nesse sentido, a expressão “fazer ciência”, elege um caminho de interpretação que transcende

aos fatos, que requer exatidão, clareza, verificação, investigação metódica e racionalidade teórica, capaz de aproximar conceitos e aplicá-los de maneira que sejam reconstruídos a partir de novas compreensões teóricas.

É nesse sentido que os trabalhos que envolvem essa edição, baseados no desenvolvimento do turismo rural, na conscientização ambiental para empresas, no perfil dos colaboradores das cooperativas de crédito e na impulsão do crescimento empresarial, descortinam objetos de estudos que chegam a conclusões que geram novos conhecimentos. Tais trabalhos são marcados pela curiosidade e pela coragem de olhar para a própria experiência, convidando a ciência para melhor entendê-la.

Assim, marcam-se as descobertas de um trabalho científico, conduzindo-as a novas ciências, partindo de um lugar comum - a realidade local - e implementando o processo de sistematização com outras fontes e outros objetos de estudo que validados pela ciência, são introduzidos como novos campos de reflexão.

Certamente, a leitura dos artigos trará novos saberes e fontes de pesquisa para o leitor. Parte do saber que nos movimenta para a complexidade de um universo de respostas e estímulo à reflexão e ao diálogo, como princípio fundamental em todo esse processo. Um percurso em que se aninha a educação como processo permanente de aprender, pois como salienta Brandão (1995) em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos todos nós envolvemos pedaços da vida com a educação, seja para aprender, para ensinar e para aprender e ensinar.

No convite para aprendermos sempre, desejamos a todos, uma ótima leitura.

Elisabete Cerutti
Profª do Depto de Ciências Humanas da URI
Doutoranda em Educação

CONSCIENTIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO AMBIENTAL PARA AS EMPRESAS DO APL DE BONÉS DE APUCARANA SOBRE A DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS SÓLIDOS

Carine Maria Senger[1]
Marcio Pascoal Cassandre[2]
Maria Estela Flora Bossato[3]
Rodrigo Fenato[4]
Cássio Camargo[5]
Mila Mari Gual Pimenta de Queiroz[6]
Tayla Fernanda de Mello[7]

Resumo: O crescimento populacional associado à habilidade de transformar matérias tem causado desequilíbrios ambientais. Na atividade industrial, os resíduos resultantes do processo de transformação necessitam de disposição final adequada, gerando o mínimo de impacto no meio ambiente. O Arranjo Produtivo Local (APL) de bonés de Apucarana vem se destacando como polo produtor de bonés, responsável por, aproximadamente, 60% da produção do país, gerando em média, 1029 toneladas de resíduos/ano (SANTOS et al., 2008). Com isso, confirma-se a necessidade de desenvolver programas que contemplem a conscientização e capacitação das pessoas envolvidas no processo de industrialização destas empresas, visando promover a sustentabilidade do meio ambiente e do setor, criar condições de emprego e renda e contribuir para a melhoria socioeconômica do município. Para tanto, este artigo apresenta os resultados da Etapa I do Projeto de Extensão Universitária que vem sendo desenvolvido a partir da identificação desta necessidade.

Palavras-chave: Meio ambiente. Resíduos industriais. Conscientização. Projetode Extensão Universitária. APL de bonés.

[1]Coordenadora, Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUÍ/RS. Professora da Faculdade Estadual de [2]Ciências Econômicas de Apucarana. E-mail: carine.senger@yahoo.com.br
[3]Orientador, Mestre em Administração de Empresas, UEM/PR. Professor da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (FECEA). E-mail: mcassandre@hotmail.com
[4]Bacharel em Serviço Social, FECEA/PR.
[5]Bacharel em Turismo, FECEA/PR.
[6]Graduando em Comércio Exterior, FECEA/PR.
[7]Graduanda em Designer de Moda, UFTPR/PR.
[8]Graduanda em Ciências Contábeis, FECEA/PR.

INTRODUÇÃO

De acordo com informações divulgadas pelo Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC apud PRADO, 2007), estima-se que 90% das alterações no meio ambiente são antropogênicas, ou seja, causadas pelo próprio homem. Enquanto no período de 1970 a 1990, a população do planeta aumentou em 18%, a quantidade de lixo, no mesmo período, passou a ser 25% maior. (LERÍPIO, 2004).

Este aumento populacional e o desenvolvimento tecnológico trouxeram mudanças na sociedade, entre as quais se destaca o aumento do consumo e da qualidade e duração da vida. Este aumento do consumo demanda matérias-primas e, com isso, a quantidade de resíduos gerados pode, de certa forma, comprometer a qualidade de vida das gerações futuras, fazendo surgir a necessidade de um desenvolvimento sustentável (PHILIP JR, PELICIONI, 2005).

Percebe-se que os resíduos resultantes de diversas atividades humanas, dentre elas a atividade industrial, responsável pela transformação da matéria-prima, cujas características qualitativas e quantitativas são específicas de cada atividade, necessitam de disposição final adequada, de forma a gerar o mínimo de impacto possível sobre o meio ambiente e a saúde pública. A forma como os resíduos são destinados, muitas vezes em lixões, rios, terrenos baldios, e outros, além dos riscos à saúde pública, tem como consequências a poluição do solo, do ar e a contaminação das águas superficiais e subterrâneas.

Tendo em vista essa realidade, as Instituições de Ensino Superior, voltando-se para o compromisso social, através de, e com pesquisas, podem contribuir no atendimento dessas demandas com assessorias técnicas, aprimoramento e/ou desenvolvendo alternativas nesse sentido. Para tanto, esse artigo visa apresentar os resultados da fase inicial de execução do Projeto de Extensão que vem sendo desenvolvido nas empresas que integram o Arranjo Produtivo Local (APL) da cidade de Apucarana/PR, a partir da identificação dessa necessidade.

1 PROBLEMÁTICA AMBIENTAL

O Arranjo Produtivo Local (APL) da cidade de Apucarana/PR vem se destacando como o maior polo produtor de bonés do Brasil, sendo responsável por, aproximadamente, 60% da produção do país, segundo publicação do Guia Caminhos do Vale (GRUPO TRIBUNA DE COMUNICAÇÃO, 2009). Atualmente, o APL converge, aproximadamente, 150 empresas do ramo de

bonés, produzindo 48 milhões de peças ao ano. O destino correto dos resíduos de tecidos utilizados na produção tem sido uma preocupação emergente do setor, já que o Ministério Público tem exigido às empresas da cadeia produtiva soluções imediatas, por meio de programas de gestão ambiental, visando minimizar as consequências que a inadequada destinação destes resíduos vem ocasionando ao meio ambiente, prejudicando a sustentabilidade do mesmo.

De acordo com a pesquisa desenvolvida pela Governança Coorporativa do APL, em parceria com a Universidade Tecnológica Federal do Paraná de Apucarana (SANTOS et al., 2008), verifica-se que, em média, as empresas fabricantes de bonés do APL geram 1029 toneladas de resíduos/ano (Tabela 01).

Tabela 01: Resíduos gerados em gramas por um boné e produção anual em toneladas

	Mínimo	Médio	Máximo
Corte	4,64	13,65	21,38
Costura	1,07	3,07	6,37
Serigrafia	1,19	3,07	5,92
Bordado	0,5	1,98	3,46
Acabamento	0,7	1,52	2,91
TOTAL (g)	**8,1**	**23,29**	**40,04**
Total de Resíduos (T/Ano)	**358**	**1029**	**1770**

Fonte: SANTOS et al. (2008).

A partir destes resultados, confirma-se a necessidade de se desenvolver um programa que contemple a solução de tal problema, adequando a utilização e auxiliando na correta maneira de estocagem, redução e, quando possível, no reaproveitamento de materiais. Sendo assim, o projeto que vem sendo desenvolvido, por um grupo de professores orientadores, profissionais e estudantes através de um programa, tem por objetivo conscientizar e capacitar todos os envolvidos no processo produtivo do APL de bonés da cidade de Apucarana, a fim de propiciar a destinação correta dos resíduos sólidos resultantes desta atividade industrial, promover a sustentabilidade e a competitividade do setor, criando condições de emprego e renda, além de contribuir para a melhoria das condições sociais e econômicas do município.

Entre os objetivos específicos o programa visa promover palestras de conscientização referentes aos impactos ambientais oriundos da destinação inadequada dos resíduos sólidos decorrentes da produção de bonés; destacar a necessidade de ações sustentáveis que contribuam para a preservação do meio

ambiente e, consequentemente, para a competitividade das empresas vinculadas ao APL; capacitar envolvidos no processo, a fim de que possam classificar e destinar corretamente os materiais gerados pela atividade industrial de bonés; incentivar, fomentar e apoiar a introdução de rotinas e ações de seleção dos resíduos sólidos nas empresas, considerando o tipo, o tamanho e a destinação final do material; mobilizar entidades para a implantação da coleta seletiva através da sistematização de roteiros programados para recolhimento dos resíduos já selecionados; e promover pesquisas que contribuam para o aproveitamento dos resíduos selecionados, vislumbrando a possibilidade da geração de novos postos de trabalho e renda.

Nos últimos tempos, torna-se cada vez mais evidente a necessidade da execução de práticas voltadas para o aproveitamento de resíduos sólidos, representando uma importante alternativa à sustentabilidade e preservação do meio ambiente, que se expressa também, na ausência de conscientização e capacitação dos indivíduos envolvidos no processo produtivo. A prática de ações sustentáveis coloca o meio ambiente no centro da atividade econômica, valorizando as riquezas disponíveis, ao mesmo tempo em que fortalece relações econômicas e sociais com base na estruturação, classificação, armazenamento e destinação adequada dos resíduos.

A necessidade do envolvimento profissional com o apoio de entidades, Instituições de Ensino Superior e gestores públicos vem crescendo ano a ano. Ações como esta contribuem favoravelmente para com as empresas, apontando para as principais demandas desses empreendimentos rumo a seu fortalecimento e competitividade, a nível local, regional, nacional e internacional. Esse projeto leva em conta esse rico potencial produtivo dos APLs bem como os litígios concretos desses grupos que se concentram em eixos centrais de apoio a produção, comercialização e consumo; formação e qualificação ambiental e profissional.

Os gestores das empresas deste setor vêm buscando alternativas para a manutenção da viabilidade de seus negócios, explicitando seu poder de união e organização dentro do APL. Cabe a esse projeto cooperar com a socialização de conhecimentos que colaborem para o desenvolvimento dessas experiências que, por sua vez, irão contribuir com as práticas de ensino e pesquisa no meio acadêmico. Sua efetivação objetiva contribuir, em termos tecnológicos, para a **c**onscientização, capacitação, estruturação, formação, acompanhamento, apoio e fortalecimento de ações relacionadas com a sustentabilidade; classificação, armazenamento e destinação adequada dos resíduos; e implantação da coleta seletiva.

2 ASPECTOS TEÓRICOS

Para a execução da pesquisa é necessário buscar na literatura fundamentos existentes sobre o tema em questão, já que "Não é possível interpretar, explicar e compreender a realidade sem um referencial teórico" (TRIVIÑOS, 1987, p. 104). Nesse sentido, a fundamentação teórica abordada na sequência, contempla o assunto abordado a partir da seleção, leitura, interpretação e análise do material, provê a apresentação dos conceitos relevantes sobre as dimensões implicadas nesse estudo. Inicialmente, enfatiza os estudos referentes ao meio ambiente e resíduos, sendo apontados os impactos ambientais causados pela destinação inadequada destes, além de possíveis ações ecológicas empresariais visando minimizar tal impacto.

2.1 Meio ambiente

Definido como o conjunto de forças e condições que cercam e influenciam os seres vivos e as coisas em geral, a Resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) n°. 306 de 2002, explana que "meio ambiente é o conjunto de condições, leis, influência e interações de ordem física, química, biológica, social, cultural e urbanística, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas" (BRASIL, 2002), e é ele que constitui o habitat do homem que o adaptou a sua forma de vida social, pois na medida em que o ser humano vive e se organiza em sociedade, produz bens e serviços destinados a atender as necessidades e sobrevivência de sua espécie (EMÍDIO, 2006). A preservação do meio ambiente depende das ações humanas para usar de forma consciente os recursos naturais que ele oferece, assim como, o consumo de forma econômica, principalmente dos recursos não-renováveis, entendendo que

> Os recursos naturais, após seu uso, podem ser renováveis, isto é, voltarem a ser disponíveis, ou não renováveis, isto é, nunca mais ficarem disponíveis. A flora (vegetais) e a fauna (animais) são exemplos de recursos naturais renováveis. Quanto aos recursos não renováveis, como a água, por exemplo, cumpre usá-la com sabedoria para reaproveitá-la ao máximo (reciclagem) e a rigor, nesse caso, quanto menos poluí-la mais fácil será purificá-la para sucessivas utilizações. (PORTUGAL, 1992).

Esta responsabilidade também é dada às empresas. Uma organização é responsável pelo que a cerca, devendo, portanto, respeitar e agir como não poluente, e ainda, cumprir as legislações e normas pertinentes (OLIVEIRA, [s.d.]).

2.2 Resíduos: conceitos e classificação

Segundo as definições do Dicionário Houaiss o lixo pode ser definido como um "objeto qualquer que não possui valor ou utilidade; ou ainda como um detrito oriundo de trabalhos domésticos, industriais etc. que é jogado fora" (HOUAISS, VILLAR, FRANCO, 2002). Para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) e a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), o lixo pode ser classificado segundo sua natureza física em seco ou molhado. Já quanto a sua composição química, como orgânico ou inorgânico; e conforme os riscos apresentados, em nocivos ou perigosos.

Além disso, o lixo pode ser também classificado considerando a sua origem em lixo doméstico (pós-consumo), comercial, industrial, hospitalar, público, agrícola, nuclear e entulho (COINTREAU, 1986; MAGERA, 2003; READ, PHILLIPS, ROBINSON, 1997). Para Cointreau (1986) ainda que lixo e resíduo sejam usados como sinônimos, o termo resíduo está associado ao material sólido e é utilizado para as coisas que são descartadas e jogadas na atmosfera. Particularmente, os resíduos industriais são classificados com base na identificação do processo e atividade geradora, assim como seus componentes e características químicas, no estado sólido, semissólido e/ou líquido, não passíveis de tratamento convencional (ABNT-NBR 10.004, 2004).

A Norma NBR 10004/87, Resíduos Sólidos, classifica os resíduos quanto aos riscos potenciais ao meio ambiente e à saúde pública, indicando quais resíduos devem ter manuseio e destinação mais rigidamente controlados. Segundo esta, os resíduos são agrupados em duas classes: Resíduo Classe I - Perigoso; Resíduo Classe II – Não Perigoso que se subdivide em: Classe II A - Não Inerte e Classe II B - Inerte.

Os resíduos classificados como Classe I - Resíduos Perigosos são aqueles que apresentam riscos à saúde pública e ao meio ambiente, exigindo tratamento e disposição especiais em função de suas características de inflamabilidade, corrosividade, reatividade, toxicidade e patogenicidade. São exemplos de resíduos perigosos: o lixo industrial, agrícola, de serviços de saúde e de portos, aeroportos e terminais rodoviários.

Por sua vez, os resíduos Classe II A - Resíduos Não Perigosos e Não Inertes são aqueles que não apresentam periculosidade, porém, não são inertes. Podem ter propriedades tais como: combustibilidade, biodegradabilidade ou solubilidade em água. São basicamente os resíduos com as características do lixo doméstico. Exemplos: Lixo domiciliar, comercial, público.

Os resíduos Classe II B - Resíduos Não Perigosos e Inertes são aqueles que, ao serem submetidos aos testes de solubilização (NBR-10.007 da

ABNT), não têm nenhum de seus constituintes modificados em concentrações superiores aos padrões de potabilidade da água. Isto significa que a água permanecerá potável quando em contato com o resíduo. Muitos destes resíduos são recicláveis. Estes resíduos não se degradam ou não se decompõem quando dispostos no solo, ou seja, se degradam muito lentamente. Estão nesta classificação, por exemplo, os entulhos, pedras e areias retirados de escavações.

2.3 Impactos ambientais

As ações humanas são as principais causadoras dos impactos ambientais. A preocupação mundial a respeito do meio ambiente caminha para um consenso em torno da adesão a um novo estilo de desenvolvimento que deve combinar eficiência econômica com justiça social e prudência ecológica. A combinação desses elementos somente será possível se houver um esforço conjunto com objetivo de atingir o bem-estar geral no futuro (KRAEMER,

> qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que direta ou indiretamente, afetam: I - a saúde, a segurança e o bem estar da população; II - as atividades sociais e econômicas; III - a biota; IV - as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; e V - a qualidade dos recursos ambientais. (BRASIL, 2002).

A Lei nº. 6.938/81, Política Nacional do Meio Ambiente, salienta que o poluidor é obrigado, independentemente de existência de culpa, a indenizar ou reparar os danos causados ao meio ambiente e a terceiros afetados por sua atividade. Contudo, a disposição final inadequada de resíduos industriais, por exemplo, o lançamento desses resíduos perigosos em lixões, nas margens das estradas ou em terrenos baldios, compromete a qualidade ambiental e de vida da população (KRAEMER, 2006). Muitos metais e produtos químicos não são naturais, nem biodegradáveis, em consequência, quanto mais se enterram esses resíduos, mais os ciclos naturais são ameaçados, e o ambiente se torna poluído (LERÍPIO, 2004). Embora proibidos pela Portaria nº. 53, de 01.03.1979, do Ministério do Interior, os lixões ainda são a forma mais utilizada de disposição de resíduo no Brasil (PHILIP JR, PELICIONI, 2005). Ainda de acordo com esses autores, os principais problemas associados a esse tipo de disposição são riscos de poluição do ar e de contaminação do solo, das águas superficiais e de lençóis freáticos; riscos à saúde pública; agravamento de problemas socioeconômicos.

