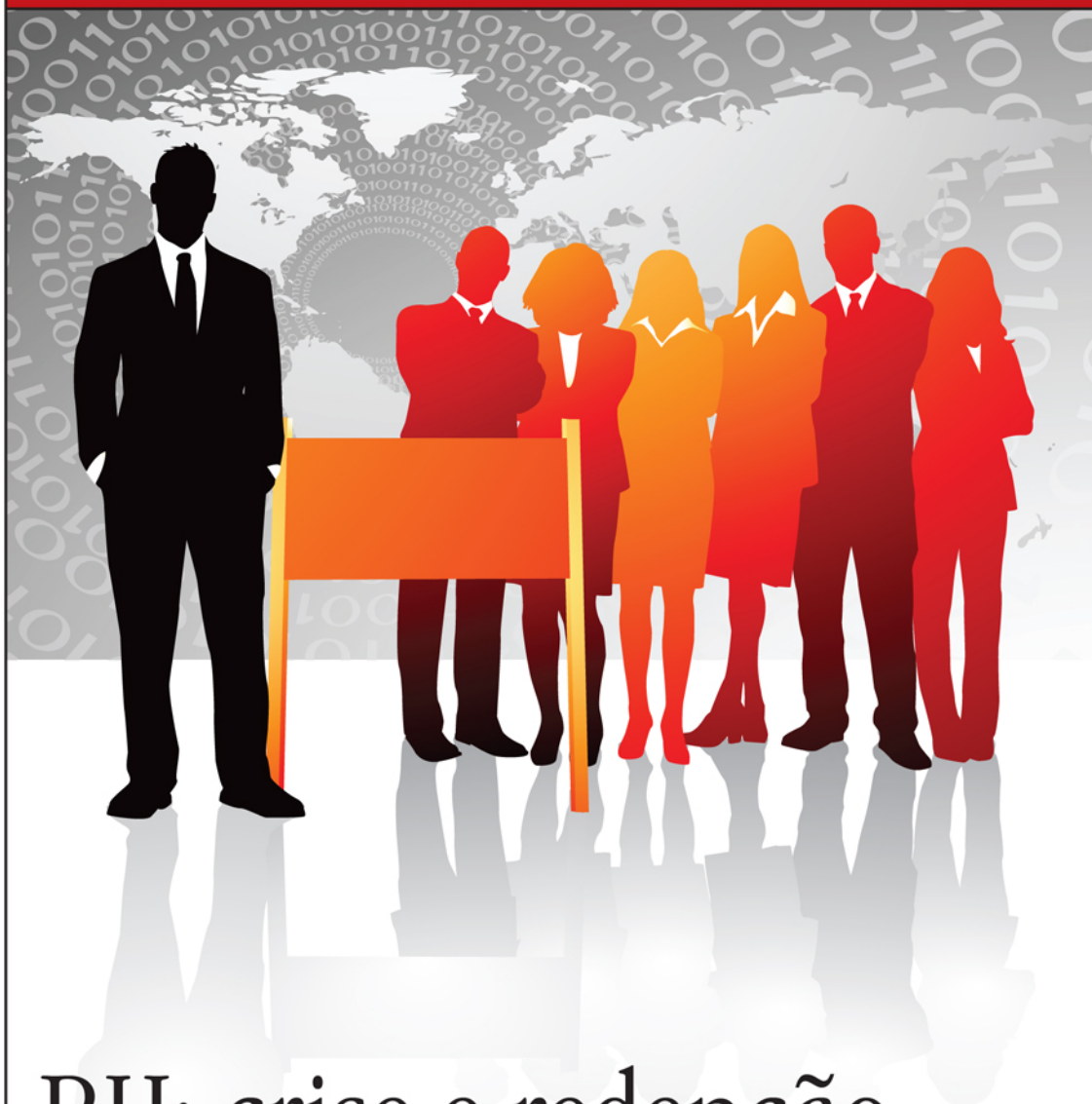


INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

NÚMERO 29 • 2007
UMA PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL
DO CENTRO DE REFERÊNCIA EM
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL
CRIE/COPPE/UFRJ
ISSN 1517-3860



RH: crise e redenção
*Por que a área de Recursos
Humanos deve trocar sua visão
funcional por uma visão
de processos?*

Educação
corporativa
*Sua razão de ser
e seus limites*

Indústria de
Medicamentos
Genéricos
*Fatores
determinantes de
competitividade*

Práticas de GC
*Estágio de
implantação em
grandes indústrias
do Paraná*

Caso WEG
*Visão e ações em
busca da liderança
mundial*

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

NÚMERO 29 ■ 2007
ISSN 1517-3860

Publicação trimestral do CRIE
Centro de Referência em Inteligência
Empresarial da Coppe/UFRJ



Editor

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti
Crie/Coppe/UFRJ

Editora Executiva

Rosa Lima – jornalista, MT 18.640

Conselho Editorial

André de Faria Pereira Neto – Fiocruz
Anne-Marie Maculan – PEP/Coppe/UFRJ
Claudio D'Ipollito – Neict/UFRJ
Eduardo Costa – DCC/UFGM
Gilson Schwartz – IEA/USP
Guilherme Ari Plonski – FEA/USP
Helena Lastres – RedeSist/IE/UFRJ
Ivan da Costa Marques – NCE/UFRJ
Lia Hasenclever – IE/UFRJ
Raquel Borba Balceiro – Gestão do
Conhecimento/Petrobras
Renata Lebre La Rovere – IE/UFRJ
Rogério Valle – Sage/Coppe/UFRJ
Sarita Albagli – Ibict
Silvio Meira – CIn/UFPE e C.E.S.A.R