2.4 Ações ecológicas empresarias

A preservação do meio ambiente tornou-se uma constante preocupação em todos os âmbitos sociais. Da mesma forma, a adaptação do setor industrial a essa nova realidade exigirá um grande esforço econômico e cultural. Com isso, faz-se necessário que os empresários e administradores aprendam a diagnosticar, planejar e acompanhar a gestão ambiental como parte integrante de suas responsabilidades (BACKER, 1995). A introdução de ações ecológicas empresariais vai além da exigência de um mercado mais consciente, antes de ser considerada uma barreira, a questão da produção ecologicamente correta deve ser pensada e implantada como elemento essencial dessa nova cultura empresarial emergente (QUEIROZ, 2000).

A soma das ações de controle, envolvendo a geração, manipulação, transporte, tratamento e disposição final, traduz-se na disposição de resíduos em sistemas apropriados; intensificação do reaproveitamento de resíduos industriais; proteção dos recursos não renováveis; diminuição da quantidade de resíduos e dos elevados e crescentes custos de sua destinação final (KRAEMER, 2006).

O gerenciamento e a minimização na produção de resíduos são atitudes ambientais responsáveis e devem ser práticas corriqueiras em indústrias, necessitando do comprometimento das chefias e de todo pessoal envolvido com as atividades de produção, para que o programa tenha chance de sucesso.

Conforme Valle (2000), resíduo é desperdício de material e dinheiro, e estas ações ecológicas empresariais têm como objetivo, nesse caso, de 1. Minimizar: abordagem preventiva, orientada para reduzir o volume e o impacto causado pelos resíduos; 2. Valorizar: abordagem orientada para extrair valores materiais ou energéticos que contribuem para reduzir custos de destinação de resíduos ou gerar receitas superiores a estes custos; 3. Reaproveitar: abordagem corretiva, orientada para trazer de volta ao ciclo produtivo matérias-primas, substâncias e produtos extraídos dos resíduos.

Outra política adotada no gerenciamento de resíduos é a ação dos 3 R's: Reduzir, Reutilizar e Reciclar. Redução na quantidade de materiais usados na produção, reutilização na própria empresa ou criação de novos produtos como o resíduo gerado e a reciclagem, dada quando há reaproveitamento cíclico de matérias-primas de fácil purificação, como, por exemplo, papel, vidro, alumínio, etc. (VALLE, 2000 apud VELLANI, RIBEIRO, 2009).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com o conceito apontado por Minayo (1999, p. 16), metodologia é "o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem

da realidade. Nesse sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas". Partindo desta definição, destaca-se que esta pesquisa traz uma abordagem qualitativa por apresentar as seguintes características essenciais, o ambiente organizacional como fonte direta dos dados; a equipe do projeto como instrumento principal na coleta dos mesmos; preocupa-se com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; tende a analisar os dados indutivamente; e tem o significado como preocupação essencial (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto a natureza, classifica-se como pesquisa aplicada, e se justifica devido ao interesse prático dos pesquisadores de contribuírem de forma significativa na solução dos problemas relacionados com o meio ambiente (SILVA, MENEZES, 2000). Isso pode impactar diretamente nos resultados finais, bem como no desenvolvimento efetivo das empresas a partir de práticas sustentáveis. Com base nos objetivos que se busca alcançar, classifica-se a pesquisa como descritiva exploratória. Descritiva, pois visa descrever a realidade da gestão ambiental dos envolvidos, e exploratória, o que permite que os pesquisadores aumentem suas experiências em torno do problema em questão, aprofundando esse estudo nos limites dessa realidade específica, uma vez que busca avançar em questões práticas (TRIVIÑOS, 1987).

Com relação aos procedimentos técnicos, classifica-se como um estudo de caso por ser uma investigação empírica que procura compreender um fenômeno contemporâneo relacionado às empresas em questão. Trata-se de algo pertinente ao momento atual vivenciado pelas organizações. A essência desse estudo encontra-se na tentativa de esclarecer uma situação tecnicamente única, baseada em várias fontes de evidências que beneficiam o desenvolvimento das proposições teóricas, com fins de conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001).

Tais dados estão sendo coletados através de entrevista semiestruturada e questionários estruturados, com questões fechadas que integram os diagnósticos. Apela-se à entrevista em função da necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos pelos sujeitos pesquisados. Já os questionários, por possibilitarem medir e comparar com melhor exatidão o que se deseja, no que concerne a aspectos específicos (CERVO, BERVIAN, 2002). Faz-se referência a tais instrumentos, devido à complementaridade que ambos proporcionam.

Para melhor compreender, expõe-se o plano de ação a partir da descrição de cada uma das etapas do projeto:

Etapa 01 – Diagnóstico preliminar: esta etapa objetiva fazer um diagnóstico inicial das empresas do APL, atualizando dados como razão social, nome fantasia, endereço, telefone, e-mail, responsável, quantidade de

funcionários, tempo de mercado da empresa, produtos, participação na governança do APL e/ou em outras entidades de classe. Além disso, questões sobre a situação atual do gerenciamento dos resíduos como tipos de resíduos gerados, destino dos resíduos e separação. Esse diagnóstico foi realizado a partir de um questionário semiestruturado, cujos resultados serão apresentados na sequência.

Etapa 02 – Participação na reunião entre empresários e a Promotoria do Meio Ambiente: a equipe do projeto participou da reunião apresentando um vídeo de conscientização. Essa reunião foi realizada via convocação da Promotoria, com o objetivo de encaminhar um ajustamento de conduta relacionado à problemática ambiental sobre a destinação dos resíduos, apresentar o Projeto Amor ao Meio Ambiente (AMA), elaborado pela governança do APL, e requerer a assinatura do termo de adesão e comprometimento ao Projeto AMA.

Etapa 03 – Participação no Seminário I do Projeto AMA: por integrar o Projeto AMA, a equipe participou deste seminário, apresentando a problemática do tema em questão, impactos ambientais em âmbito geral, responsabilidade social e ambiental.

Etapa 04 – Visita I: essa etapa requereu a aplicação do Diagnóstico I (observação dos resíduos que sobram na empresa e quais as atitudes que já estão sendo desenvolvidas para destinação dos mesmos).

Etapa 05 – Reunião com empresários e/ou funcionário(s) encarregado(s) da gestão ambiental na empresa: realizou-se a apresentação do Projeto Programa de Conscientização; palestra referente aos impactos ambientais oriundos da destinação inadequada dos resíduos sólidos decorrentes da produção de bonés. Entre outros aspectos foi abordada a conscientização dos funcionários, separação dos resíduos, preços de venda dos resíduos, leis e multas, prejuízos ambientais, situação atual dos resíduos no Brasil e entrega do material informático (cartilha);

Etapa 06 – Visita II: aplicação do Diagnóstico II (observação das mudanças e/ou melhorias já realizadas na empresa).

Etapa 07 – Visita III: entrega do relatório final com o resultado dos diagnósticos aplicados, sugestões de melhorias e outras informações úteis.

Etapa 08 – Apresentação das opções de destinação correta dos resíduos: apresentação de possíveis soluções para a destinação dos resíduos gerados nas indústrias de confecção de bonés, soluções estas pesquisadas pela equipe do Projeto, inclusive com a participação em eventos, como por exemplo, a Feira Reciclação.

Etapa 09 – Reunião final: apresentação de resultados para a Governança do APL de Bonés e entrega de certificados de participação aos integrantes do Programa.

4 RESULTADOS DA ETAPA I – DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

A execução da etapa I, diagnóstico preliminar, aconteceu no período de julho a agosto de 2009. A coleta dos dados foi realizada através de questionário, aplicado por meio de contato telefônico. Feito isto, os dados foram tabulados, considerando cada uma das questões que integraram o questionário semiestruturado utilizado. Assim, destaca-se que a relação obtida junto à governança do APL de bonés de Apucarana continha 158 empresas, destas, foram contatadas apenas 122. Estima-se que as demais tenham encerrado suas atividades ou mudado de endereço, uma vez que nenhum contato foi obtido com estas.

Questionadas sobre há quanto tempo estão no mercado, a maioria respondeu que desenvolve a atividade de industrialização de bonés no período de seis a dez anos, conforme mostra o gráfico 1.

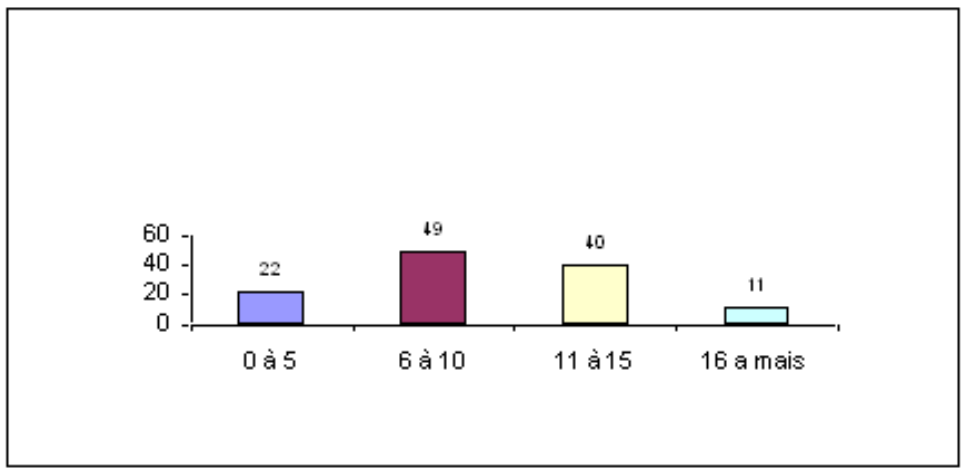


Gráfico 1: Tempo de atuação das empresas do APL de bonés de Apucarana
Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao número de funcionários, verificou-se que das 122 empresas pesquisadas, 33 possuem até 10 funcionários, 33 de 10 a 20 colaboradores, apenas 05 apresentam mais de 100 e 07 mais de 200.

Indagadas sobre os produtos industrializados apenas 48 empresas disseram produzir somente bonés, conforme mostra o gráfico 2.

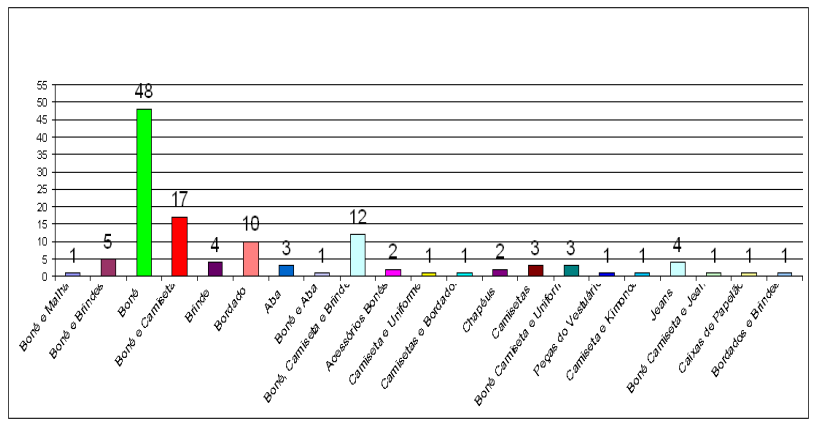


Gráfico 2: Principais produtos industrializados pelas empresas do APL de bonés
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos resíduos gerados no processo produtivo, 80 empresas do APL de bonés de Apucarana responderam que geram apenas tecidos como resíduo sólido. As que geram, além de tecido, materiais recicláveis como plástico, papel e papelão somam 75. Apenas 03 dizem que geram resíduos de tecidos sujos com produtos classificados como perigosos.

Considerando os resíduos gerados, elas também foram questionadas sobre a separação dos mesmos. 87 empresas revelaram que fazem a separação dos resíduos, sendo que apenas 35 salientaram não fazer tal separação. Sobre a forma como realizam a separação, 19 empresas disseram que fazem levando em conta o tamanho do resíduo, 54 o tipo, e 14 se os resíduos são recicláveis ou não recicláveis.

Observando o gráfico 3, é possível verificar que embora as organizações entrevistadas separem os resíduos recicláveis, os mesmos são, na sua maioria, encaminhados ao Aterro Municipal, sendo apenas 13 as empresas que destinam esses resíduos ao Aterro Industrial.

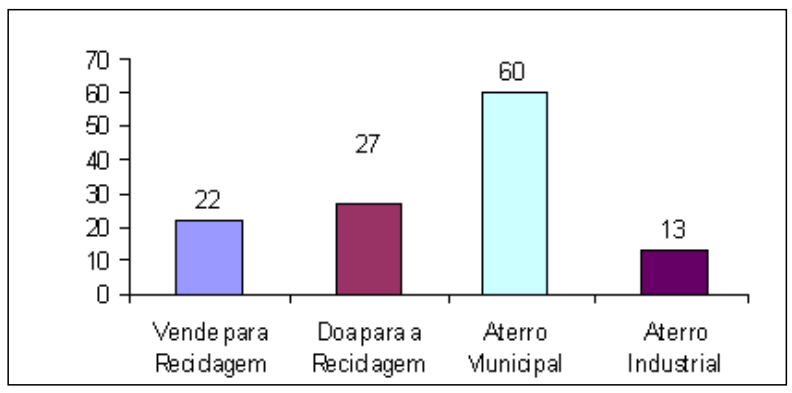


Gráfico 3: Destinação dos resíduos recicláveis Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à destinação dos resíduos não recicláveis, a maioria das empresas destina para o Aterro Municipal, somando um número de 71. Apenas 17 enviam ao Aterro Industrial. As demais dão o seguinte encaminhamento: destinam a empresas que reaproveitam (06), reutilizam na própria empresa (4), queimam (02), enviam para utilização em trabalhos artesanais (13) ou, ainda, armazenam sem saber o que fazer (08).

Outro item apontado foi a participação em algum programa de gestão ambiental. Conforme mostra o gráfico 04, 72 disseram não participar de programas desse tipo. As demais afirmaram participar.

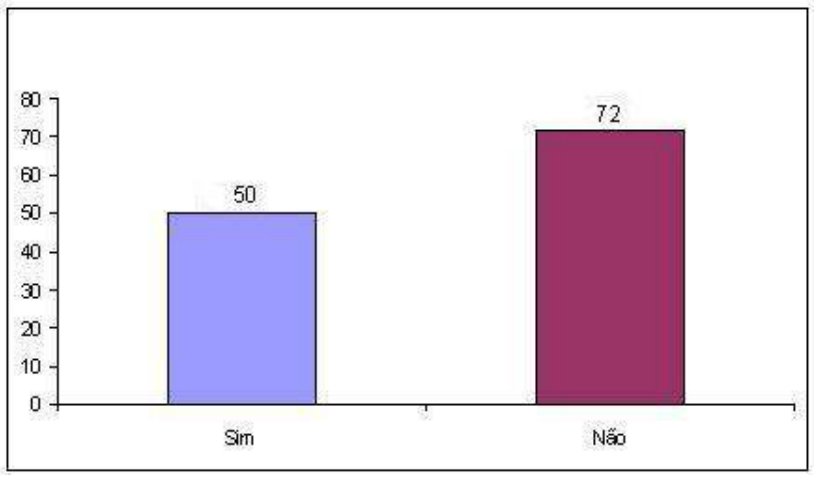


Gráfico 4: Empresas que participam de Programas de Gestão Ambiental
Fonte: Dados da pesquisa.

E, por fim, verificou-se a participação delas na governança do APL ou em algum outro órgão representativo de classe. Segundo os dados coletados, apenas 48 afirmaram relacionamento participativo com APL. Com relação à participação em outras entidades, 29 salientaram participar do SIVALE. Observa-se que um número bastante expressivo de 78 empresas não participa de nenhuma entidade representativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a etapa II aconteceu mediante a participação da equipe do projeto na reunião entre empresários e a promotoria de meio ambiente, tendo como resultado a adesão de 84 empresas ao Projeto AMA, deu-se continuidade ao plano de ação do projeto, com a execução das demais etapas conforme descrição anterior, cujos resultados integram outros

trabalhos científicos.

Destaca-se que os resultados da etapa I apresentados neste artigo, são resultados preliminares e precisam de uma análise profunda e comparativa da visita in loco, já que os mesmos foram obtidos via telefone. Por essa razão, prima-se apenas pela sua apresentação, ficando impossibilitada a apresentação de conclusões aprofundadas nesse momento, devido ao fato de existirem outras fases complementares.

Contudo, é importante ressaltar que a destinação da grande maioria dos resíduos têxteis enviadas ao aterro municipal, verificado neste primeiro contato com as empresas, reflete a situação emergencial da elaboração de um plano de gerenciamento de resíduos têxteis para o setor produtivo de bonés de Apucarana. Ressalta-se o esforço do APL em buscar alternativas para ao menos amenizar os efeitos da destinação inadequada desses tipos de resíduos. Outro aspecto a ser considerado é a necessidade de um sistema de coleta de materiais recicláveis não têxteis como plástico, e papel/papelão que podem significar fonte de renda ou mesmo ação social quando há um elo entre cooperativas de catadores e empresas geradoras.

A falta de conhecimento das legislações a respeito de resíduos industriais por parte do empresariado, associada a uma fiscalização ineficiente dos órgãos ambientais, pode comprometer qualquer tentativa de implementação de um plano de gerenciamento para o setor. Assim, com a observação, análise e ilustração dos resultados já obtidos foi possível findar que aspectos positivos podem ser alcançados através da obtenção deste conhecimento acerca do assunto por parte dos empresários. Uma vez compreendida, a situação passa a ser considerada, e assim, como consequência, os objetivos e metas deixam de corresponder a limitações e passam a ser praticados. A conscientização se faz necessária e pode ser considerada como passo inicial no longo trajeto rumo à sustentabilidade, mas na falta, ou até mesmo na inexistência de uma fiscalização mais séria, a situação tende a continuar da forma como está há anos, resultando assim no esgotamento precoce da vida útil dos aterros municipais não apenas em Apucarana, mas de todo país.

Salienta-se que algumas conquistas já obtidas por outros APLs ao que se refere à problemática de geração e destinação de resíduos industriais, como por exemplo, o APL de Confecções de Cianorte e Maringá/PR que utiliza a técnica de desfibrilar os resíduos resultantes do seu processo produtivo, cujo material é reaproveitado na produção de acolchoados. De forma semelhante, o APL de Móveis de Arapongas/PR tem conseguido avançar no que se refere a essa questão ao produzir briquetes (bricket) para serem utilizados em caldeiras, a partir dos restos de madeiras. Sendo assim, percebe-se que o APL de Bonés de Apucarana/PR que tem um produto de consumo direto, com baixo

valor agregado, somado ao tipo de material descartado, pode buscar soluções para esta questão, começando pela adesão aos programas de gestão ambiental promovidos.

Com a realização deste projeto, por meio da execução do programa, estima-se proporcionar melhorias nos indicadores e impactos sociais e econômicos, entre os quais se destaca a redução da quantidade de resíduos lançados no aterro sanitário municipal; diminuição da queima dos resíduos e respectiva eliminação de gases atmosférico que causam poluição do ar; redução das queimadas de vegetação e árvores decorrentes da atual queima clandestina dos resíduos em terrenos e reservas ambientais municipais; bloqueio da poluição de nascentes, rios e lagos da cidade pela emissão de resíduos; conscientização e capacitação de envolvidos quanto à correta destinação dos resíduos, o que poderá implicar na obtenção de certificações que contribuirão para o aumento da produção.

AWARENESS AND ENVIRONMENTAL TRAINING TO THE LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT (APL) OF CAPS IN APUCARANA ABOUT THE CORRECT DISPOSAL OF SOLID WASTE

ABSTRACT: The population growth associated to the ability of transforming materials has caused ecological imbalances. In the industrial activity, waste resulting from the transformation process is requiring a final disposal, to cause minimal impact on the environment. The Local Productive Arrangement (APL) of caps in Apucarana city has stood out as a major producer of caps, which accounts for approximately 60% of the country, generating an average of 1029 tonnes of waste/year. Thus, it has been confirmed the need to develop a program that included awareness and training of those involved in the process of industrialization, to promote both environmental sustainability and the industry by creating conditions of employment and income and to help improve socio - economy of the city. Therefore, this article presents the Phase I of a project of university extension, which it been developed from the identification of this need.

Keywords: Environment. Industrial waste. Awareness. Project of University Extension. APL of caps.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR 10004:2004. Resíduos sólidos. Classificação. 2004. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/m5.asp?cod_noticia=30&cod_pagina=965>. Acesso: 12 out. 2009.

BACKER, P. de. Gestão ambiental: a administração verde. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

PARANÁ. Censo industrial do arranjo produtivo local de confecções de Bonés de Apucarana no Estado do Paraná. Curitiba: Ipardes, ACIA, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COINTREAU, S. Environmental Management of Urban Solid Wastes in Developing Countries: a Project Guide. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. Washington D.C., 1986.

BRASIL. Resolução CONAMA Nº 306, de 5 de julho de 2002. DOU nº 138, Seção 1, p. 75-76. 19 jul. 2002. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama>. Acesso em: 23 out. 2009.

EMÍDIO, T. Meio ambiente & paisagem. São Paulo: Senac, 2006.

GRUPO TRIBUNA DE COMUNICAÇÃO. Guia Caminhos do Vale. Apucarana: Grafinorte S/A, 2009.

PARANÁ. Rede APL. Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais. Disponível em: <http://www.redeapl.pr.gov.br/arquivos/File/Peril_APL_Bone.Apucarana.pdf>. Acesso em: 20 out. 2009.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S.; FRANCO, F. M. de M. Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002. 1 CD-ROM.

KRAEMER, M. E. P. Contabilidade ambiental: relatório para um futuro sustentável, responsável e transparente. 2006. Disponível em: <http://www.universoambiental.com.br/Contabilidade/Contabilidade_FuturoSust.htm>. Acesso em: 20 out. 2009.

BRASIL. Lei Nº 6.938/1981. Política Nacional do Meio Ambiente. DOU, 2 set. 1981. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6938.htm>. Acesso em: 30 out. 2009.

LERIPIO, A. A. Gerenciamento de resíduos. 2004. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/~lgqa/Coferecidos.html>. Acesso em: 30 out. 2009.

MAGERA, M. da C. Os empresários do lixo: um paradoxo da modernidade: análise interdisciplinar das cooperativas de reciclagem de lixo. Campinas:

Átomo, 2003.

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

OLIVEIRA, M. A. L. Conceitos ISO 14000. [s.d.]. Disponível em: <http://jasconsultoria.vilabol.uol.com.br/artigoConceitosISO14000.htm>. Acesso: 30 out. 2009.

PHILIP JR, A.; PELICIONI, M. C. F. Educação ambiental e sustentabilidade. Barueri: Manole, 2005.

PORTUGAL, G. Recursos naturais. 1992. Disponível em: <http://www.gpca.com.br/gil/art80.htm>. Acesso: 29 out. 2009.

PRADO, R. IPCC: 90% de mudanças são causadas pelo home. 2007. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1530090-EI6586,00.html>. Acesso em: 30 out. 2009.

QUEIROZ, A. A. N. de. Diagnóstico sobre o nível de consciência ecológica nas empresas dos segmentos de couro, borracha e plástico no Estado da Paraíba. Universidade Federal da Paraíba. 2000. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0136.PDF>. Acesso em: 12 out. 2009.

READ, A. D.; PHILLIPS, P.; ROBINSON, G. Landfill as a Future Management Option in England: the View of Landfill Operators. Resources Conservation and Recycling, v. 20, p. 183-205, 1997.

SANTOS, T. E. F. et al. Resíduos têxteis da confecção de boné em Apucarana. In: MOSTRA NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA INTERDISCIPLINAR, 3., 2008. Universidade Federal de Santa Catarina, Colégio Agrícola de Camboriú. Camboriú/SC, 2008.

SILVA, E.; MENEZES, E. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: UFSC, 2000

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

INVESTIGAÇÃO DOS RECURSOS NO DESENVOLVIMENTO DO TURISMO RURAL: O CASO DA FAZENDA TROPEIRO CAMPONÊS

Ana Claudia Machado Padilha[1]
Elis Patrícia Marder[2]
Renata Gonçalves Rodrigues[3]

Resumo: O processo de transformação no meio rural destaca-se por mudanças da estrutura ocupacional da força de trabalho no ambiente rural, indicando a necessidade de uma reformulação dos postos de trabalho e nas formas de ocupação que não estão estreitamente ligadas às atividades agrícolas, mas situadas também no meio rural. Desta forma, o desenvolvimento da atividade do turismo rural a partir da exploração das capacidades dos recursos internos das propriedades pode estruturar, de forma competitiva, a propriedade em seu meio. Neste sentido, este estudo tem como objetivo identificar os recursos tangíveis e intangíveis necessários ao desenvolvimento do turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês. Tendo como base a teoria da Visão Baseada em Recursos, de Barney (1991), na qual sustenta que a exploração dos recursos internos pode ser fonte de vantagem competitiva. Para isso foi realizado um estudo de caso exploratório de caráter qualitativo. Como resultado percebeu-se que a diversificação do meio através da exploração de recursos internos é fonte de vantagem competitiva no desenvolvimento do turismo rural em pequenas propriedades. Assim, além de gerar desenvolvimento para a região, o turismo rural traz melhoras no desempenho da propriedade e proporciona sustentação do homem no campo.

Palavras-chave: Recursos. Turismo Rural. Agronegócio.

[1] Professora Doutora em Agronegócios (UFRGS) e Pesquisadora de Centro de Estudos e Pesquisa em Economia, Administração e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (CEPEAC-UPF).
[2] Bacharel em Administração (UPF).
[3] Mestranda em Agronegócios (CEPAN-UFRGS).

VALLE, C. E. Como se preparar para as normas ISSO 14000: qualidade ambiental: o desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

VELLANI, C. L.; RIBEIRO, M. de S. Sistema contábil para gestão da ecoeficiência empresarial. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo: USP, v. 20, n. 49, p. 25-43, jan./abr. 2009.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

INTRODUÇÃO

O uso da tecnologia e da mecanização nos processos de produção agropecuária vem a desenvolver e facilitar o trabalho no campo maximizando as condições competitivas, contudo percebe-se que nem todas as propriedades rurais conseguem adaptar-se a esse processo. A falta de estrutura, mão de obra especializada e a pouca disponibilidade financeira são aspectos que diminuem a capacidade de adaptação às novas necessidades (DEL GROSSI, 1999).

Percebendo este processo de transformação no meio rural, Schneider e Fialho (2000) destacam que estes aspectos apontam para mudanças da estrutura ocupacional da força de trabalho no ambiente rural, indicando assim uma nova reformulação dos postos de trabalho e nas formas de ocupação que não estão estreitamente ligadas às atividades agrícolas, mas situadas também no meio rural. Destacam ainda que a disseminação dos serviços e as pequenas atividades de agregação de valor no meio rural também permitem estabelecer processos de diversificação produtiva e ampliação da divisão social do trabalho (SCHNEIDER, FIALHO, 2000).

Além disso, por possuir uma diversidade de seus aspectos geográficos, topográficos, climáticos e naturais, o Brasil apresenta alternativas de desenvolvimento de negócios rurais não agropecuários. Esse tipo de negócio tem sido uma realidade e garantia de sustento para famílias rurais que se organizaram em determinadas regiões e se dedicam à produção de artesanato, alimentos artesanais, turismo rural, entre outros (PADILHA, 2009).

Deste modo, o turismo rural pode ser especificado pela forma como ocorre a exploração dos recursos oriundos das propriedades rurais. Rodrigues (2003) ressalta que a paisagem rural pode ser um recurso muito especial a ser explorado na atividade do turismo. Inúmeras experiências demonstram o sucesso da exploração do turismo como uma alternativa nas pequenas propriedades.

Assim, o turismo rural desenvolvido a partir da exploração das capacidades dos recursos, pode estruturar de forma competitiva a propriedade em seu meio. Partindo desse pressuposto, a forma como ocorre a utilização dos recursos pode ser explicada por diversas teorias estratégicas, sendo que dentre essas várias linhas de estudo. Alguns autores salientam o enfoque que é apresentado pela Resource-Based View - Visão Baseada em Recursos (RBV).

A RBV identifica a escolha de um conjunto de recursos únicos que proporcionem a vantagem competitiva, obtendo retornos e performances superiores à competição (FAHY, 2000). Esta abordagem procura fazer a ligação entre a sustentabilidade da vantagem competitiva e a exploração e desenvolvimento de recursos tangíveis e intangíveis conforme destacada por diversos autores, dentre eles, Penrose (1962), Barney (1991), Prahalad e

Hamel (2005).

Portanto o turismo em áreas rurais se mostra como uma dessas opções para promover o desenvolvimento das pequenas propriedades, pois explora e "capitaliza" o meio rural ou natural que, de outra forma, não agrega valor econômico, só quando diretamente relacionado à produção agrícola ou pecuária (ALMEIDA, FROEHLICH, RIELD, 2000).

Na cidade de Passo Fundo localiza-se a Fazenda Tropeiro Camponês e a razão de sua escolha reside no fato de ser a única na região a desenvolver o turismo rural juntamente com as demais atividades agropecuárias que garantem o sustento da família rural.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo identificar os recursos tangíveis e intangíveis necessários ao desenvolvimento do turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês.

1 O TURISMO RURAL

Frente à situação de instabilidade que o agronegócio oferece ao produtor rural, e avaliando a necessidade de inovações na atividade para assim garantir a subsistência do homem no campo, várias são as opções de diversificação na propriedade, dentre elas a exploração do turismo. Recentemente muitas áreas rurais têm rompido com a ideia clássica de que elas sempre tendem a perder competitividade e população para as áreas urbanas, pois tem recebido novos investimentos e atraindo formas de diversificar suas atividades econômicas (SARACENO, 1997).

O desenvolvimento rural, de acordo com Almeida, Froehlich e Riedl, (2000) já não pode estar alicerçado apenas em atividades agrárias tradicionais, permanentemente submetidas ao risco, à incerteza e à exaustão dos fatores de produção, assim o turismo rural surge como alternativa mais promissora a qual a população urbana vem procurando de forma crescente.

O turismo rural é entendido como a atividade turística que mantêm as atividades econômicas típicas da agricultura familiar, valorizando, respeitando e compartilhando seu modo de vida, o patrimônio cultural e natural, ofertando produtos e serviços de qualidade e proporcionando bem estar aos envolvidos (BRASIL, 2006).

Rodrigues (2003) complementa que o turismo rural necessita contribuir para a proteção do meio ambiente e para a conservação do patrimônio histórico, arquitetônico e cultural, ainda que o turismo e o patrimônio entrecruzam-se visto que a indústria turística converteu o patrimônio histórico em um recurso econômico, criador de emprego e gerador de riqueza, garantindo o desenvolvimento sustentável da região.

Nestas considerações, Padilha (2009) conduz ao entendimento de que o

turismo rural se baseia numa aplicação combinada de natureza, contato humano e cultura, com pretensões de benefício mútuo turista-residente e baixo nível de impactos, sendo em grande medida causador da implementação do ecoturismo, turismo étnico e o turismo cultural.

O turismo rural é visto por Almeida, Froehlich e Riedl (2000) como uma atividade multidisciplinar, que se realiza no meio ambiente, fora de áreas intensamente urbanizadas explorado principalmente por empresas turísticas de pequeno porte, que têm no uso da terra a atividade econômica predominante, voltadas às práticas agrícolas e pecuárias.

Schneider e Fialho (2000) mostram que o turismo rural tem como vantagem a utilização da mão de obra já existente no local que vem da agricultura e da pecuária. Percebe-se aí a importância das capacitações, visando à qualificação desta mão de obra de acordo com as suas próprias necessidades e com o manejo da atividade e, com isso, o trabalhador rural poderá exercer outra atividade, sem que esta comprometa sua atividade principal, melhorando sua renda. Este processo é chamado de pluriatividade e é definido por Schneider e Fialho (2000, p. 28), como se tratando de "pessoas com domicílio rural que combinam o exercício de um 'trabalho principal', ou aquele considerado indispensável, com outras formas de ocupação ou obtenção de renda".

Adicionalmente, Cavaco (2000) salienta que o turismo rural pode contribuir para o desenvolvimento de atividades realizadas por pequenos produtores rurais, os quais poderão explorar as mutações no mercado e as novas oportunidades de comercialização dos produtos; otimizar a produção por meio das oportunidades do progresso tecnológico, observando os requisitos ecológicos; desenvolver formas de cooperação; aumentar o valor acrescentado pela diversificação dos produtos, da qualidade e da orientação para certos nichos de mercado (rotulagem, indicações geográficas, denominações de origem, certificados de especificidade), além de aproveitar as oportunidades de ocupação remunerada complementar.

No entanto, cabe perceber que existem dificuldades no desenvolvimento. Determinadas ameaças podem ser detectadas, sendo as mais importantes:

> dificuldades de acesso e transporte; falta de infraestrutura e facilidades para atrair e manter o fluxo turístico; insuficiência de investimentos públicos e privados para o desenvolvimento do mercado; carência de pessoas especializadas em habilidades turísticas; falta de um quadro institucional adequado para o desenvolvimento e promoção do turismo (ALMEIDA, FROEHLICH, RIEDL, 2000, p. 94).

Estrategicamente, o tipo de diversificação adotada depende do contexto geográfico externo, do contexto econômico e de fatores internos que se relacionam à propriedade e à família rural. Isso fica evidente quando se observa a localização da área de terras como fator estratégico para o sucesso do empreendimento, uma vez que nem todas as áreas rurais são igualmente atrativas aos turistas (SHARPLEY; VASS, 2006).

2 A TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (RBV) tem sido o principal caminho para o estudo da estratégia competitiva (LIPPMAN, RUMELT, 2003). Penrose (1962) destaca que a empresa é uma coleção de recursos cuja disposição entre os diferentes usos ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas. Nesta dimensão, a estratégia competitiva é a arte de criação, acumulação e utilização destes recursos, ao invés da construção de barreiras de entrada em face dos demais concorrentes nos segmentos-alvos de produto/mercado (FOSS, 1996).