Projeto gráfico

Ana Claudia Ribeiro

Diagramação

Livia Krykhtine

Foto da Capa

Nicholas Monu

Revisão de textos

Elisa Sankuevitz
Rachel Rodrigues

Impressão

Gráfica Lidador

Tiragem

1000 exemplares

© CRIE/E-PAPERS, 2007. É PROIBIDA A REPRODUÇÃO OU
TRANSMISSÃO DESTA OBRA, OU PARTE DELA, POR QUAL-
QUER MEIO, SEM A PRÉVIA AUTORIZAÇÃO DOS EDITORES.
IMPRESSO NO BRASIL.

Marketing e assinaturas

E-papers Serviços Editoriais
<http://www.e-papers.com.br>
Telefone [21] 2273-0138 ■ Fax [21] 2502-6612

Normas para publicação

Inteligência Empresarial é uma publicação trimestral que tem como objetivo fazer a ponte entre o mundo acadêmico, o setor produtivo e o poder público, apresentando e debatendo caminhos para o Brasil se inserir competitivamente na Era do Conhecimento. A revista aceita para publicação artigos, estudos de caso, comentários e resenhas inéditos relacionados aos temas gestão do conhecimento, inteligência competitiva, empreendedorismo e inovação. Os textos devem ser escritos em português, digitados em fonte Arial 12, com espaço 1,5 e margens de 2,5. Artigos e estudos de caso devem ter no máximo 12 páginas no total. Comentários e resenhas devem ter no máximo 4 páginas. Todos os textos devem trazer uma pequena nota biográfica do autor, de no máximo 5 linhas, contendo titulação, área de atuação, instituição a que está vinculado, principais publicações (opcional) e endereço eletrônico. Os artigos devem conter notas de rodapé de acordo com as normas de referência bibliográficas; apresentar referências bibliográficas, ao final do texto, das obras mencionadas; conter um resumo acompanhado de palavras-chave e *abstract* com *keywords*, de no máximo 150 palavras cada. Os estudos de caso devem relatar experiências concretas vividas por organizações tanto do setor privado, quanto do público ou do terceiro setor. Os comentários devem se referir a problemas específicos vividos pelas organizações em seu dia-a-dia. As resenhas, por sua vez, serão de obras relacionadas aos temas tratados pela revista. Os textos devem ser enviados à secretaria da revista (artigos@inteligenciaempresarial.com.br), que os encaminhará ao Conselho Editorial para apreciação. A revista exime-se da obrigação de devolver o texto, caso não seja aprovado para publicação, e do pagamento de direitos autorais, no caso de vir a ser publicado.

A S S I N A T U R A S

Para fazer a assinatura anual da revista, com direito a 4 números entregues em seu escritório ou residência, solicite um **boleto bancário** ou faça um **depósito** no valor total de R\$ 72,60 (R\$ 55,00 de assinatura + R\$ 17,60 de frete) em nome de *E-papers Serviços Editoriais Ltda.* em uma das contas abaixo:

Banco Itaú
agência 0408
conta 41900-0

Banco do Brasil
agência 0093-0
conta 23943-7

Envie o comprovante de depósito, juntamente com os dados para entrega da revista, por meio do fax (21) 2502-6612. Se preferir, pague com cartão de crédito Amex, Diners, MasterCard ou Visa pelo telefone (21) 2273-0138.

Estamos à sua disposição pelo telefone (21) 2273-0138, em horário comercial, ou no *site* <http://www.e-papers.com.br/ie>

nome _____
empresa _____
cargo _____
e-mail _____
endereço para entrega _____

bairro _____
cidade _____
cep _____ país _____
telefone _____ e-mail _____

RH: crise e redenção

2

Rogério Valle analisa a troca da clássica visão funcional por uma visão de processos

As empresas reduziram bastante suas áreas de Recursos Humanos. Contudo, as novas ferramentas de gestão adotadas pelas empresas dependem profundamente da intervenção cuidadosa e competente das pessoas. Rogério Valle analisa a nova identidade do RH, a de função prestadora de serviços aos processos organizacionais.

Fatores determinantes da competitividade na indústria farmacêutica de medicamentos genéricos no Brasil

13

Análise dos fatores de competitividade que norteiam as estratégias das empresas fabricantes de medicamentos genéricos no Brasil. O artigo discute questões como a importância da concentração no segmento industrial dos fabricantes de genéricos, alguns aspectos regulatórios e de política de desenvolvimento destes medicamentos, bem como as tentativas governamentais para assegurar o acesso a medicamentos mais baratos pela população de menor poder aquisitivo.

WEG: internacionalização de uma empresa brasileira e a gestão do conhecimento

30

Estudo de caso sobre a visão e as ações da WEG (multinacional brasileira fabricante de motores elétricos) em busca da liderança mundial em seu mercado.

1

Editorial

Educação corporativa

Reflexões sobre sua razão de ser e seus limites

8

Para Ana Rosa Bonilauri, o que confere novo sentido e reconhecimento à educação corporativa, não está naquilo que seu arsenal de ferramentas, técnicas e filosofia garantem à prática e aos indivíduos, mas naquilo que lhe é conferido pelo projeto empresarial de sucesso e sustentabilidade.