Penrose (1962) engloba a organização em três pilares, que são constituídos por força das suas capacidades dinâmicas, capacidade de absorção, e laços fracos, onde, segundo ele o papel dos três pilares é a de descobrir novas aplicações ou usos dos recursos em condições de falha do mercado que se caracteriza por mercados incompletos.

Barney (1991, p. 101) define os recursos com sendo "todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação entre outros, controlados pela empresa, que permitam a ela conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia."

A abordagem dos recursos da firma dá maior sustentação à discussão sobre estratégia e competência, onde a competitividade de uma organização seria assim definida pela interrelação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação de estratégias e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta (FLEURY, FLEURY, 2004).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), os recursos são os imputs ao processo de produção da empresa, como equipamentos importantes, habilidades individuais dos funcionários, patentes, finanças e gestores de talento, eles podem ser de natureza tangível e intangível sendo que os recursos por si só são capazes de gerar vantagem competitiva.

Barney (1991) enfoca essas especificações afirmando que nem todos os recursos da empresa possuem o potencial da vantagem da competição. Para ter esse potencial, o recurso da empresa deve ter quatro atributos: (a) deve ser

valioso, no sentido que isso explora as oportunidades e/ou neutralize as ameaças à empresa; (b) deve ser raro entre as empresas concorrentes e de potencial competitivo; (c) deve ser impossível imitá-lo, e (d) não deve existir nada estrategicamente equivalente que possa substituir esse recurso que é valioso, mas não é rara ou imperfeita a sua cópia.

Para Wright, Korll e Parnel (2000, p. 33) os "recursos valiosos são aqueles que contribuem significativamente para a eficiência e a eficácia da empresa. Recursos raros são aqueles possuídos por poucos concorrentes. Recursos imperfeitamente imitáveis não podem ser completamente duplicados pelos rivais. E recursos que não possuem substitutos estratégicos relevantes permitem que a empresa atue em uma situação menos competitiva".

Os recursos valiosos e raros podem somente ser fontes de vantagens competitivas se empresas que não possuem esses recursos não os puderem obter. Esses recursos empresariais são imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991).

Nieto e Perez (2002) percebem que outro fator importante é a escassez de recursos, pois gera dificuldade à competição. Nem todos têm acesso aos mesmos recursos então consequentemente nem todos têm as mesmas vantagens, portanto, um recurso valioso, mas não raro transforma-se rapidamente em pré-requisito para toda a concorrência, mas não é um ativo com potencial de gerar vantagem competitiva.

Dificuldades de imitação e substituição fazem parte das barreiras de duplicação ou mecanismos de isolamento dos recursos estratégicos. As organizações precisam apropriar-se desses ativos essenciais impedindo o acesso da concorrência (FAHY, 2000).

Quando atendidos esses quatro critérios desenvolvem-se as competências essenciais que determinam vantagem competitiva de uma empresa em relação às concorrentes, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 26) destacam que "o modelo baseado em recursos defende que as competências essenciais sejam a base da vantagem competitiva e da habilidade de gerar retornos superiores a média".

Os recursos podem ser classificados também quanto a sua natureza, em recursos de capital físico (tangíveis), recursos de capital humano (intangíveis) e recursos de capital organizacional (BARNEY, 1991).

Gary (2005) menciona que o estabelecimento de uma única empresa inicia com um conjunto de recursos existentes, os quais incluem os recursos tangíveis, tais como instalações e equipamentos ou trabalhadores qualificados, e, os intangíveis, como a fabricação e capacidades de comercialização, além das demais habilidades para realizar as tarefas necessárias ao funcionamento do negócio.

2.1 Recursos tangíveis

Os recursos tangíveis são, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), bens que podem ser vistos e quantificados, podendo ser estabelecidos através de demonstrativos financeiros. No entanto o recurso tangível fica prejudicado pela dificuldade de alavancagem que apresenta, isto é, difícil de obter negócios ou valores adicionais a partir de um recurso tangível. O valor estratégico dos recursos é indicado pelo grau com que pode contribuir para o desenvolvimento e vantagens competitivas.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), são quatro classificações de ativos tangíveis, conforme se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1: Recursos Tangíveis

Recursos Financeiros	• Capacidade de levantar capital • Habilidade da empresa em gerar fundos internamente
Recursos Organizacionais	• Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação
Recursos Físicos	• Grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa • Acesso matérias primas
Recursos Tecnológicos	• Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais

Fonte: HITT, IRELAND E HOSKISSON , 2003, p. 106. Adaptado a partir de J. B. BARNEY, 1991.

Enumerados como recursos financeiros, verificam-se a capacidade da organização em alavancar fundos para o financiamento de seus processos, e tecnológicos são de importância real para a segurança e direitos autorais, esses recursos pode ser negociáveis e encontrados também fora da organização, como por exemplo, empréstimos bancários (BARNEY, 1991). Padilha (2009) complementa que quanto maior for a capacidade de suporte financeiro, melhor será o acesso aos recursos que podem ser adquiridos via mercado.

Sobre os recursos organizacionais faz-se necessário saber se estes são suficientes para a implantação das estratégias da empresa e se estão bem alinhados com elas. "Missão, objetivos gerais e estratégias devem ser compatíveis e refletir um sentido de identidade propósito" (WRIGHT, KORLL, PARNEL, 2000, p. 91).

Para Pereira e Forte (2008) os recursos classificados com tangíveis físicos ou baseados na propriedade são fáceis de contabilizar, pois compreendem equipamentos, estoques, plantas e somente são fontes de vantagem competitiva quando existem direitos de exclusividade.

Os recursos tecnológicos remetem à capacidade da empresa em manter seus recursos através de registros em órgãos competentes e a manutenção destes (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

2.2 Recursos intangíveis

Os recursos intangívei, por serem menos visíveis e mais difíceis de entender, copiar e adquirir, são utilizados pelas empresas como base para suas aptidões e competências, sendo que, quanto mais inatingível é o recurso, maior a sua vantagem competitiva e também quanto maior a rede de usuários, maior será o benefício da cada uma das partes. Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), ilustram essas especificações no Quadro 2.

Quadro 2: Recursos Intangíveis

Recursos Humanos	• Conhecimento • Confiança • Capacidade gerencial • Rotinas de organização
Recursos de Inovação	• Idéias • Capacidade Científica • Capacidade de Inovar
Recursos de Reputação	• Reputação junto a Clientes • Nome da marca • Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto • Reputação junto a Fornecedores • Interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e beneficio recíproco

Fonte: HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003, p. 106. Adaptado a partir de R. HALL, 1992

Tendo como ênfase os recursos humanos, Wright, Korll e Parnel (2000, p. 89) explicam "que recursos organizacionais e físicos mais excelentes são inúteis sem uma talentosa força de trabalho composta por administradores e funcionários". Padilha (2009) complementa que nos recursos humanos

incluem o treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência e o relacionamento de gerentes e funcionários na empresa. O nível de atuação independe do organograma funcional da organização, exigindo capacidades e competências individuais e coletivas.

Sobre os recursos de inovação, Prahalad e Hamel (2005) mencionam que cabe aos gerentes imaginar o futuro e depois de imaginá-lo, criá-lo, pois não existe um futuro apenas. Continuam a ideia colocando que "nos negócios, como na arte, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de invaginar com originalidade o que é possível" (PRAHALAD, HAMEL, 2005, p. 29).

Citados por Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), os recursos de reputação são "a marca eficaz informa aos clientes sobre as características de desempenho, atributos e valor de um dado produto". No caso dos fornecedores, a relação com estes é essencial, visto que podem exercer poder sobre a empresa, podendo elevar os preços e restringir o fornecimento de produtos (PORTER, 1991).

Parece claro, portanto, que existem possibilidades de implementação de estratégias de diversificação em propriedades rurais, o que se viabiliza, principalmente, pelo acesso os recursos mencionados anteriormente, os quais são imprescindíveis para o sucesso da estratégia.



Figura 1: Requisitos chaves para obtenção de melhora da competitividade
Fonte: Elaboração própria (2009).

A Figura 1 demonstra elementos importantes que podem, direta ou indiretamente, influenciar a competitividade do turismo em propriedades rurais. No entanto, o desenvolvimento da estratégia baseada na combinação dos recursos ou capitais no turismo rural remete ao entendimento das atividades de lazer e, também, a questões relacionadas à preservação dos recursos naturais. Além disso, o desenvolvimento dessas práticas no meio rural poderá promover mudanças positivas não só no ambiente natural, mas também em outros setores, tais como no econômico, no social e no da saúde.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida foi exploratória, de caráter qualitativo, do tipo estudo de caso. A unidade de análise escolhida foi a Fazenda Tropeiro Camponês, localizada no município de Passo Fundo/RS que explora o turismo rural juntamente com as outras atividades agropecuárias que garantem o sustento da família rural.

Foram determinadas categorias de análise para o estudo de acordo com a literatura consultada: recursos da empresa (BARNEY, 1991); os recursos tangíveis; e os recursos intangíveis (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

Os dados foram coletados através do roteiro de entrevista estruturada, composta por quarenta perguntas abertas e fechadas, realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês com o intuito de identificar a percepção de como e porque explora determinados recursos, bem como demais elementos relevantes para o desenvolvimento do negócio.

Como técnica para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, mostrando-se adequada em termos de operacionalização da pesquisa, o que implicou um constante repasse de materiais de referência, estabelecendo articulações entre os dados e os referenciais teóricos do estudo.

5 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A Fazenda Tropeiro Camponês

Foi fundada em 1930, localizada no Distrito de Pulador, município de Passo Fundo, encontra-se na terceira geração da família. Atualmente desenvolve suas atividades diversificadas, contando com mão de obra da família rural e também de mão de obra contratada, que se dedica ao rendimento de portfólio de subsistência diversificado.

Até a década de 1970 explorava a produção de pecuária de corte, agricultura de subsistência e plantio com uso de tração animal. No período

compreendido como final da década de 1970, que se estendeu até a década de 1990, a propriedade rural passou a explorar a agricultura mecanizada, com a produção de grãos em 60 ha. Após a década de 1990, com o início das dificuldades na produção de grãos, a propriedade passou a diversificar seus negócios a partir da integração da produção, dedicando-se também à produção de ovos férteis, gado leiteiro e, por último, o turismo rural.

A iniciativa de desenvolver o turismo rural na Tropeiro Camponês foi apoiada por toda a família, que viu no negócio mais uma oportunidade de aumentar o rendimento inerente às práticas no meio rural. O fato de a propriedade apresentar uma área significativa de mata nativa, a culinária local, com destaque para o churrasco preparado à beira do rio, e, principalmente, a receptividade familiar foram alguns dos elementos entendidos como "atrativos" que foram explorados pela família vistos, na época, como hábeis à implantação do turismo rural.

O empreendimento turístico também possibilitou o resgate de aspectos ligados às tradições e costumes locais. Dentre eles, mencionou os relacionados à história do tropeirismo, o churrasco preparado à moda do tropeiro e os acontecimentos históricos locais, que são um dos pontos altos que o turista conhece ao passar um dia na fazenda.

Fica claro, que, apesar do produtor estar satisfeito com o desempenho do negócio de turismo rural, as oportunidades relacionadas ao desenvolvimento de inovações são importantes, especialmente as relacionadas com o turismo de aventura. Com relação aos planos futuros para o negócio, o proprietário mencionou que o importante é continuar se especializando no oferecimento de um serviço alinhado à expectativa dos visitantes, não perdendo a essência do rural e que esteja dentro da realidade da região.

4.2 Identificação dos recursos tangíveis e intangíveis

A Figura 2 apresenta o levantamento dos recursos tangíveis utilizados no negócio do turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês, sendo estes positivos e negativos.



Figura 2: Estudo dos recursos tangíveis na Fazenda Tropeiro Camponês
Fonte: Dados do estudo (2009).

Pode-se perceber os recursos alocados estrategicamente no desenvolvimento da atividade do turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês. Isso se deve a exploração dos recursos oriundos da fazenda, onde o desenvolvimento se deu de forma estruturada com um crescimento gradativo e sustentável.

O retorno financeiro da atividade do turismo rural aconteceu de forma lenta, visto ser algo inovador na região. O proprietário destaca ainda que não foram utilizados investimentos de capital de terceiros no desenvolvimento da atividade, apesar destes estarem disponíveis em instituições financeiras. Salientou também que o turismo rural em determinados momentos sustenta a exploração de demais atividades agropecuárias.

Na observação dos recursos organizacionais, destacou o proprietário que o gerenciamento, organização e a estruturação da atividade são guiados por ele e por sua esposa. Estes são responsáveis pela contratação, treinamento e execução das tarefas do dia a dia. A coordenação geral das atividades é de responsabilidade do proprietário, no entanto em casos de eventualidades há sempre alguma outra pessoa apta a desempenhar a atividade.

Quando se trata de recursos físicos e estruturais, a Tropeiro Camponês, possui uma gama de opções. Um espaço para recreação infantil, trilhas planejadas na mata, riachos, mata de preservação nativa, pomar, presença de diversos tipos de animais (gado leiteiro, cavalos, cachorros) os quais convivem tranquilamente com os visitantes.

Além disso, há um galpão construído para abrigar os visitantes na hora do lanche da tarde. A última inovação estrutural é a pousada na fazenda com dois apartamentos que podem hospedar quatro pessoas. Esta pousada foi projetada para aproximar ainda mais os visitantes à rotina da fazenda.

No caso da infraestrutura, o principal entrave são as condições da estrada de acesso que poderia estar mais conservada. A sinalização de acesso é outro problema enfrentado com a concessionária da rodovia que não permite a colocação de sinalização indicativa de localização.

Os recursos tecnológicos estão disponíveis e são utilizados pela Tropeiro Camponês, onde a comunicação telefônica e acesso à internet são satisfatórios. O proprietário tem a sua disposição um software para levantamento de custos e controle interno da atividade.

A fazenda tem um site que é utilizado para apresentação e divulgação da estrutura. Para o proprietário a melhor maneira de divulgar seu empreendimento é o "boca-a-boca" e a participação em feiras. Neste caso, a estratégia é divulgar pessoalmente o turismo rural da Fazenda Tropeiro Camponês.

O estudo dos recursos intangíveis na Fazenda Tropeiro Camponês é demonstrado a partir da Figura 3.

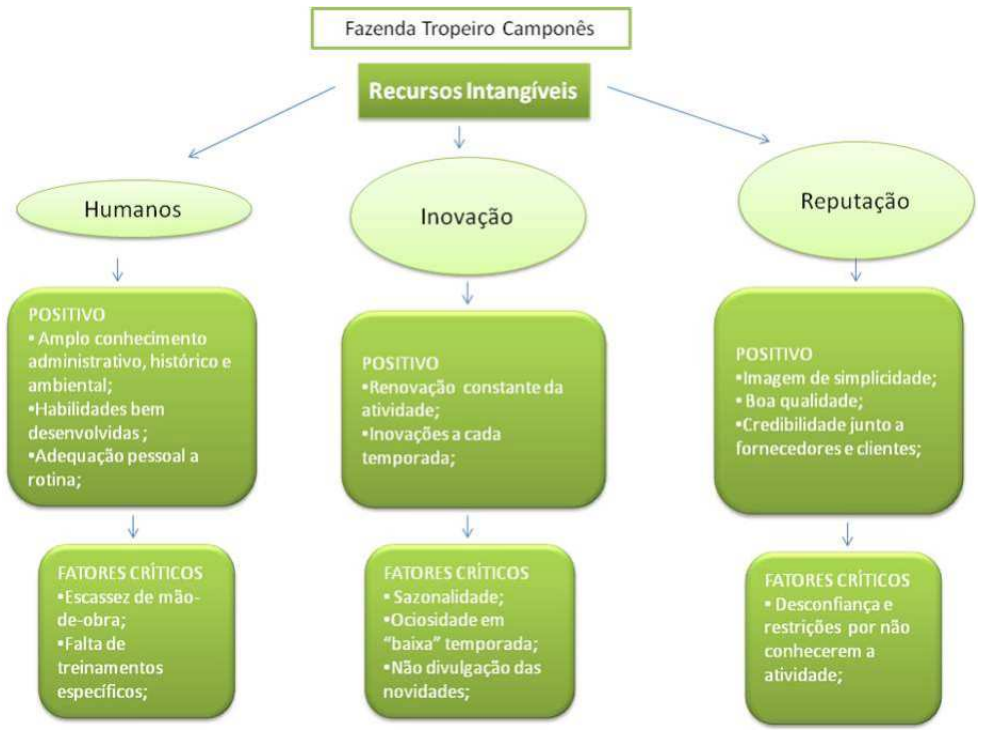


Figura 3: Estudo dos recursos intangíveis na Fazenda Tropeiro Camponês
Fonte: Dados do estudo (2009).

Conforme foi apresentada na literatura, a identificação dos recursos intangíveis não se dá com a mesma facilidade com que são identificados os recursos tangíveis, visto estes não poderem ser plenamente visualizados ou quantificados.

Na estruturação dos recursos humanos da atividade do turismo rural o proprietário expõe que é necessária uma ampla gama de conhecimentos para desenvolver a atividade do turismo rural. O conhecimento da história e do meio ambiente são necessários para o desenvolvimento da atividade, sendo relevantes também a capacidade de liderança e a habilidade de se relacionar com pessoas, dada a especificidade do negócio e diversidade do público recebido.

Quando se trata de recursos de inovação, a atividade do turismo rural, o proprietário enfatiza que o negócio precisa renovar-se a cada temporada devido ao retorno dos visitantes e a necessidade de novidades na atividade. Nesta temporada, segundo ele, a inovação foi um escorregador para água, e este fez com que a antiga atração, a corda se tornasse obsoleta e ignorada pela maioria dos visitantes. Essas inovações não são divulgadas ao público

visitante antecipadamente para assim surpreenderem os visitantes.

A atenção com o recurso reputação é cuidadosamente desenvolvida onde se busca a apresentação da simplicidade na propriedade rural. A qualidade do serviço é a maior preocupação do gestor. Isso faz com que a cada temporada o número de visitantes que já conhecem o turismo rural retornem para uma nova experiência e vivência no meio rural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização dos recursos tangíveis e intangíveis, conforme apresentado pela RBV, foi aprimorada com o passar dos tempos, definindo um dos diferenciais competitivos do turismo rural na Tropeiro Camponês. Aspecto interessante verificado foi que, apesar do produtor não possuir conhecimento específico da atividade do turismo rural, este foi se desenvolvendo pelas práticas do dia a dia, no desempenho das rotinas diárias e experimentações, as quais foram adaptadas ao longo do tempo, conforme a necessidade da fazenda.

A disponibilidade de recursos próprios para a retroalimentação do turismo rural mostrou-se como forma de manutenção e crescimento da atividade. No entanto a falta de mão de obra e a pouca qualificação desta são fatores que dificultam a exploração e expansão da atividade. Isso sobrecarrega a família, a qual se envolve diariamente e totalmente com a atividade, inclusive aos finais de semana, ocasionando assim déficits em momentos de privacidade, lazer, descontração e descanso. A falta de profissionais na atividade do turismo rural preocupa quanto ao aumento da capacidade de atendimento a visitantes.

Pôde-se perceber também que determinados recursos poderiam ser mais explorados a fim de aumentar a vantagem competitiva. Dentre esses, ressalta-se o uso da tecnologia disponível para uma maior divulgação de tipo de serviço. Uma publicação eletrônica melhor elaborada contendo maiores informações sobre a atividade, apresentação do ambiente e caracterização histórica, pode se revelar como importante na divulgação do turismo rural explorado na propriedade.

Outro fator que poderia ser mais desenvolvido é a atividade do turismo rural nos meses de baixa temporada. Um apelo poderia ser o clima frio como fonte de inovação e diferenciação da programação ao ar livre e gastronômica.

Assim conforme a maioria das empresas a implementação da estratégia de diversificação com o intuito de melhorar a competitividade estratégica está diretamente relacionada com o poder de mercado e está ligada ao aspecto da inovação, contribuindo, assim, diretamente para o processo competitivo. Desta forma o desenvolvimento da atividade do turismo, mesmo quando busca ampliar as possibilidades de geração de emprego e de renda, não pode

perder de vista a questão da preservação do patrimônio histórico e dos recursos naturais, uma vez que esta é, ou pelo menos deveria ser a razão dos empreendimentos turísticos.
Cabe a cada propriedade interessada em desenvolver essa atividade transpor as barreiras do conhecimento e efetuar um levantamento dos seus recursos internos seja estes tangíveis ou intangíveis a fim de construir uma estratégia sustentável e diversificadora para a propriedade.

INVESTIGATION OF RESOURCES IN THE RURAL AREA TOURISM DEVELOPMENT: THE CASE OF THE "TROPEIRO CAMPONÊS FARM"

Abstract: The transformation process in rural areas stands out for changes in the occupational structure of the workforce in the rural environment, indicating the need for a reformulation of jobs and forms of occupation that are not closely linked to agricultural activities, but which are also in rural areas. Thus, the development of rural tourism activity by the exploration of the capabilities of internal resources of the properties can improve the structure, in a competitive form, the property in their midst. In this sense, this study aims to identify tangible and intangible resources that are necessary to develop rural tourism in the "Tropeiro Camponês farm" having as a basis the theory of the Resource Based View of Barney (1991), where he argues that the exploitation of internal resources can be a source of competitive advantage. Therefore, it has been made a study of an exploratory case of a qualitative character. As a result one realized that the environment diversification through the holding of internal resources is a source of competitive advantage in the development of rural tourism in small properties. Thus, in addition to generating development for the region, the rural tourism brings in improvement in the performance of the property and it provides support for people in the field.

Keywords: Resources. Rural Tourism. Agribusiness.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. A.; FROEHLICH, J. M.; RIELD, M. (Org.). Turismo rural e desenvolvimento sustentável. Campinas: Papirus, 2000.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Programa de turismo rural na agricultura. 2006. 27p. Disponível em: <www.mda.gov.br/saf/arquivos/0708510075.doc>. Acesso em: 15 jan. 2006.

DEL GROSSI, M. E. Evolução das ocupações não-agrícolas no meio rural brasileiro:1981-1995. 1999. Tese (Doutorado em Economia)- UNICAMP. Campinas: IE/Unicamp, 1999.

FAHY, J. The Resource-Based View of the Firm: Some Stumbling Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage. Journal of European Industrial, p. 94-104, fev./mar./abr., 2000.

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

FOSS, N. J. Research in Strategy, Economics and Michael Porter. Journal of Management Studies, v. 33, n. 1, p. 1-24, 1996.

GARY, M. S. Implementation Strategy and Performance Outcomes in Related Diversification. Strategic Management Journal, n. 26, p. 643–664, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. The Payments Perpective: Micro-Foundations of Resource Analysis, Strategic Management Journal, v. 24, p. 903-927, 2003.

NIETO, M.; PEREZ, W. A Firm's Assets as a Foundation for Strategy. The Learning Organization, v. 9, n. 1, p. 19-28, 2002.

PADILHA, A. C. M. A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absortiva no contexto do turismo rural: proposição de estrutura de análise. 2009. 255f. Tese (Doutorado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Porto Alegre, 2009.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de Ensino Superior em Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LBV/96. RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, jan./mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a06v12n1.pdf>.

PENROSE, E. T. Teoria del crescimiento de la empresa. Madrid: Aguilar, 1962.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e

da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer. Turismo rural no Rio Grande do Sul. 2007. Disponível em: <http://www.vivernocampo.com.br/turismo/turismo.htm>. Acesso em: 20 jan. 2010.

RODRIGUES, A. B. (Org.). Turismo rural. São Paulo: Contexto, 2003.

SARACENO, E. Urban-rural linkages, internal diversification and external integration: an european experience. In: INTERNATIONAL SEMINAR ON RURAL URBAN LINKAGES, INTERMEDIATE CITITES AND DECENTRALIZED DEVELOPMENT IN THE GLOBAL ECONOMY. México, abr. 1997. Anais... México, 1997.

SCHNEIDER, S.; FIALHO, M. A. V. Atividades não agrícolas e turismo rural no Rio Grande do Sul. In: ALMEIDA, J. A.; RIEDL, M. Turismo rural: ecologia, lazer e desenvolvimento. São Paulo: Bauru, 2000.

SHARPLEY, R.; VASS, A. Tourism, Farming and Diversification: An Attitudinal Study. Tourism Management, v. 27, n. 5, p. 1040-1052, 2006.

WRIGHT, P, KROLL M., J. PARNEL. J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

O QUE IMPULSIONA O CRESCIMENTO EMPRESARIAL? O CASO DAS INDÚSTRIAS MOVELEIRAS DO OESTE DE SANTA CATARINA

Artemio Trintinaglia[1]
Lurdes Marlene Seide Froemming[2]

Resumo: Neste artigo discutem-se variáveis importantes para o crescimento das indústrias moveleiras do Oeste de Santa Catarina. Tem como objetivo contribuir para o estudo do crescimento empresarial mediante a análise de estratégias utilizadas nos últimos anos pelas indústrias. Apresentam-se os resultados, em que se verificam a consonância entre variáveis de crescimento nas indústrias e a visão de autores da área. Constata-se que as indústrias cresceram ao longo do tempo na medida que produziram produtos de alta qualidade e atenderam as necessidades dos clientes. Conclui-se que o crescimento empresarial é uma combinação de fatores de origem interna e externa, o que demonstra que as indústrias moveleiras tiram proveito disto, denotando uma capacidade de gestão sistêmica, conjugando o conjunto de variáveis adequadas no processo decisório.

Palavras-chave: Crescimento empresarial. Estratégia. Indústria moveleira.

[1] Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina; Doutorando em Administração pela Universidade de Missiones-Argentina; professor titular da Universidade do Oeste de Santa Catarina.
[2] Mestre em Administração pelo COPPEAD-UFRJ e Doutora em marketing e estratégia competitiva pelo PPGA/UFRGS; professora titular do curso de administração na UNIJUÍ-RS.

INTRODUÇÃO

O objetivo fundamental de qualquer empresa, seja ela indústria ou não, é o crescimento, desde as pequenas até as grandes instituições. O processo de crescimento de uma indústria passa inicialmente pela busca do maior lucro. Esse crescimento é o resultado da sinergia de fatores estruturados, que convergem para a construção da solidez nos negócios. Então, a busca da excelência no atendimento ao cliente vem se tornado uma constante nas indústrias, por meio de novas estratégias, as quais objetivam rapidez, comodidade, preço adequado e acima de tudo, satisfação.

Nesse sentido, este artigo procura conhecer e explorar as estratégias de crescimento das indústrias moveleiras da região Oeste do Estado de Santa Catarina.

1 CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Crescer significa expandir, e isto só acontece quando o administrador usa de suas habilidades e criatividades na busca de conseguir uma dinamização em toda estrutura, que leve uma empresa ao sucesso conjuntamente com o bem-estar dos seus clientes e trabalhadores. Penrose (1962) afirma que a capacidade de crescer decorre da existência de recursos ociosos dentro da empresa e para Guimarães (1982) a empresa é um locus de acumulação de capital que envolve a formação bruta de capital nos diversos níveis que culmina com a sua expansão.

A seguir dar-se-á ênfase a variáveis que podem proporcionar crescimento empresarial.

1.1 Idade e tamanho da empresa

Baseando-se no ciclo de vida, o processo do crescimento é inevitável a qualquer empresa, pois pelo contrario haveria o fracasso e a sua decadência. Elston (2002) argumenta que não é tanto a idade da empresa que condiciona o seu crescimento, mas a possibilidade de entrar no mercado de capitais, tornando-se sociedade anônima, ou ainda buscando financiamentos de formas diversas. Garcia (2004) conclui, que não é a idade nem o setor de atividade de uma empresa que determinam o seu tamanho final.

No entendimento de Clemente (2002) os indicadores de tamanho são: numero de operários, tamanho físico, produção por período definido e utilização de insumos por período definido. Contudo, faz observação em relação a esses indicadores de tamanho, que somente são comparáveis no âmbito de certo ramo de atividade, e que devido à intensidade da tecnologia,

pode-se ter empresas automatizadas de grande capacidade e pouca mão de obra.

1.2 Habilidades, atitudes e a motivação dos dirigentes

Uma empresa que cresce e é um local bom para se trabalhar é admirada por toda a sociedade e os seus funcionários fazem questão de dizer que trabalham nela. Os dirigentes em muito colaboram para isso, quando motivados, perpassam sinergia que contagia a todos, são pró-ativos e estão sempre em busca de inovação e bons resultados.

Penrose (1962) destaca que a motivação dos dirigentes é um fator necessário para aproveitar os recursos ociosos como oportunidade para a empresa crescer. O crescimento empresarial, conforme Feindt, Jeffcoate e Chappell (2002) se dá pelo estabelecimento de um contato mais estreito com o cliente, oferecendo produtos com qualidade e também pelas boas relações com os empregados, incentivando-os para alcançar os objetivos propostos pela empresa.

1.3 Integração vertical e a produção em escala

A integração vertical é uma das formas para buscar o crescimento empresarial. Ela pode proporcionar economias de escala, que na opinião de Porter (1986) podem estar presentes: na fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, forca de vendas e na distribuição.

Na opinião de Rezende (1997), a integração vertical é o fato de uma empresa agregar fases em sua cadeia produtiva, aumentando o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio, que anteriormente eram manufaturados ou comercializados por terceiros.

Enfim, a missão da integração vertical é a busca da eficiência, ao se considerar um custo menor pela coordenação dos recursos nas transações de mercado e a imposição de limites em empresas, determinados pelos métodos de produção e pelo conhecimento organizacional do passado.

1.4 Conhecendo o cliente e os fornecedores

Conhecer os clientes é fundamental para uma empresa que quer crescer. Esse conhecimento exige foco na satisfação e retenção de clientes, saber ouvir com empatia, e se os produtos estão ou não atendendo as suas necessidades. A captação e, sobretudo, a fidelização de clientes converteram-

se num dos segredos fundamentais do êxito empresarial. Esses compradores, ao adquirir produtos, associam à marca atributos com base em informações ou experiências anteriormente adquiridas. “As marcas são a principal defesa contra a competição por preços”, é uma consideração de Kotler (2003, p. 65) que também afirma que marcas conhecidas e fortes, criam mais confiança e conforto e uma imagem de melhor qualidade.

A empresa também deve interessar-se pelos fornecedores, um dos motivos é que ela adquire suprimentos de qualidade a fim de atender o nível de qualidade prometido aos clientes e então crescer.

1.5 Demanda

Uma empresa para crescer e até para sobreviver precisa ter demanda para seus produtos. Porter (1986) destaca que a demanda é um fator condicionante para investimentos. Embora ela possa ser estimulada pela publicidade, reduzindo preços, também é melhorada através da abertura de novos canais de distribuição, permitindo assim, chegar a novos consumidores.

O produto interno bruto - PIB de um país tem uma relação direta com a sua demanda. Se o PIB esta crescendo ano após ano, indica que há uma ascensão da produção. Kindleberger (1976) diz que os mercados podem crescer através de aumentos da renda real da população. O acesso à informação aliada às dinâmicas sociais existentes, propicia às pessoas a busca por bens diferentes. Muitos desses bens são do ramo moveleiro e possuem design inovadores, concebidos a partir de ideias que externalizam qualidade, durabilidade, conforto, estética, ergonomia, diversidade de cores e a utilização de novos materiais. Tudo isso, influencia na demanda, pois permite às empresas se diferenciarem e construírem vantagens competitivas.

1.6 Financiamentos

Muitas vezes a disponibilidade financeira dos dirigentes de uma empresa é insuficiente para adquirir máquinas e equipamentos, objetivando a expansão da produção, diante da percepção de uma crescente demanda. Em virtude disso, na maioria das vezes, faz-se necessário buscar capital junto a agentes financeiros.

Lopez, Riano e Romero (1999) enfatizam que o acesso a financiamentos é um fator que conduz as empresas ao crescimento. É nesse momento que o sistema financeiro socorre as empresas concedendo uma antecipação dos recursos que advirão no futuro, e isto tem interferência na maximização do crescimento, já que é necessário para suprir as inquietações

da demanda e dos seus competidores.

1.7 Governo

O governo pode ajudar as empresas cobrando menos impostos, contribuindo assim para o crescimento e sobrevivência destas. Garcia, Calvo-Flores e Madrid (2001), comprovaram, através de estudos, que as ajudas públicas às empresas têm um efeito muito positivo em suas finanças, diminuindo o risco suportado junto a dívidas contraídas e incentivando a criação de novos empregos.

A participação governamental é importante, porque organiza todas as variáveis dentro do sistema, mesmo que elas possam fluir de maneira natural, isto é, cada um fazendo a sua parte, tendo em vista que a oferta e a demanda são os propulsores da economia.

Enfim, o governo pode ajudar muito as empresas a crescerem, concedendo isenção de impostos, mantendo o dólar em um patamar aceitável, diminuindo a carga tributária e auxiliando os exportadores moveleiros.

2 METODOLOGIA

A metodologia empregada para o desenvolvimento deste trabalho é do tipo exploratória, descritiva e qualitativa. O método de pesquisa é o estudo de casos múltiplos. Como unidades de análise, foram tomadas as indústrias: SOLOS BRASIL, Móveis DAICO, INCOMABA indústrias de móveis, Indústria de móveis TOZETTO, todas da região Oeste de Santa Catarina, denominadas de indústrias A,B,C e D.

As principais fontes de informações foram as entrevistas semiestruturadas, registros em arquivo e observação direta. Essas entrevistas passaram pelo método de análise de conteúdo sendo interpretadas à luz das teorias. As informações das indústrias comparadas umas às outras geraram inúmeras evidências. Yin (2004) orienta no sentido de que fazendo a triangulação com várias fontes de evidências obtêm-se essencialmente varias avaliações do mesmo fenômeno.

3 O CRESCIMENTO NAS EMPRESAS ESTUDADAS

O crescimento das indústrias, analisado sob a ótica da idade, revela que não houve crescimento em pequeno espaço de tempo, pois todas estão no mercado há muito tempo, e este deu-se de forma gradativa e lentamente, durante o ciclo de vida destas.

A pesquisa evidencia que as indústrias estudadas ampliaram suas instalações fabris em termos de estruturas físicas, maquinário e funcionários. Não há dúvida de que a expansão da planta física indica que houve crescimento. Na percepção de Porter (1986) uma indústria em crescimento está, por definição, aumentando sua escala total.