22

Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais

O artigo faz um diagnóstico de práticas relacionadas à CG: práticas consolidadas, como Normalização e Padronização e Comunicação Institucional; práticas em consolidação, como Educação Corporativa e Mapeamento de Processos, e práticas pouco consolidadas, como *Mentoring* e Comunidades de Prática.

Um contraponto à perspectiva gerencial dominante

38

Resenha do livro *Economia de Comunhão: empresa para um capitalismo transformado*, de Sergio Proença Leitão e Mario Couto Soares Pinto, por Heloisa Helena A. Borges Q. Gonçalves.

Editorial

Qual é o papel da área de Recursos Humanos das empresas no novo cenário corporativo, marcado pela primazia dos processos, da tecnologia, da informação e do conhecimento? Enquanto outras áreas fervilham – o BSC renova o planejamento, a noção de cadeia de suprimentos revoluciona a logística, a Internet desafia o marketing, e outras novas surgem – responsabilidade social, governança corporativa – a área de Recursos Humanos encolhe. Como mostra Rogério Valle, professor do Programa de Engenharia de Produção da Coppe/UFRJ, e coordenador do SAGE – Laboratório de Sistemas Avançados de Gestão da Produção, aonde quer que se vá, o RH ficou pequeno. “Um gerente para organizar os treinamentos básicos, um psicólogo para os testes de seleção, e pronto. De quando em vez, a mais amaldiçoada das tarefas: organizar os planos de demissão.”

Apesar de ter-se transformado em uma espécie de patinho feio nas empresas, as novas técnicas de gestão da produção dependem fortemente da qualidade da intervenção das pessoas nos processos, afirma Valle. Como o RH pode se valer dos novos espaços organizacionais que lhe são assim abertos? Trocando sua clássica visão funcional por uma visão de processos.

É o que ele propõe no artigo de abertura desta edição de *Inteligência Empresarial*, intitulado *RH: crise e redenção*. Segundo Rogério, “a nova identidade do RH – a de função prestadora de serviços aos processos organizacionais – não difere da que vem sendo assumida por outras áreas igualmente importantes, como a de Tecnologia da Informação. A importância de técnicas apropriadas de RH talvez seja ainda maior do que na fábrica fordista, pois as novas ferramentas de gestão adotadas pelas empresas dependem profundamente da intervenção cuidadosa e competente das pessoas”, defende.

Ainda dentro da área de gestão de pessoas, Ana Rosa Chopard Boulinari apresenta o artigo *Educação Corporativa – reflexões sobre sua razão de ser e seus limites*. Ela, que fez carreira profissional nessa área, na Embratel, e atualmente, preside a ABEC – Associação Brasileira de Educação Corporativa, discute a razão de ser da educação corporativa nos dias atuais, fruto da evolução havida nas organizações especialmente para fazer frente aos desafios da competição que o modelo econômico atual vem provocando. A artigo parte da observação de que há um

repensar nas empresas sobre o valor do investimento em educação corporativa para apoiar estratégias corporativas possibilitando ações “educacionais”, ou seja, ir além dos programas voltados apenas à habilitação pura e simples para um posto de trabalho.

Na área de inteligência competitiva, Gerson Rosenberg, Maria da Graça Derengowski Fonseca e Luiz Antonio d’Avila falam dos fatores de competitividade que norteiam as estratégias das empresas fabricantes de medicamentos genéricos no Brasil. O artigo dos três autores apresenta evidências de que a concentração no segmento industrial dos fabricantes de genéricos é tão importante quanto a de marcas. Além disso, o artigo examina alguns aspectos regulatórios e de política de desenvolvimento dos medicamentos genéricos, bem como as tentativas do governo para assegurar o acesso a remédios mais baratos à população de baixa renda.

A gestão do conhecimento é tema dos dois artigos seguintes. Do Paraná, Verônica Leuch e Hélio Gomes de Carvalho apresentam *Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais*, analisando as práticas gerenciais relacionadas à GC nessas empresas paranaenses, apontando as que já estão consolidadas, as em processo de consolidação e as pouco consolidadas. Já Marcus Vinícius Verol e Luiz Alberto Nascimento Campos Filho discutem a gestão do conhecimento no relato da internacionalização da WEG, uma multinacional brasileira fabricante de motores elétricos e transformadores. O estudo de caso, com fins didáticos, mostra a visão e as ações da WEG em busca da liderança mundial em seu mercado.

Por fim, a pesquisadora do Núcleo de Solidariedade Técnica da UFRJ (Soltec) e doutora em engenharia de produção pela Coppe, Heloisa Helena Gonçalves colabora com esta edição comentando criticamente o livro *Economia de Comunhão: Empresa para um capitalismo transformado*, de Sergio Proença Leitão e Mario Couto Soares Pinto. Heloisa, que fez sua tese sobre os pioneiros da economia da comunhão no Brasil, apresenta a experiência como um contraponto à perspectiva gerencial dominante nestes tempos de globalização.

Com esse amplo espectro sobre temas relevantes para o mundo corporativo, ficam nossos votos de uma boa leitura. E de que ela contribua para o avanço das práticas de gestão brasileiras.

Os Editores



RH: crise e redenção

Rogério Valle

RESUMO

As empresas reduziram bastante suas áreas de Recursos Humanos. Contudo, as novas técnicas de gestão da produção dependem fortemente da qualidade da intervenção das pessoas nos processos. Para poder valer-se dos novos espaços organizacionais que lhe são assim abertos, o RH deve, entretanto, trocar sua clássica visão funcional por uma visão de processos.