O estilo gerencial empregado pelas indústrias é o estilo participativo, é carismático e amistoso para com os funcionários. A pesquisa revela que há punições de funcionários, mas são brandas e mais do tipo "vamos conversar". Esse princípio ordenador em que os gerentes exercem a autoridade e utilizam diversos instrumentos de coação, embora brandos, visa a atingir as metas da indústria e manter boas relações com os empregados.

As indústrias pesquisadas efetuam os estágios de produção, vendas e a distribuição, com pequenas terceirizações de algumas peças da produção. Há integração vertical para trás e de acordo com as evidências, as indústrias adquirem madeiras em toras, serram e fazem a secagem para utilizar em seus produtos. Pode-se afirmar que, essa integração contribuiu para o crescimento das indústrias moveleiras pelos benefícios proporcionados à eficiência econômica, com a redução de custos.

Com exceção da indústria C, todas utilizam os varejistas para distribuírem seus produtos. A utilização destes varejistas, além de reduzir custos de distribuição, amplia a oferta de produtos no mercado.

A produção em escala acontece nas indústrias B e D, nas quais é oportuna a fabricação em série, diferente da indústria A que produz produtos altamente diferenciados e da C, que se utiliza da fabricação sob medida. Ressalta-se que, embora a bibliografia orienta no sentido dos benefícios da produção em escala, a produção da indústria A, que agrega valor ao produto e a oriunda de produtos sob medida indústria C, também são rentáveis e proporcionam o crescimento das indústrias.

A pesquisa revela que o número de fornecedores no mercado aumentou, mas as indústrias pesquisadas optam por comprar somente de fornecedores que possuem uma boa qualidade em seus produtos, e esse comportamento inibe a aquisição de produtos de inúmeros fornecedores.

A pesquisa aponta na direção de novos produtos em períodos cada vez mais curtos. Também alguns produtos ficam no mercado de três até dez anos. De acordo com a indústria A, isso acontece porque ele recebe um novo estilo, uma nova cor, novo tecido deixando-o versátil. Para as indústrias moveleiras essa permanência dos produtos no mercado é boa, porque dá retorno financeiro por muito tempo.

O estudo revelou que somente a indústria A tem um profissional em design, as demais B, C e D, parece acertado dizer, que os seus funcionários incumbem-se de criar, baseados em modelos expostos em revistas e feiras e utilizando-se do benchmark procuram chegar a um produto muito próximo ao

conceito de produto ditado pelas grandes indústrias.

As indústrias do ramo moveleiro do oeste, adentraram em todos os estados brasileiros aumentando a sua base de clientes. As indústrias A e C afirmam que houve aumento do número de clientes (varejistas) nos últimos anos, da mesma forma a indústria B, salientou que houve aumento de 10% e a D em 40%. As indústria A e C produzem para as classes A e B, enquanto as indústria B e D definiram sua atuação para as classes B e C, e C e D.

Esta demanda foi influenciada pelo crescimento do setor da habitação, que segundo a pesquisa, está crescendo em número de domicílios há tempo e motivou a venda de móveis. A demanda cresceu, porque também há evidencias apontadas pela pesquisa de que as pessoas estão cada vez mais vivendo sós.

Para as indústrias C e D a compra de móveis pelas pessoas também está associada à medição de poder com outras pessoas, "se ele pode comprar então eu também posso". Na opinião de Richins e Dawnson (1992), as pessoas tendem a julgar seu sucesso e o dos outros pelo numero e quantidade de bens e posses acumuladas.

Há mais dinheiro circulando, fruto da estabilidade econômica que o Brasil tem desde 2005, com o PIB em crescimento nos últimos anos, e de políticas sociais implantadas pelo governo. As evidencias, também apontam, na direção de que o aumento da demanda por móveis pode ser atribuída aos novos equipamentos eletrônicos, que necessitaram de móveis para servir de suporte.

Neste mercado atual, não há dúvida de que as empresas precisam se comunicar com seus clientes. A pesquisa mostra que a indústria A, por trabalhar com produtos destinados a pessoas de alto poder aquisitivo, anuncia em revistas especializadas. As indústrias B e D utilizam-se dos tabloides dos varejistas, que apesar de focarem o mercado de massa, segundo Kotler (2005) podem chamar a atenção dos clientes. Enquanto a indústria C, por atuar em uma região geográfica pequena, prefere anunciar localmente. A percepção de que o rádio não é um veículo de mídia de expressão para as indústrias moveleiras estudadas, é coerente com a afirmação de Kotler (2005) que diz que, é difícil alcançar um grande público com o anúncio.

Percebeu-se junto às indústrias estudadas que a maioria não se utilizou de financiamentos, pois optaram por reinvestir parte do lucro na ampliação/modernização de suas plantas. As indústria B e C não aderiram a financiamentos a longo prazo e nem de grandes valores, enquanto as indústrias A e D dizem nunca ter recorrido a financiamentos.

Este estudo também esclarece que as indústrias moveleiras desconhecem ter tido redução de impostos, além de afirmar que os impostos

são elevados e não contribuíram para o crescimento.

A fim de avaliar as questões de pesquisa que nortearam este trabalho, tem-se, na sequencia, um quadro com as perguntas relacionadas ao crescimento industrial, evidências que as sustentam e que as contrariam, com base na análise da pesquisa nas indústrias moveleiras.

Quadro 1: Evidências em relação ao crescimento das indústrias moveleiras do Oeste de SC

Crescimento industrial	Evidências favoráveis	Observações
1. O aumento da infraestrutura da indústria deu-se num curto espaço de tempo	NÃO	Não, as indústrias estão no mercado há mais de 20 anos e seu crescimento deu-se lentamente e de forma constante. Destaca-se aumento na planta, aquisição de maquinas e funcionários.
2. As habilidades e atitudes dos gestores contribuíram para o crescimento das indústrias;	SIM	O nível gerencial é carismático e possuidor de muita garra, jeito simples e amistosos para com os funcionários. As punições para os funcionários existem, mas são brandas.
3. O crescimento das indústrias estudas recebeu contribuições da produção em escala e da integração vertical.	SIM	Nas indústrias estudadas há evidências da contribuição da integração vertical.
4. A integração para trás nas indústrias contribuíram para o seu crescimento.	SIM	As indústrias se utilizam da integração e há uma enorme vontade de ampliação desta estratégia.
5. O tempo de permanência dos produtos no mercado pode contribuir para o crescimento das indústrias.	SIM	Algumas linhas de produtos permanecem de 3 a 10 anos no mercado, isto traz benefícios para à indústria devido dominar todo o processo de manufatura destes produtos.
6. Faz-se necessário lançar produtos novos em períodos cada vez mais curtos.	SIM	As indústrias participam constantemente de feiras e isto exige lançamentos de novos produtos
7. O design no produto pode influenciar na demanda e consequentemente no crescimento das indústrias.	SIM	Percebe-se que apenas uma indústria possui profissional de design. Todas as demais copiam o que há de melhor no mercado.
8. A demanda aumentou porque as pessoas adquiriram maior poder aquisitivo.	SIM	Os gerentes afirmam que há mais dinheiro circulando, e isto, pode, segundo eles, contribuir para a compra de móveis.
9. A demanda aumentou por que houve crescimento do ramo imobiliário.	SIM	Os gerentes acreditam que as pessoas se desvinculam das casas dos pais cada vez mais precocemente e vão morar sozinhas, o que exige aquisição de mobílias para o novo espaço.
10. O aumento da demanda pode ser atribuído pelos novos equipamentos eletrônicos, que necessitaram de móveis para servir de suporte dentre alguns em tamanho maior.	SIM	Os novos equipamentos tecnológicos influenciam o design dos novos móveis, alguns em tamanhos maior.
11. Os meios publicitários influenciaram nas vendas das indústrias.	SIM	Evidenciaram-se pequenas ajudas financeiras junto a revendedores para patrocinar tablóides objetivando a exposição dos produtos das indústrias colaboradora, além de utilização de radio e jornal local.
12. Houve crescimento empresarial, nos últimos anos, em função de financiamentos junto a instituições financeiras.	NÃO	Não houve utilização de financiamentos, somente de pequeno capital de giro em duas indústrias.
13. Impostos contribuíram para o crescimento das empresas.	NÃO	Na opinião dos entrevistados os impostos são muito altos e não houve benefícios fiscais que os beneficiaram.

Fonte: Trintinaglia (2010, p. 172).

CONCLUSÃO

O estudo dos casos apresentados permite inferir que houve crescimento da indústria moveleira nos últimos anos, de acordo com as constatações em relação ao aumento do tamanho físico das instalações, funcionários, máquinas, demanda, fornecedores e clientes. É acertado dizer que o crescimento dessas indústrias não decorreu da aquisição de financiamentos em instituições financeiras, nem de grandes investimentos em publicidade. Além disso, a pesquisa descaracteriza o crescimento a partir da idade da indústria e da isenção ou desoneraçao de impostos governamentais.

Parece apropriado dizer que as indústrias cresceram na medida que produziram produtos de alta qualidade e que atendem as necessidades dos clientes. O tempo de permanência delas no mercado, o design e a utilização de benchmarking contribui para o crescimento das indústrias.

O mercado moveleiro vem crescendo há tempos, puxando a expansão da produção de forma gradativa, por meio da estabilidade econômica do país, políticas governamentais, crescimento da construção civil, de mudanças sociais e de novos produtos tecnológicos a partir da dinâmica que acontece no mercado da tecnologia que requer mobiliários diferenciados.

Enfim, é oportuno frisar que a motivação dos dirigentes é de tamanha importância para o crescimento das empresas, pois é ela que aguça, que faz as pessoas sentirem-se bem consigo mesmo e acima de tudo desperta o interesse pelo novo, pela inovação e pela perfeição. Entende-se que as indústrias A, B, C e D, obtiveram lucro e reinvestiram-no de forma a mantê-las competitivas, buscando novas tecnologias e ampliando suas plantas, enfim, tornando-as fortes e sustentáveis a fim de conseguir no futuro obter mais lucros.

Isto sugere a interpretação de que o crescimento industrial é uma combinação de fatores de origem interna e externa, o que demonstra que as indústrias tiram proveito disto, denotando uma capacidade de gestão sistêmica, conjugando o conjunto de variáveis adequadas no processo decisório.

WHAT IMPROVES THE INDUSTRIAL EXPANSION? THE CASE OF THE FURNITURE INDUSTRIES IN THE WEST REGION OF THE SANTA CATARINA STATE

Abstract: Important variables are discussed in this article aiming at assisting the growth of the furniture industry in the West region of Santa Catarina state. The aim is to contribute to the study of the industry growth through strategies analysis used in recent years by the industry. The results are being shown by describing the consistency between the industry growth variables and the writers' vision of the business segment. It has been verified that companies

have grown throughout time as they have produced high quality products and fulfilled clients' needs. In conclusion, the industry growth is a combination of factors, having an internal and external origin showing furniture companies taking advantage of it, by expressing a systematic management capacity, by conjugating the appropriate variables group in the decision process.

Keywords: Industry growth. Strategy. Furniture industry.

REFERÊNCIAS

CLEMENTE, Ademir (Org.). Projetos empresariais e públicos. São Paulo: Atlas, 2002.

ELSTON, Julie Ann. An Examination of the Relationship Between Firm Size, Growth, and Liquidity in the Neuer Markt. 2002. Discusion paper 15/02, Economic Research Centre of the Deustche Bank. Disponível em: < >. Acesso em: 5 jan. 2008.

FEINDT, Sylvie; JEFFCOATE, Judith; CHAPPELL, Caroline. Identifying Success Factors for Rapid Growth. SME E-commerce. Small Business Economics, Holanda: Springer, v. 19 n. 1, p. 51-62, ago. 2002.

GARCIA, J. La Ley del Efecto Proporcional: una aplicación al estudio del crecimiento empresarial asturiano (1993-1999). In: CONGRESSO CONTABILIDADE, 10., 24 a 26 de noviembre, Estoril, Portugal, 2004.

GARCÍA Pérez de Lema, D.; CALVO-FLORES, A. Segura, MADRID, A. Guijarro. Efectos de las ayudas financieras concedidas a las Pymes: análisis empírico de las subvenciones a la inversión. In: CONGRESO AECA, 11., 26-28 de septiembre, Madrid, España, 2001.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

KINDLEBERGER, Charles Poor. Desenvolvimento econômico. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de janeiro: Elsevier, 2003.

_____. O marketing sem segredos: Philip Kotler responde as suas dúvidas. Porto Alegre: Boockman, 2005.

PERFIL DOS COLABORADORES DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO FRENTE À ESSÊNCIA DO COOPERATIVISMO

Marieli Mulinari[1]
Diana de Souza Ritterbuch[2]

Resumo: O presente artigo objetiva analisar a história e a essência do cooperativismo, relacionando seus princípios à forma de atuação de seus colaboradores. Embora do ponto de vista legal, a atuação funcional dos trabalhadores de cooperativas de crédito se equipare aos trabalhadores de outros tipos de empresas, observa-se que naquelas entidades estão presentes outros valores mais essenciais que o lucro, o que confere à atividade uma especificidade particular. Neste sentido, este estudo demonstra que se exige do trabalhador do sistema cooperativo um perfil diferenciado, baseado na cooperação, ajuda mútua, comprometimento e responsabilidade.

Palavras-chave: Cooperativas. Desenvolvimento. Cooperação.

[1] Graduada em Ciências Contábeis e Pós Graduada Controladoria, URI – Campus de Frederico Westphalen.
[2] Professora Titular na URI – Campus de Frederico Westphalen.

LÓPEZ, J. Gracia; RIAÑO, V.; ROMERO, D. Martínez. Restricciones financieras y crecimiento: el caso de la Pyme valenciana. Revista Española de Financiación y Contabilidad, v. 28, n. 99, p. 349-382. España: Asociación española de contabilidad y administración de empresas, 1999.

PENROSE, Edith Tiltton. Teoria del Crecimiento de la Empresa. Madrid, Aguillar, 1962.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, W. Terceirização: A integração acabou? Revista de Administração de Empresas, São Paulo: v. 37, n. 4, p. 6-15, out./dez. 1997.

RICHINS, M. L.; DAWSON, S. A Consumer Values Orientation for Materialism and its Mensuarement: Scale Development and Validation. Journal of Consumer Research, v. 19, n. 3, p. 303-316, 1992.

TRINTINAGLIA, Artemio. Orientação para o mercado e o crescimento industrial: o caso das indústrias moveleiras da região Oeste do Estado de Santa Catarina. 2010. 214f. Tese (Doutorado em Admnistração)- Universidade Nacional de Misiones, Argentina, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

INTRODUÇÃO

Desde seu surgimento em 1844, o cooperativismo pretendeu sempre se opor às péssimas condições de vida até então existentes. As cooperativas de crédito surgiram através da conjunção de forças, sendo seu principal intuito a cooperação entre grupos de pessoas, o espírito de cooperação que é profundamente humano.

Como descreve Wiechorik (2004), a ajuda mútua praticava-se ainda pelos povos mais antigos, quando saíam em busca de alimento ou de abrigo para sobreviver. Era comum a união de agricultores, artesãos e mercadores na China, na Grécia e no Egito para resolver dificuldades coletivas e melhorar as condições de vida. Durante a Idade Média, os povos cristãos desenvolveram organizações econômicas de mosteiros que, do ponto de vista econômico, eram espécies de cooperativas, onde a produção e o consumo processavam-se em comum.

Sob essa perspectiva, o movimento que se apresentou na Europa, serviu como instrumento de organização política, obtendo influências do cristianismo e do humanismo ao longo de sua história. Dentre os pioneiros do cooperativismo, muitos eram cristãos e suas ideias estavam identificadas com as grandes obras sociais, pelo conceito de amor ao próximo, dentre eles pode-se citar P.K. Plockhoy; J.Bellers, Saint Simo, entre outros.

Veras Neto (2004, p. 23), afirma que "o cooperativismo é uma forma de associação de pessoas, que se reúnem para atender às necessidades comuns, através de uma atividade econômica, isto obviamente dentro de uma visão liberal e reduzidora do fenômeno do cooperativismo a este viés".

Cooperativa é uma sociedade autônoma, formada por vinte ou mais pessoas, com os objetivos de satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais. As atividades cooperativas estão voltadas para os próprios cooperados e não para o mercado.

A legislação que institui o Código Civil de 2002 - Lei 10406/2002 - e a Lei 5.764/71, definem cooperativa da seguinte forma: As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria e, independentemente de seu objeto, são classificadas como sociedades simples, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados (art. 4º da Lei 5.764/71).

Diante da importância das cooperativas perante a sociedade, tanto no âmbito social quanto econômico, o presente trabalho visa disseminar o conhecimento desta modalidade de associação visando analisar o perfil das pessoas que trabalham nestas instituições, já que tais colaboradores podem ter perfis distintos de colaboradores de outras empresas.

O quadro a seguir retrata as diferenças formais jurídicas entre as Cooperativas e as Sociedades Mercantis.

COOPERATIVA	SOCIEDADE MERCANTIL
É uma sociedade de pessoas	É uma sociedade de capital
O objetivo principal é a prestação de serviços	O objetivo principal é o lucro
Número ilimitado de cooperantes	Número ilimitado de acionistas
Controle democrático - um homem - um voto	Cada ação - um voto
Assembleias: quorum - é baseado no número de cooperantes	Assembleias: quorum - é baseado no capital
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos a sociedade.	Transferência das ações a terceiros.
Retorno proporcional ao valor das operações	Dividendo proporcional ao valor de ações.