PALAVRAS-CHAVE

Recursos Humanos; Gestão por Funções; Gestão por Processos.

Recentemente, uma funcionária do RH de uma grande siderúrgica lamentava-se conosco dos procedimentos adotados pela empresa. Quase todos os novos funcionários são apontados diretamente pelos supervisores de área. Mesmo quando há uma oferta pública de vagas e o RH realiza uma primeira seleção, é o supervisor quem fará a escolha final. E a coisa não pára por aí. Os supervisores também fazem a avaliação de seus subordinados e definem as promoções ou demissões. Que mudança, em relação aos tempos em que todas as questões de pessoal eram centralizadas na área de Recursos Humanos! Toda aquela enorme quantidade de livros sobre *empowerment* não destacava bem o outro lado da moeda: o fortalecimento das responsabilidades de uns significa o enfraquecimento das responsabilidades de outros. Sobrou pouco para os profissionais de RH.

Aonde quer que se vá, o RH ficou pequeno. Um gerente para organizar os treinamentos básicos, um psicólogo para os testes de seleção, e pronto. De quando em vez, a mais amaldiçoada das tarefas: organizar os planos de demissão. As livrarias refletem isto: montanhas de livros de “auto-ajuda profissional” para empregados e desempregados, mas quase nenhum livro com idéias novas para os especialistas em RH. Enquanto isto, outras áreas fervilham: o BSC renova o planejamento, a noção de cadeia de suprimentos revoluciona a logística, a Internet desafia o *marketing*. Surgem novas áreas: responsabilidade social, governança corporativa. Parece que as grandes novidades passam ao largo da área de RH.

Entretanto, um olhar atento sobre as novas técnicas de gestão descobre

coisas muito interessantes para quem lida com RH. Alguns exemplos:

- Nos últimos 10 anos, os *softwares* de gestão tornaram-se a coqueluche das grandes empresas. Dentre eles, o mais importante é o ERP, que interfere virtualmente em todos os processos de trabalho, com o intuito de integrar

Uma pesquisa entre 1.345 pequenas e médias empresas inglesas comprovou que as menos inovadoras dentre elas são exatamente as que não treinam seu pessoal, sobretudo nas decisivas competências técnicas de nível intermediário.

as bases de dados que os alimentam e, assim, melhorar a eficiência organizacional. No entanto, vários artigos indicam que os casos de fracasso são muito mais numerosos do que se podia prever. Dentre as causas destes fracassos, talvez a principal seja a falta de envolvimento de todas as pessoas, que é um fator crítico de sucesso na implementação de ERP's (AL-MASHARI *et al.*, 2003).

- Numa sociedade marcada pela acelerada mudança tecnológica e pela competição global, a inovação é sempre apontada como uma prioridade para a sobrevivência das empresas. Ora, uma pesquisa entre 1.345 pequenas e médias empresas inglesas

comprovou que as menos inovadoras dentre elas são exatamente as que não treinam seu pessoal, sobretudo nas decisivas competências técnicas de nível intermediário (FREEL, 2005).

- A década passada foi caracterizada por uma violenta “flexibilização dos contratos de trabalho”. Mas um estudo aprofundado em uma importante fábrica americana revelou que a omissão de “custos ocultos” com aprendizagem e *turnover* enviesava a avaliação dos custos de produção; ela favorecia a contratação de trabalhadores temporários, cujo despreparo acabava por provocar retrabalho e perda de qualidade (STRATMAN *et al.*, 2004).

- Outras pesquisas dão conta de que a motivação e o treinamento do pessoal tem papel preponderante na implantação de sistemas de gestão ambiental bem-sucedidos (GOVINDARAJULU e DAILY, 2004). Aliás, a partir da revisão de 2004, a norma ISO 14000 passou a incluir uma longa seção sobre treinamento.

- A gestão de conhecimentos é considerada uma base para a vantagem competitiva. Porém, para que ela ocorra, é preciso modificar completamente o modo de gestão de pessoas, de maneira que sejam constituídas comunidades de comunicação (VALLE, 2003).

Em suma, *todas as grandes inovações em gestão organizacional padecem de males provocados por descuidos com a qualidade da ação dos empregados*. Porém, contraditoriamente, as empresas já não dispõem de uma estrutura especializada na solução destas dificuldades, uma vez que desmontaram seus departamentos de RH. Por que este descasamento? A resposta que propomos é a seguinte:

porque o RH persistiu numa visão unicamente funcional, num momento em que as empresas passam a privilegiar a visão de processos. Vejamos isto em detalhe.

AS ORIGENS DA FUNÇÃO RH

Em meados do século XX, o ambiente acadêmico americano adaptou e difundiu o funcionalismo delineado pelo francês E. Durkheim e mais tarde formalizado pelos antropólogos ingleses Radcliffe-Brown e Bronislaw Malinowski. T. Parsons, R. Merton e P. Lazarsfeld ensinavam (o primeiro em Havard, os outros dois em Columbia) que todo sistema social teria seu equilíbrio decidido por meio de um jogo entre *funções* (que contribuiriam para seu ajuste e adaptação) e *disfunções* (que provocariam sua crise). Ressaltavam, porém, que nem todas as funções seriam manifestas (compreendidas e desejadas pelos atores); funções apenas latentes (não explícitas, nem buscadas) desempenhariam um papel central na estabilização dos sistemas.

Esta nova corrente sociológica fecundou toda a teoria das organizações. Até então, havia apenas a Escola das Relações Humanas, elaborada entre o final dos anos 20 e o começo dos anos 30. A empresa era considerada como um sistema fechado, em meio a uma sociedade marcada pela depressão econômica, pelo sindicalismo combativo, pelo banditismo, pela imigração... Os psicólogos da Escola das Relações Humanas propunham que os gerentes “esclarecidos” abandonassem o autoritarismo e passassem a considerar a “situação social de trabalho” (atenção pessoal dos chefes pelos funcionários, nível de iluminação e de ruído das oficinas etc.) como um *estímulo* (*input*) capaz de fazer

com que a “lógica dos sentimentos” compensasse os efeitos negativos do meio social e da história pessoal, em prol de *respostas* (*outputs*) adequadas em termos de produtividade (MAYO, 1933). Este esquema de entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) já configurava uma explicação sistêmica, mas sem

A gestão de conhecimentos é considerada uma base para a vantagem competitiva.

Para que ela ocorra, é preciso modificar completamente o modo de gestão de pessoas, de maneira que sejam constituídas comunidades de comunicação.

fazer uso do conceito de *função*, como agora propunham os sociólogos. De posse dele, os teóricos das organizações passaram a ver de outra forma o trabalho dos gerentes: estes deveriam garantir que as *funções* operassem bem, ajustando e adaptando as partes. Isto asseguraria a estabilidade (equilíbrio) da organização.

Foi nesta empresa inteiramente estruturada em funções, que o RH construiu o seu lugar. Mais do que isto, tornou-se uma das mais importantes funções, entre elas, com um discurso bem enquadrado na nova abordagem: havia uma grave disfunção latente nas empresas, a insatisfação no trabalho; para reequilibrar o

sistema organizacional, era imprescindível fomentar uma função latente estabilizadora, que não poderia mais ser expressa simplesmente em termos de “lógica dos sentimentos”, mas sim de valorização do “lado humano da empresa” (Mc Gregor).

Na prática, este discurso funcionalista do RH tranquilizava toda a gerência, garantindo que, independentemente de quaisquer mudanças ambientais, a ordem interna seria mantida. Assim, o “lado humano da empresa” ganhou enorme projeção. Protegidos por muros altos, bons salários, condições de trabalho adequadas e garantia de estabilidade e de crescimento profissional, os empregados das grandes corporações privadas ou estatais não tinham, de fato, muito do que se queixar.

SURGE UMA NOVA ORDEM

Contudo, no final do século XX, a empresa mudou. Os ambientes econômico, tecnológico e político-jurídico tornaram-se bastante complexos: muito mais atores, muito mais interações, muito menos previsibilidade. As funções não davam mais conta do ajuste e da adaptação das partes internas das organizações, que se tornaram muito mais difíceis. A gerência passou a recorrer, cada vez mais, a uma gestão dos processos organizacionais. Passou a olhar para o encadeamento das atividades e não apenas para sua semelhança funcional. O organograma passou a conviver com o fluxograma; a verticalidade hierárquica, com a cooperação horizontal. O “lado humano da empresa” começou a desgastar-se rapidamente. Demissões em levas. Crença cega na substituição de contratos de trabalho por contratos entre empresas (apelidada como “terceirização”). Para os

sobreviventes, mais trabalho e menos salário. Remuneração variável, em função de metas que rapidamente se tornam sobre-humanas. E que também servem como critério para demitir. Os incentivos saíram de cena. Gerenciar o “lado humano da empresa” passou a significar pressionar e ameaçar.

Sob intenso fogo inimigo, o RH recuou, mas preservando uma visão estritamente funcional da empresa. Suas recomendações aos gerentes ainda supõem o antigo modelo organizacional. Quem haveria de ouvi-las? Ninguém mais trabalha com a visão de uma empresa “em equilíbrio”; muito pelo contrário, a diretriz é provocar desequilíbrios que façam a organização inclinar-se para frente e precipitar-se rumo a novas posições no mercado. As funções internas ainda estão lá, mesmo encolhidas: há “o” jurídico, “o” financeiro, “a” produção, “a” manutenção, “a” área de vendas. Mas ninguém mais tem a responsabilidade de ajustá-las e adaptá-las: isto é feito “automaticamente” – pelo menos é o que se supõe – pela gestão dos processos e do encadeamento entre eles. Assim, onde o RH tende a ver *funcionários*, os supervisores tendem a ver *processadores*. Por isto, ficam felizes em poderem eles mesmos selecionar, treinar, promover e demitir.

APESAR DE TUDO...

Evidentemente, não há motivo para que perca este descompasso entre o RH e as demais áreas. Mas a literatura de aeroporto – estes textos de leitura rápida, cheios de alegorias inapropriadas, epopéias mal contadas e soluções milagrosas – não permite ver a saída. Esta se revela bem mais

facilmente para os profissionais que preferem os clássicos – F. Taylor, Mary Parker Follet, H. Simon, A. Chandler, H. Mintzberg, para citar apenas alguns – e enxergam a organização de forma mais crítica.