Quadro 1: Diferenças entre cooperativas e sociedades mercantis
Fonte: Veras Neto, (2004, p. 24).

Segundo Hunter (1997, p. 21) subjacente à tomada de decisão coletiva encontra-se crenças e valores, incluindo:

· Todas as pessoas possuem um valor intrínseco igual;

· A diferença deve ser valorizada, honrada e celebrada;

· É possível para todos viver e trabalhar cooperacionalmente em conjunto;

· As melhores decisões são tomadas por pessoas afetadas por essas decisões.

Como se pode observar através do quadro anterior, os objetivos possuem focos diferenciados, principalmente sobre as relações estabelecidas entre a cooperativa e seus associados. A cooperação, a tomada de decisão coletiva são pontos em destaque neste tipo de sociedade.

Em documento da OCB – Organização das Cooperativas do Brasil- consta que são doze os principais tipos de cooperativas existentes:

ØAgropecuário: Formadas por produtores rurais que procuram aperfeiçoar o processo de produção, bem como obter preços melhores para seus produtos agropecuarios, comercializando-os diretamente, eliminando o atravessador.

ØCrédito Rural e Mútuo: Cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados. Podem ser de crédito rural, quando atuam no setor agropecuario; e de crédito mútuo dentro de empresas ou categorias de profissionais.

ØEducacional: Propõem a formação de escolas e centros de treinamentos tendo como associados pais, alunos e professores que se reúnem para conquistarem melhores e mais acessíveis condições de ensino. Pode formar-se a partir da iniciativa dos alunos, para aquisição de materiais escolares com menores custos, além da comercialização dos produtos

produzidos pelos próprios alunos.

ØTrabalho: Englobam todas as cooperativas constituídas por categorias profissionais (professores, eletricistas, taxistas, costureiras, profissionais de informática, carga e descarga e outros), cujo objetivo é o de proporcionar aos seus cooperados, fontes de ocupação estáveis e apropriadas, através da prestação de serviços a terceiros.

ØProdução: Cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens ou mercadorias sendo, os meios de produção da propriedade coletiva, através de pessoa jurídica, e não propriedade individual do cooperado.

ØConsumo: As atividades básicas destas cooperativas consistem em formar estoques ou compra programada de bens de consumo para distribuição ao quadro social, em condições vantajosas de preço.

ØSaúde: Congrega profissionais da saúde (médicos, psicólogos, dentistas) e tem como objetivo proporcionar aos seus cooperados, fontes de ocupação estáveis e apropriadas, através da prestação de serviços a terceiros (era considerada como cooperativa de trabalho, mais foi desvinculada em 1996).

ØHabitacional: Estruturadas para viabilizar a compras ou construção da casa própria ou ainda para manter e administrar conjuntos habitacionais.

ØMineral: Agrupam os trabalhadores para a extração, manufatura e comercialização de minérios permitindo-lhes uma alternativa de trabalho autônomo.

ØEletrificação e Telecomunicações: Cooperativas que se limitam a prestar serviços diretamente e exclusivamente ao seu quadro social (eletrificação rural, telefonia rural e outros). O cooperado é o único beneficiário deste serviço.

ØTurismo: Cooperativas com infra-estrutura adequada para prestar serviços turísticos e comercializar tais serviços. Elaborar e montar roteiros turísticos, organizar e capacitar guias de turismo, especializados nos roteiros turísticos.

ØEspecial: Essa classificação identifica as cooperativas formadas por pessoas relativamente incapazes que necessitem de tutela (índios, menores, deficientes mentais e outros). Visam o desenvolvimento e maior integração social de seus cooperados.

Os requisitos básicos das cooperativas, que as diferenciam são:

a) Nascer da unidade de desígnios comuns, ou seja, deverá existir a espontaneidade;

b) Independência e autonomia da gestão dos negócios, voltada para interesse comum de seus sócios;

c) Inexistência de qualquer hierarquia entre os associados e a

liberdade de associação e saída do empreendimento no momento que melhor convier ao associado.

d) Qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados.

Com base em tais requisitos, conclui-se que não há relação de emprego entre a cooperativa e seus associados, mas apenas a união de esforços comuns, com o objetivo de atender única e exclusivamente aos seus próprios interesses.

A gestão de Recursos Humanos (RH) nas cooperativas é uma gestão participativa, e segundo Carvalho (2004), nessa espécie de gestão ocorre a gerência compartilhada, que pode ser identificada como um processo exercido sobre determinado grupo de trabalho, visando obter, espontaneamente, de seus membros, a máxima eficiência do esforço conjugado com vistas à consecução das metas propostas a esse mesmo grupo.

Inobstante a inovação inserida no parágrafo único, do artigo 442, da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o artigo 90 da Lei nº. 5.764, de 16/12/1971, já regulava acerca da relação jurídica dos associados com a cooperativa, dispondo que "qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seu associados".

Assim, observa-se que, os objetivos e a forma jurídica das cooperativas diferem em muitos aspectos em relação à outras organizações, embora, do ponto de vista legal, os empregados de cooperativas equiparam-se aos demais empregados de outras organizações, sendo todos regidos pela CLT.

A partir do que foi até aqui relatado, e objetivando analisar o perfil dos colaboradores das cooperativas frente à essência do cooperativismo, o segundo capítulo relata a história do Cooperativismo, a trajetória de evolução das cooperativas, e sua expansão territorial no Brasil e no mundo. No terceiro capítulo, o artigo aborda os princípios cooperativos. No quarto capítulo, a abordagem centra-se especificamente sobre o perfil dos trabalhadores, no âmbito legal, psicólogo e motivacional. A metodologia para o desenvolvimento do estudo consta no quinto capítulo, seguida da conclusão acerca do tema proposto.

1 A HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO

Os históricos mostram que este modelo de sociedade cooperativista teve início na Inglaterra em 1844, formada por vinte e sete tecelões e uma tecelã do Bairro de Rochdale, em Manchester, com a finalidade de compra comum de bens de consumo doméstico, como materiais de construção de casas, matéria-prima para fabricação de seus artigos, e fundaram a primeira organização com princípios socialistas.

Os pioneiros adotaram a forma jurídica de associação de caridade, e a

primeira lei cooperativista é a Lei nº. 5764/71. Esta cooperativa funcionava com uma espécie de armazém comunitario, onde todos os associados tinham acesso à compra de alimentos, sem depender de grandes comerciantes. A partir daí houve mais expansão deste modelo econômico, tornando-se conhecido em todo o mundo, e não haveria de ser diferente no Brasil.

Conforme Pagnussat (2004), o cooperativismo de crédito brasileiro que realmente obteve sucesso, surgiu em 28 de dezembro de 1902, na localidade da Linha Imperial, município gaúcho de Nova Petrópolis, por iniciativa de um grupo de pessoas, na maioria produtores rurais, liderados pelo padre suíço Theodor Amstad.

Até 1980, já haviam muitas cooperativas em funcionamento, não apresentando grande expansão no mercado financeiro nacional, onde sua abrangência era apenas de dois segmentos, os produtores rurais e funcionários de organizações. A partir de 1980 iniciou a constituição da Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul, onde o papel da central era a gestão financeira, e das cooperativas os serviços de atendimento ao associado.

Segundo Pagnussatt (2004) "Cooperativas de crédito são sociedades de pessoas constituídas com objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social".

A regulamentação jurídica que autorizou expressamente o cooperativismo de crédito em 1903 foi realizada através do Decreto nº. 979.

A união das centrais do Rio Grande do Sul e outros Estados motivaram o Conselho Monetário Nacional a dar um grande passo na área normativa com a permissão para captação de depósitos a prazo, e em seguida, autorização para abertura de postos de atendimentos.

Em 1995 houve o avanço mais significativo, quando o Conselho Monetário Nacional editou a Resolução nº. 2.193, que permitiu a constituição dos bancos cooperativos, quando então as cooperativas de crédito passaram a ter acesso aos serviços de compensação de cheques e outros papéis e demais produtos financeiros, podendo assim, atuar de forma independente e competitiva com outros sistemas bancários.

Mas ainda faltava o maior passo para o cooperativismo, que ocorreu em 2003, quando pela edição da Resolução nº. 3.106, se permitiu a livre associação e se consolidou a organização sistêmica. Assim, as pequenas comunidades que até então não possuíam instrumentos financeiros, passaram a ter através das já instaladas unidades de atendimento, seu principal meio financeiro.

Um dos aspectos importantes da nossa legislação diz respeito à representatividade que o cooperativismo tem perante aos órgãos

internacionais. Atualmente, ele se encontra agrupado numa entidade representativa chamada Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), órgão esse resultante da fusão de outros dois órgãos representativos, a Aliança Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) e a União Brasileira das Associações Cooperativas (UNASCO). Através deste órgão, as cooperativas mantêm relações internacionais possibilitando o intercâmbio de informações e propiciando, desta forma, a harmonização das relações de trabalho, e a consequente integração das cooperativas brasileiras com associações de outros países.

Baseado em dados estatísticos de 2003, existem 1.450 cooperativas em funcionamento, 1.097 estão filiadas a Centrais e participando de sistemas, SICREDI (Sistema de Crédito Cooperativo), SICOOB (Sistema das Cooperativas de Crédito do Brasil), UNICRED (Cooperativas de Trabalho Médico), CHRESOL (Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com interação Solidária) e ECOSOL (Sistema Nacional de cooperativas de economia e crédito solidário) (PAGNUSSAT 2004).

Conforme Pagnussatt (2004), o Sicredi é o precursor da retomada, em 1980, do crescimento do cooperativismo de crédito brasileiro e da organização sistêmica, alicerçado na padronização administrativa e operacional, na região que atua é grande impulsionador da criação de novas cooperativas que visam à cooperação entre pessoas em diversas áreas.

2 PRINCÍPIOS DOS SISTEMAS COOPERATIVOS

Os princípios previstos no artigo 4º da Lei nº. 5.764/71 são os mesmos dos Pioneiros de Rochdale, da revolução histórica do cooperativismo, essenciais e definidos na Aliança Cooperativa de 1966, realizado em Viena, além de outros cinco, que serão analisados.

a) Adesão livre: qualquer pessoa de vontade própria tem o direito de ingressar e sair da cooperativa, desde que satisfaçam as condições previstas no Estatuto Social, diferentemente do que ocorrem nas demais sociedades;

b) Variabilidade do capital social: o capital social das cooperativas é variavel e indeterminado, esta característica decorre do principio da livre adesão, onde as condições para ingresso e subscrição da quota-parte de capital;

c) Limitação do número de quotas por associados: Nenhum associado pode subscrever mais de um terço do total das quotas-parte, salvo nas sociedades em que a subscrição deva ser diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperado ou ao quantitativo do trabalho a ser desenvolvido. Tal princípio visa eliminar do seio da cooperativa o sócio capitalista;

d) Acessibilidade das quotas-parte a terceiros estranhos a sociedade: o ingresso na sociedade exige o preenchimento de requisitos, como adesão ao propósito social e atendimento às condições estatutárias;

e) Singularidade do voto: cada associado tem direito a um voto independente da participação de quotas;

f) Quorum baseado no número de sócios e não no capital social: para a formação de uma cooperativa, leva-se em consideração o número de sócios, assim prevalecendo à pessoa sobre o capital;

g) Retorno das sobras líquidas proporcionalmente às operações: as sobras líquidas são rateadas proporcionais entre os associados, de acordo com as operações de cada um;

h) Indivisibilidade dos fundos de reserva e assistenciais: prescreve o artigo 28 da Lei 5.764/71 que as cooperativas são obrigadas a constituir um fundo de reserva de no mínimo 10% das sobras líquidas, e a assistência técnica, educacional e social de no mínimo 5% das sobras líquidas;

i) Neutralidade política e discriminação racial e social: ligado a livre adesão, proibindo qualquer requisito discriminatorio para o ingresso de associados que não se relacionem com seus objetivos sociais;

j) Prestação de assistência aos associados: atividade principal de prestação de serviços relacionada à doutrina da cooperativa, que prega a união de seus membros para melhorar suas condições de vida;

k) Área limitada de admissão de associados: limitação de associados para possibilitar reunião, controle, operações e prestações de serviços, não deve ser entendida como limitação de área de ação e sim com uma forma de exigir a efetiva prestação de serviços que constituem seus objetivos.

A solidariedade é um dos princípios do cooperativismo, a partir da visão do grupo de associados formando um sistema inteligado. Para Chiavenatto (2004, p. 27), "sistema (do grego = com e istem = colocar junto) é um conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados".

O sistema dá ideia de conectividade. Qualquer estimulação em qualquer unidade do sistema afetará todas as outras unidades devido ao relacionamento existente entre elas. O efeito total dessas mudanças ou alterações proporcionará um ajustamento de todo o sistema. O sistema sempre reagirá globalmente a qualquer estímulo produzido em qualquer parte ou unidade. Significa que cada unidade é solidária com as outras, sendo este um dos princípios do cooperativismo, pelo qual a união de forças resulta no fortalecimento das cooperativas e seus associados.

Conforme Pagnussat (2004), para o funcionamento harmonioso de um sistema, há necessidade da unidade de visão dos participantes quanto aos seguintes princípios básicos de convivência:

a) Comprometimento: participação ativa de todos os cargos e setores, onde a execução, custos e qualidade dos serviços são de responsabilidade de todos;

b) Cooperação: o desenvolvimento do espírito de cooperação é muito importante para aceitação de regras e critérios, e para superação de dificuldades econômico-financeira;

c) Cobrança: a cobrança dos resultados é de responsabilidade e iniciativa de todos, mesmo que a Central supervisione, deve-se ter acompanhamento constante dos resultados;

d) Liderança: cada dirigente deve liderar de maneira positiva as ações de suas entidades e do seu cargo em particular, respeitando as atribuições de liderança e quando reservada às outras entidades do Sistema;

e) Decisão da maioria: em cooperativa, os associados têm direito ao voto unitário e as deliberações são tomadas pela maioria. Todos têm amplo direito de se manifestar, não concordar e votar. Uma vez decidido, todos devem cumprir o que foi aprovado. Todos devem ter consciência de que a decisão da maioria deve ser adotada por todos;

f) Responsabilidade: reconhecer sempre que os efeitos das atitudes individuais têm reflexo nas demais entidades do Sistema. Daí decorre a responsabilidade do fiel cumprimento das deliberações coletivas, dentro dos limites e forma definidos;

g) Novos talentos: abrir mão do interesse pessoal, da cooperativa ou do Estado, permitindo a ascensão das pessoas com melhores condições de dar resultado positivo na gestão das entidades. Nunca limitar a organização ao nível dos precursores, se novos talentos têm condições de elevar a qualidade da gestão. Novas inteligências devem ser agregadas e estimuladas à ascensão para postos de liderança;

h) Custos versus serviços: ter consciência de que há uma correlação direta entre o volume de serviços disponibilizados e custos de execução. Na hora de definir os serviços das entidades de grau superior, ter presente que vai demandar investimentos e custos que ao final serão suportados pelas cooperativas, por consequência, pelos associados. De outra parte, a limitação dos investimentos pode propiciar a inviabilização futura ou estagnação do Sistema;

i) Ganho de escala: desenvolver competência para entender que a organização em economia de escala e, especialmente quando feita de forma sistêmica, significa uma substancial redução dos custos, melhoria na qualidade dos serviços prestados e segurança operacional;

j) Instrumento da base: os dirigentes das entidades centralizadoras devem ter consciência de que essas devem estar focadas essencialmente a

oferecer condições de competitividade às cooperativas. Suas estruturas, atividades e custos devem estar sempre dimensionados para oferecer o melhor custo versus benefício nos serviços prestados aos associados;

k) Padronização: são amplamente conhecidas as vantagens na redução de custos e fortalecimento da imagem corporativa pela adoção da padronização das cooperativas participantes. Entre outras podemos citar as seguintes:

- Autoridade e responsabilidade: a definição clara do nível de autoridade e responsabilidade de cada entidade facilita a delimitação das ações individuais, evita o sombreamento de atividades e permite a identificação dos responsáveis por falhas com impacto sistêmico.

- Identidade corporativa: a adoção de marca e visual único fortalece a imagem sistêmica e facilita a divulgação. A adoção de marca única identifica todos os participantes, facilitando a visão da dimensão do Sistema;

- Administrativa: favorece a definição da política de cargos e remuneração, os programas de treinamento e as promoções funcionais. Reduz o custo com aumento da qualidade na elaboração da política corporativa de gestão de pessoas e facilita a implantação;

- Operacional: reduz custos na elaboração de manuais operacionais, no treinamento, no deslocamento de colaboradores entre as cooperativas participantes do sistema e a avaliação de desempenho funcional e das cooperativas;

- Contábil: permite a centralização contábil, com plano de contas único e automação das rotinas de processamento e conciliação;

- Negocial: facilita a prospecção e criação de produtos e serviços, o treinamento negocial, a avaliação de desempenho e divulgação dos produtos e serviços.

Tais aspectos não são enfatizados nas demais organizações da mesma forma que no ambiente cooperativo, o que permite a discussão a seguir, que objetiva analisar o perfil dos trabalhadores de cooperativas sob o aspecto legal, psicológico e motivacional.

3 O PERFIL DOS TRABALHADORES DE COOPERATIVAS

Ao analisar a gestão de recursos humanos nas cooperativas, dois aspectos devem ser observados: o aspecto legal, e o aspecto psicológico e motivacional que envolve a atividade desses trabalhadores.