A primeira idéia que vem à cabeça é de reorganizar o próprio RH se-

*Assim, onde o RH tende a ver
funcionários, os
supervisores tendem a ver
processadores.
Por isto, ficam felizes em
poderem eles mesmos
selecionar, treinar,
promover e demitir.*

gundo os processos e atividades que o compõem. Isto é possível (CAKAR, BITTICI e MACBRYDE, 2003), mas dentro de certos limites. Afinal, algumas das tarefas do RH são bastante intervaladas, como por exemplo a seleção de pessoal (exceto casos particulares). Tais tarefas devem ser tratadas como projetos. Apenas aquelas realmente contínuas e repetitivas, dando lugar a rotinas (p. ex., a avaliação sistemática de desempenho, ou os exames periódicos de saúde) podem ser consideradas como processos. Mesmo nestes casos, é preciso verificar se as atividades em questão possuem vínculos significativos com os processos críticos das demais funções. Se a

resposta for negativa, é melhor aceitar estas atividades como processos internos ao RH.

Afinal, não é exato dizer que as organizações contemporâneas se estruturam unicamente por processos. Na verdade, elas são *matriciais*. Ainda há uma dimensão vertical (as funções), do mesmo modo que havia uma dimensão horizontal (os processos) mesmo na empresa fordista (encoberta, é verdade, pelo seqüenciamento automático da linha de montagem). Algumas atividades importantes são claramente dominadas por uma lógica funcional (p. ex., as jurídicas, as médicas ou as de comunicação social), pois compreendem tarefas muito variadas e que precisam ser tratadas por especialistas. Nada impede que, no interior destas áreas, haja também tarefas rotineiras, que podem ser gerenciadas como processos. A gestão contemporânea não elimina as funções, mas exige que elas deixem de ser feudos autônomos e indiferentes ao seqüenciamento das atividades-chave que conduzem à produção do bem ou serviço a ser entregue aos clientes. As funções transformam-se em prestadoras de serviços aos processos organizacionais. Se a quantidade ou o grau estratégico de uma dada atividade especializada não justificar a existência de uma área funcional na empresa, ela pode até mesmo ser terceirizada. Isto significa, sim, uma perda de poder para os “donos das funções”, que agora precisam se entender com os “donos dos processos”.

Ver-se como uma função prestadora de serviços aos processos-chave (e, conseqüentemente, por eles avaliada) explica boa parte do trauma vivido pelo RH. Contudo, a nova situação

pode ser menos desfavorável do que parece. Como vimos, virtualmente todas as novidades em matéria de gestão por processos são muito sensíveis aos problemas com pessoal. Dado que os supervisores das áreas operacionais não costumam ter as competências mínimas para lidar com estes problemas, os casos de fracasso se multiplicam. A saída, portanto, está no “capital de conhecimentos” (CAVALCANTI, 2001) de que o RH dispõe. Mas este capital precisa ser atualizado. É fundamental compreender os processos das demais áreas da organização e oferecer soluções mais apropriadas do que aquelas adotadas espontaneamente pelos “donos dos processos”.

Um dos primeiros aspectos a ser revisto é o conceito de cargo. Ele nasceu e desenvolveu-se num quadro de gestão funcionalista e tornou-se um dos eixos das ferramentas de RH. A classificação dos cargos sempre foi fundamental para decidir contratações, promoções e salários. Contudo, ela não convém muito a uma gestão dos processos, porque delimita muito rigidamente as fronteiras de atuação das pessoas. Os profissionais de RH já se deram conta disto e tentam substituir as tradicionais avaliações de cargo por *mapas de competências*. Infelizmente, os resultados ainda são, em geral, decepcionantes. Em quase todas as tentativas de combinar gestão de competências e remuneração, o que se obteve foram os mesmos velhos Planos de Cargos e Salários, recauchutados e eventualmente menos transparentes (VALLE, 2003). É pouco provável que se possa eliminar o conceito de cargo, da mesma forma como não se pensa tampouco em eliminar o conceito de salário... O

grande desafio é mudar o conteúdo destes conceitos. Para isto, é preciso uma metodologia na qual os conceitos de competência, de cargos e de processos estejam alinhados. Trata-se de criar uma nova estrutura para o quadro de pessoal, na qual haja referências tanto à organização vertical (funções) quanto à organização hori-

*A classificação dos cargos
sempre foi fundamental
para decidir contratações,
promoções e salários.
Contudo, ela não convém
muito a uma gestão dos
processos, porque delimita
muito rigidamente as
fronteiras de atuação das
pessoas.*

zontal (processos). Com toda certeza, o conjunto de conhecimentos necessário às atividades atuais e futuras da organização balizará a construção desta nova estrutura.

Outro aspecto que precisa ser revisto é a avaliação de desempenho. Quando a gestão por processos está bem implementada, há um sistema de indicadores para controlar o desempenho dos processos, que pode passar a alimentar o sistema de indicadores de desempenho das pessoas.

Na citação abaixo, o vice-presidente do Yahoo! resume e relaciona estes dois aspectos:

“O departamento de RH precisa abandonar a posição de função administrativa para se transformar em um agente voltado para o desempenho, valioso na contribuição para os resultados. (...) Um método comprovado para a elevação do papel do RH é sua transformação em um agente de mudança no processo de criação de uma cultura de alto desempenho. Nesse cenário, a agenda do profissional da área é ideal para construir as habilidades organizacionais e para conduzir os principais desempenhos corporativos na direção dos resultados. O efeito disso é uma nova maneira de interpretar a atuação do RH e as práticas dos profissionais. As empresas que adotaram tal abordagem instituíram métodos equilibrados ou outros sistemas de aferição para se certificar de que os executivos estão mais envolvidos na gestão de desempenho e mais comprometidos com a produtividade. O departamento de RH fornece as ferramentas que permitem medir e premiar os resultados desejados. O desempenho, a execução e a busca dos resultados passam a permear toda a empresa: há recompensas claras para índices de desempenho superiores, além de consequências para o não-cumprimento das metas. Assim, o RH desempenha um papel de alto impacto na companhia, pois é visto como motor da cultura de alto desempenho e influencia visivelmente as habilidades gerais dos profissionais que atuam

na organização. Nesse ambiente, o principal foco da área é a aquisição e o desenvolvimento de talentos e de lideranças. São estabelecidas metas de excelência claras para a equipe de liderança e fica evidente como os líderes devem agir e se responsabilizar pelos resultados que superam todos os níveis hierárquicos da empresa.”

CONCLUSÃO

A nova identidade do RH – a de função prestadora de serviços aos processos organizacionais – não difere da que vem sendo assumida por outras áreas igualmente importantes, como a de Tecnologia da Informação. A importância de técnicas apropriadas de RH talvez seja ainda maior do que na fábrica fordista, pois as novas ferramentas de gestão adotadas pelas empresas dependem profundamente da intervenção cuidadosa e competente das pessoas. O tamanho do quadro de pessoal pode ter se reduzido, mas, para a empresa, a colaboração de cada pessoa é mais crítica do que antes. O futuro próximo do RH pode não ser tão sombrio quanto parece hoje.

BIBLIOGRAFIA

AL-MASHARI, M. et al. Enterprise resource planning: a taxonomy of critical factors. *European Journal of Operations Research*, 146, p. 352-364, 2003.

CAKAR; BITITCI; MACBRYDE. A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, v. 9, n. 2, p. 190-207, 2003.

CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E.; PEREIRA NETO, André de Faria. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

MAYO, Elton. *The Human Problems on an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School, 1933.

FREEL, M. S. Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation* 25, p. 123-134, 2005.

GOVINDARAJULU, Nalini; DAILY, Bonnie F. Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, n. 4, p. 364-372, v.104, 2004.

SARTAIN, Libby. *Agente de mudança*. HSM Management 58, set.out., 2006.

STRATMAN, J. K. et al. The deployment of temporary production workers in assembly operations: a case study of the hidden costs of learning and forgetting. *Journal of Operations Management*, 21, p. 689-707, 2004.

VALLE, Rogério (Org.). *Conhecimento em ação: reestruturação produtiva e novas competências para o trabalho*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

Rogério Valle

Professor do Programa de Engenharia de Produção da Coppe/UFRJ, coordenador do SAGE – Laboratório de Sistemas Avançados de Gestão da Produção. Doutor (Universidade Paris V).
valle@pep.ufrj.br

e-papers

Livros para quem faz livros

Na E-papers Serviços Editoriais é fácil escolher, comprar e ler o livro da sua preferência. Você escolhe entre títulos exclusivos e atuais, compra por um preço acessível, e lê da maneira que quiser, em versão eletrônica ou em papel.



Caleidoscópio do Desenvolvimento Local no Brasil
Diversidade das Abordagens e experiências por Yves-A. Fauré e Lia Hasenclever

Sentidos do Trabalho Humano
Miguel de Simoni, presença inspiração de Marcelo Firpo Porto e Roberto Bartholo (org.)



Análise do ambiente corporativo
Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações de José Gilvomar R. Matos, Rosa Maria B. Matos e Josimar Ribeiro de Almeida

<http://www.e-papers.com.br>
telefone (21) 2273-0138

Educação corporativa

Reflexões sobre sua razão de ser e seus limites

Ana Rosa Chopard Bonilauri

RESUMO

O artigo apresenta considerações sobre a razão de ser da educação corporativa nos dias atuais, fruto da evolução havida nas organizações especialmente para fazer frente aos desafios da competição que o modelo econômico atual vem provocando. Parte da observação é de que há um repensar nas empresas sobre o valor do investimento em educação corporativa para apoiar estratégias corporativas possibilitando ações “educacionais”, ou seja, possibilitando ir além dos programas voltados apenas à habilitação pura e simples para um posto de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE

Educação Corporativa; Estratégia Organizacional; Gestão de Pessoas.

“Embora uma arquitetura estratégica identifique competências amplas a serem desenvolvidas – as possíveis estradas para o futuro –

os méritos das rotas específicas só emergem quando se segue adiante. Deve-se empenhar todos os esforços em como se chegar ao futuro, e não na atratividade do destino.”

(Gary HAMEL;

C. K. PRAHALAD, 1995.)

INTRODUÇÃO

O presente artigo é fruto do estímulo do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior, por meio da Secretaria de Tecnologia Industrial, no âmbito de encontros entre empresas públicas e privadas, instituições de ensino e pesquisa e órgãos governamentais, como os Ministérios da Ciência e Tecnologia, Educação e Trabalho e Emprego, no anseio de cumprir uma agenda comprometida com a competitividade do País na conquista de mercados internacionais¹ trazendo à mesa o que acontece nos ambientes corporativos em prol da capacitação de seus empregados. Pela primeira vez, observamos o grande interesse do governo em aprofundar o entendimento dos investimentos que os setores público e privado dedicam à educação corporativa. São números impressionantes que não aparecem nas estatísticas oficiais, mas que corroboram as modernas teses da profissionalização que ocorrem no seio das organizações “equilibrando” anseios de competitividade (empresa) e empregabilidade (indivíduo), e que por sua vez, corroboram com o advento da sociedade do conhecimento.