No aspecto legal, infere-se que todos os trabalhadores de cooperativas estão sujeitos às mesmas normas de trabalhadores de outras organizações, ou seja, são regidos pela CLT.

No caso específico dos trabalhadores de cooperativas de crédito, normalmente a visão externa de que se tem dos colaboradores, é de que estes se equiparam aos trabalhadores de instituições bancárias, mas a própria legislação diferencia o trabalho prestado pelos trabalhadores de cooperativas de crédito de outras instituições financeiras. Nesse sentido pode-se citar acórdão proferido pelo Egrégio Tribunal Superior do Trabalho:

> COOPERATIVA. APLICAÇÃO DO ART. 224 DA CLT. O Enunciado nº. 55 do TST estabelece que "as empresas de crédito, financiamento ou investimento, também denominadas financeiras, equiparam-se aos estabelecimentos bancários para os efeitos do artigo 224 da CLT". A cooperativa de crédito é distinta das instituições bancárias, não estando incluída entre aquelas discriminadas no Enunciado nº. 55 do TST, não se aplicando aos seus empregados às disposições próprias dos bancários. A definição da atividade econômica exercida pelo empregador e sua finalidade são fundamentais no exame da controversia para a verificação das normas aplicáveis aos respectivos trabalhadores. Ainda que haja semelhança no funcionamento das entidades, a cooperativa não se confunde com as instituições financeiras, pois distintas são a sua forma jurídica e sua finalidade social, uma vez que as atividades ali desempenhadas são de interesse comum apenas dos filiados e não visam lucros. (salientamos) Recurso de revista desprovido." (TST, Recurso de Revista n° 720811/2001, Rel. Min. Antônio José de Barros Levenhagen, Quarta Turma, D.J. de 27/09/2002).

Sob o aspecto psicológico e motivacional, a atividade laboral em cooperativas de crédito apresenta algumas particularidades, em razão dos princípios que regem este tipo de entidade.

A parte motivacional vem sendo trabalhada desde 1920, quando Mary Parker Follet publicava estudos sobre liderança e motivação em grupo e a importância da coesão em grupo. Este se tornou referência e até hoje seus temas se mantém atuais.

> Foi a partir das experiências da Westen Electric em Hawthorne que ficou clara a importância da motivação da produtividade. Para Elton Mayo, os estudos em Hawthorne e os dados obtidos posteriormente em entrevistas com os trabalhadores eram uma prova convincente de que o ambiente industrial tinha eliminado toda significação do trabalho, frustrando, dessa forma, as necessidades básicas do ser humano. Nas entrevistas, muitos trabalhadores se queixavam de um sentimento de alienação e de uma perda do sentimento de entidade, levando Mayo a estabelecer uma série de hipóteses sobre a natureza humana. (LACOMBE, 2005, p. 129).

A partir da década de 1930 foi dada mais importância à motivação dentro das organizações, surgindo assim a Teoria das Relações Humanas com ênfase nas pessoas.

Conforme Lacombe (2005) a Teoria das Relações Humanas dizia que as pessoas satisfeitas produziam mais. Embora se saiba atualmente que isto nem sempre é verdade, os estudos realizados sobre os tipos de supervisão constituem, ainda hoje, uma contribuição válida dessa teoria.

Outro aspecto interessante diz respeito ao princípio da cooperação. Já que os colaboradores são, ao mesmo tempo, associados das cooperativas de crédito, possuem a participação nas sobras. A partir do comprometimento e da gestão transparente, cada um torna-se responsável pelo resultado.

Essa cooperação é muito importante dentro de uma cooperativa de crédito, pois pode existir alguma unidade de atendimento em dificuldade momentânea, no início de atividades ou na fase de recuperação por problemas de gestão. Como todas fazem parte de um grande sistema, todas são solidárias umas com as outras. As mais fortes suportam custos mais elevados, para viabilizar o funcionamento e desenvolvimento das menores.

Independente dessa característica, a cobrança é um fato normal em qualquer tipo de organização, e não seria diferente com as cooperativas de crédito. Todos têm suas metas individuais e de grupo, mas se preza a cooperação, a parceria entre colegas, a ajuda mútua.

Há também a cobrança pelo cumprimento das regras de boa gestão, que deve ser de responsabilidade e iniciativa de cada um. Embora seja atribuição da Central a execução de serviços de supervisão, todos os participantes devem acompanhar de forma permanente os resultados da gestão de todas as unidades participantes e contribuir com a Central para programar os ajustes necessários.

A transparência do resultado da gestão de cada participante e ação coletiva para proceder ao saneamento necessário são condições básicas para a solidez sistêmica. Cada dirigente deve liderar de maneira positiva as ações de sua unidade e seu cargo em particular, respeitando as atribuições e liderança quando reservada às outras entidades do Sistema. As atividades são realizadas de forma compartilhada entre as unidades participantes, a liderança também é exercida por muitas pessoas, mas sempre limitada ao seu espaço dentro da entidade que cada um representa.

Dentro deste contexto há destaque especial dos líderes, com liderança participativa, que consiste no processo pelo qual o gerente orienta e auxilia seu grupo de trabalho a encontrar, por si mesmo, a solução de seus problemas, formando assim um grupo de trabalho com líder onde prevalece o espírito de equipe, produto de propósitos de seus integrantes, para atingir seus objetivos (CARVALHO, 2005).

Este espírito de equipe vai ao encontro dos princípios de convivência e de comprometimento, pois todos sabem da sua importância dentro do grupo, e estão completamente envolvidos com as metas. A estrutura de execução, os custos e a qualidade de serviços é de responsabilidade de todos. A alta direção faz parte desse sucesso, estando sempre ativa em todas as deliberações estratégicas e no acompanhamento do desempenho.

De nada adianta ter metas, ótimos colaboradores, se não há a presença de um líder, que orienta e auxilia seu grupo de trabalho a encontrar a solução de problemas e também estratégias para os resultados. Por isso deve ser conhecedor de todos os processos internos, e a responsabilidade na condução das decisões, e saber conduzir a equipe de forma a mantê-la sempre unida.

Cada associado representa um voto, tendo amplo direito de se manifestar. Uma vez decidido, todos devem cumprir o que foi aprovado. Assim pode-se observar que não é apenas o gerente ou a central que toma as decisões, como descreve o princípio da decisão da maioria, tudo é decidido em coletividade, tanto dentro da unidade, como entre cooperativa.

Não basta cumprir seus deveres e as normas, deve fazê-lo com responsabilidade, já que os atos individuais podem prejudicar a própria pessoa, e também a cooperativa, comprometendo os resultados. Daí decorre a responsabilidade do fiel cumprimento das deliberações coletivas, dentro dos limites e forma definidos.

O espírito de uma cooperativa é a união de forças para todos crescerem juntos e assim abrindo mão do interesse pessoal, da cooperativa ou do Estado, permitindo a ascensão das pessoas com melhores condições de dar resultado positivo na gestão da cooperativa. Nunca limitar a organização ao nível dos precursores, se novos talentos têm condições de elevar a qualidade da gestão. Novas inteligências devem ser agregadas e estimuladas à ascensão para postos de lideranças.

Para que essa união dê resultados positivos é preciso ter consciência de que há uma correlação direta entre o volume de serviços disponibilizados e custos de execução. Na hora de definir os serviços deve-se ter sempre presente que vai demandar investimento e custos que no final serão suportados pelas cooperativas e consequentemente pelos associados. Por outro lado, a limitação dos investimentos pode estagnar o sistema, por isso é necessário haver equilíbrio nas tomadas de decisões.

4 METODOLOGIA

A metodologia é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim determinado ou um resultado desejado (CERVO, BERVIAN, 1978).

Conforme Lakatos (2001, p. 42) "A especificação da metodologia da

pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde a um só tempo as questões: Como? Com quê? Onde? Quanto?."

A metodologia tem a função de auxiliar a percorrer o caminho da pesquisa, estudando e avaliando os vários métodos disponíveis, identificando suas vantagens e limitações em nível das implicações de suas utilizações (PAIM, 2001).

Tendo em vista uma melhor compreensão do estudo proposto, apresenta-se a seguir os aspectos metodológicos que deram suporte ao referido artigo.

4.1 Tipo de pesquisa

Segundo Marconi (2002, p. 19), "os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor." A divisão obedece a interesses, condições, campos, metodologias, situações, objetivos, objetos de estudo, etc.

De acordo com Lakatos (2001, p. 43), "pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento."

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa foi descritiva, pois apresenta características de determinada população ou de determinados fenômenos. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. "Não possui responsabilidade em explicar os fenômenos descritos." (VERGARA, 2000, p. 47).

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, utilizando-se de livros de referência, revistas, publicações periódicas, e impressos diversos.

CONCLUSÃO

Atualmente, as cooperativas, não importando suas atividades, possuem grande importância na sociedade, possibilita aos seus associados, acesso fácil e barato de serviços e produtos, sendo objetivo destas instituições a cooperação mútua.

Nas microrregiões, estas são de grande importância, como é o caso das cooperativas de crédito, pois as mesmas estão presentes em todas as cidades pertencentes a nossa região, e visam suprir necessidades econômicas e sociais das comunidades.

O cooperativismo envolve ajuda mútua, cooperação, desenvolvimento da sociedade e de seus associados, geração de renda, participação social. Assim, há crescimento econômico e social, não havendo distinção de renda.

Para atingir tais objetivos, os colaboradores destas instituições devem possuir um perfil que se encaixe na filosofia de sistema. Como foi relatado, legalmente são iguais a todos os outros trabalhadores, mas em relação a comportamento e comprometimento, são distintos. Tem que levar nas suas atividades rotineiras o espírito cooperativo.

Portanto, sendo o cooperativismo um sistema onde há a união de esforços para a realização do bem comum, os colaboradores devem estar engajados, preparados e conscientes da sua importância como componentes de uma equipe, e como partícipes fundamentais do processo, em que a solidariedade se impõe, e onde cada um faz a diferença nos resultados do grupo.

THE PROFILE OF THE COLABORATORS OF CREDIT COOPERATIVES AIMING AT THE ESSENCE OF THE COOPERATIVISM

Abstract: The present article aims at analysing the history and the essence of the cooperate, making relation of its principles to the performance of its collaborators. From a legal point of view, the functional performance of the workers of credit cooperatives is similar to the workers of other types of companies. Though, it has been observed that in those entities other more essential values than the profit are present, what it makes the activity slightly different. In that sense, this study demonstrates that a differentiated profile is demanded for the worker in a cooperative system, such as mutual cooperation, mutual aid, more commitment and responsibility.

Keywords: Cooperatives. Mutual Development. Cooperation.

REFERÊNCIAS

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Aspectos econômicos das cooperativas. Belo Horizonte, MG: Mandamentos, 2006.

BRASIL. Código civil (2002). Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002. (Série Fontes de referência. Legislação, n. 43).

BRASIL. Decreto nº 979 de 06 de janeiro de 1903. Faculta aos profissionais da agricultura e industrias rurais a organização de sindicatos para defesa de seus interesses. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D0979.htm>. Acesso em: 24 maio 2011.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação

das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 24 maio 2011.

BRASIL. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Novo Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 23 maio 2011.

BRASIL. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 24 maio 2011.

CARVALHO, Antonio Vieira de Serafim; GOMES, Oziléia Cleni. Administração de recursos humanos. Ed. São Paulo: Thomson; Pioneira, 2004.

CERVO, Arnaldo Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. 2. ed. Porto Alegre: Editora Unisinos, 1978-1979.

CHIAVENATTO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

CNB. Conselho Nacional Brasileiro. Resolução nº 979 de 06 de janeiro de 1903. Faculta aos profissionais da agricultura e industrias rurais a organização de sindicatos para defesa de seus interesses. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D0979.htm>. Acesso em: 24 mai. 2011.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

HUNTER, Dale; BAILEY, Anne; TAYLOR, Bill. Co-operatividade: uma nova fora de estar no trabalho. São Paulo: Instituto Piaget, 1997.

LACOMBE, Francisco Serafim; GOMES, Oziléia Cleni. Recursos humanos: princípios de tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEGISWEB. Resolução BACEN nº 2193 de 31 de agosto de 1995. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito. Disponível em: <http://legisweb.com.br/legislacao/?legislacao=426349>. Acesso em: 24 maio 2011.

_____. Resolução BACEN nº 3106 de 25 de junho de 2003. Dispõe sobre os requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e algerações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <http://legisweb.com.br/legislacao/?legislacao=444971>. Acesso em: 24 mai. 2011.

LEITE, Jacqueline Rosadine de Freitas; SENRA, Ricardo Belízio de Faria. Aspectos jurídicos das cooperativas de crédito. Belo Horizonte, MG: Mandamentos 2005.

MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PAGNUSSATT, Alcenor. Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre, RS: Sagra Luzzatto, 2004.

PAIM, Denise Carvalho Tatim. Técnica de pesquisa e projetos. Faculdade de Economia e administração. Universidade de Passo Fundo. Passo Fundo: UPF, 2001.

SILVA, Antônio João Hocayen da et al. Gestão organizacional em cooperativas de trabalho: processos de participação, comunicação e planejamento. Alcance: Revista de divulgação científica da Universidade do Vale do Itajaí-SC: UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí, abr. 2007.

SILVA, Antônio João Hocayen da; DORNELAS, Henrique Lopes; BRAGA, Marcelo José; FARIA, Adilson Ferreira. Gestão Organizacional em Cooperativas de Trabalho: processos de participação, comunicação e planejamento. Alcance: Revista de divulgação científica da Universidade do Vale do Itajaí-SC: UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí, abr. 2007.

VERAS NETO, Francisco Quintanilh. Cooperativismo: nova abordagem sócio-jurídica. Curitiba, PR: Juruá, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGÍLIO, Frederico Perius. Cooperativismo e lei. São Leopoldo, RS: Unisinos 2001.

WEICHORIK, Nelci Maria; VENDRÚSCULO, Tarcísio. A intermediação da mão-de-obra por cooperativas e os direitos trabalhistas. Frederico Westphalen, RS: 2004. Monografia (Curso de Direito)- URI, Campus de Frederico Westphalen, 2004.

CHAMADA DE ARTIGOS

1 Política Editorial da Revista dos Cursos de Administração

1.1 Perfil Temático
A Revista de Administração é editada semestralmente, sempre em busca do aprimoramento, da eficiência e da qualidade da administração, em seus vários desdobramentos. Trata-se de um espaço aberto para os pesquisadores, professores, estudantes e administradores, que desejam trazer a sua reflexão ou o resultado de pesquisas sobre temas administrativos relevantes.

1.2 Objetivo
O Principal objetivo da Revista de Ciências da Administração é o de publicar trabalhos teóricos e teórico-empíricos, relacionados com a área de administração.

1.3 Normas para Publicação de Artigos
a) Os artigos devem ser inéditos no Brasil, (não publicados em periódicos de circulação nacional).

b) Número de páginas: dez (10) no máximo, incluindo texto, referências e ilustrações. Espaçamento entre linhas: 1,5 em Times New Roman, corpo 12. Redator Word For Windows 6.0 ou mais recente. Formulário tipo A4, com a seguinte configuração de páginas: 3 cm margem superior, 2 cm margem inferior, 3 cm margem esquerda e 2 cm margem direita.

c) Os artigos serão acompanhados de resumo, com no máximo vinte (20) linhas, apresentado em português e inglês ou espanhol, destacando-se três (3) a cinco (5) palavras-chave/keywords/palavras-clave.

d) As referências bibliográficas serão elaboradas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT – NBR 6023), apresentadas em ordem alfabética, no final do texto, e usando o sistema autor-data no interior do texto.

e) As tabelas e gráficos devem ser apresentados com as legendas e fontes completas e as respectivas localizações assinaladas no texto.

f) Fórmulas eventualmente utilizadas deverão vir acompanhadas de demonstrações das mesmas para facilitar a análise dos pareceristas que compõem o conselho editorial da revista.

g) Solicita-se ao colaborador que envie uma (1) cópia do artigo impressa, além do CD correspondente.

h) Os casos omissos destas normas de publicação seguirão a Política Editorial da URI.

i) Cada artigo publicado dá ao autor direito de receber exemplares da revista.

1.4 Processo de avaliação
a) Os conceitos e afirmações contidas nos artigos serão de inteira responsabilidade do(s) autores(s).

b) Os textos apresentados serão submetidos à apreciação do Conselho Editorial, cabendo a ele a decisão a respeito da publicação, podendo aceitá-los, recusá-los ou sugerir alterações.

c) Os originais não serão devolvidos.

d) Após a aprovação pelo conselho Editorial, os textos serão diagramados pela Redação e pela Editora da URI.

1.5 Remessa dos textos
Artigos para a publicação no número do 1º semestre deverão ser remetidos até 30 de março; os destinados para o número do 2º semestre, até dia 30 de agosto. Os trabalhos para publicação devem ser enviados para:

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO
ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WETSPHALEN – RS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO – Revista de
Administração, Rua Assis Brasil, 709 – Cx postal 184
98400.000 – Frederico Westphalen – RS
Telefone: 0**55 3744 9234 – Faz 0**55 3744 9265
E-mail: revistaadm@fw.uri.br

A presente edição foi composta pela URI, em caracteres Times.12 e 10 formato 15x21cm, e impressa pela Gráfica em sistema offset, papel 90g (miolo) e cartãoTriplex 250 (capa), em novembro de 2011.