Esse tema ainda não se faz presente, com tal espírito, nas discussões acadêmicas e nas discussões sobre gerenciamento das empresas. Aparece, uma vez ou outra, como relato de experiência em eventos para o público especializado em recursos humanos. Talvez, por pertencer mais à dimensão econômica da sociedade

É justo o pouco interesse despertado pelo tema educação corporativa, pois os desafios para superar índices insatisfatórios da educação brasileira, tanto quantitativa quanto qualitativamente, se apresentam como foco prioritário de atenção.

e por sua pequena visibilidade como “valor isolado” nas estratégias de gestão empresarial, o tema permanece restrito a um pequeno grupo de estudiosos e profissionais que pesquisam modelos e práticas de “universidades corporativas” ou que avaliam os resultados do investimento feito na capacitação dos empregados confrontando-os com os ganhos em produtividade e competitividade das “patrocinadoras”.

É justo o pouco interesse despertado pelo tema educação corporativa – nas academias e no setor público dedicado à Educação e ao Trabalho

– pois os desafios para superar índices insatisfatórios da educação brasileira, tanto quantitativa quanto qualitativamente, se apresentam como foco prioritário de atenção.

Afinal, em uma leitura muito objetiva, a educação corporativa serve ao mundo dos negócios em primeiro lugar. Na maioria das vezes vantajosa para o empresário, na contabilidade entre manter um corpo funcional capaz (capacitado) para responder adequadamente às exigências do dia-a-dia do trabalho ou lançar mão do desgastante (e caro) processo de recrutar e selecionar profissionais para dispensá-los e iniciar novos ciclos, demite-admite. Especialmente, nas grandes organizações e nas empresas especializadas a necessidade de operar com uma força de trabalho mais qualificada dificulta a adoção dessa política de suprimento de mão-de-obra.

O custo, nesse segundo caso, em se tratando de mão-de-obra mais qualificada, é muito alto, não só pelos valores diretos, mas principalmente, pelos indiretos: tempo de integração ou adaptação dos novos empregados e perda de produtividade pelo grau de insatisfação do grupo que permanece.

Em segundo lugar, é possível, do lado das organizações, atribuir à educação corporativa valor relativo, que oscila em função de prioridades estratégicas e importância relativa no processo de gestão de pessoas adotado. Valores e modelos de gestão; planos estratégicos e personalidade (biografia) dos executivos podem alterar significativamente o lugar e, portanto, os investimentos em educação corporativa.

Vislumbra-se aí um bom “imbróglio” que só se desfaz por mediação

ou fatos e dados que vão indiretamente, dando um pouco de luz e atenção ao mundo fechado das empresas, na sua tarefa de educar (“re-educar”) pessoas conforme sua razão de existir, produzir e crescer.

Por último, não fosse o “mundo plano” (1), talvez não estivéssemos nem mesmo tendo a oportunidade de refletir sobre o tema que aqui e ali desponta, ainda que timidamente, ao lado das crises e críticas à educação formal e seu impacto substancial no progresso das nações.

O PORQUÊ DO INTERESSE EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Pensamos que o interesse pela educação corporativa está naturalmente associado a grande mudança que vem ocorrendo na geografia da produção e do consumo x valor do conhecimento na sociedade pós-industrial.

Para quem atua no ambiente pragmático das organizações, obviamente esse tema vai parecer pouco aprofundado e talvez negligenciado. O que se observa, todavia, pelo olhar focado por meio da lente do empreendimento e das políticas mundiais de desenvolvimento econômico que afetam, sobretudo, países como o Brasil, é que há uma imensa oportunidade de agregar mais e mais pessoas no mundo das trocas simbólicas de bens (valores) mediante produção e consumo, dos quais hoje ainda não participam.

Por um lado, vejamos: um mercado potencial e carente de acesso a bens e produtos está à espera, obrigando as nações e as empresas, que objetivam fazer parte desse jogo global, adaptarem-se a ele.

Destacam-se, nesse sentido, as teses defendidas por Prahalad (2), que

desde sua obra mais clássica *Competindo pelo futuro* (1994), já destacava a necessidade de que em vias de globalização dos mercados, era importante não descuidar dos mercados/necessidades locais. Prahalad pode ficar envaidecido com suas antigas teses muito valorizadas nos dias de hoje,

O interesse pela educação corporativa está naturalmente associado a grande mudança que vem ocorrendo na geografia da produção e do consumo x valor do conhecimento na sociedade pós-industrial.

quando países como Índia, China, Brasil e Rússia aparecem como exemplos de países emergentes. Hoje esse pensador, professor da Universidade de Michigan, de origem indiana, vai mais além e se preocupa em estudar a busca global por talentos.

Se, por um lado, há essa tremenda oportunidade de crescimento das indústrias e dos serviços nas nações, por outro, observa-se a evolução, também muito significativa, no “saber” e no “conhecimento”, como fatores novos na clássica equação matéria-prima x meios de produção x trabalho (3). Cada vez mais se estuda o “valor dos ativos intangíveis” das

empresas em razão das diferenças entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e o seu valor contábil. É nessa dimensão aparentemente “invisível” que se incluem outros capitais característicos, tais como: o humano representado pelo “saber fazer” ou competência de seu corpo funcional direto ou indireto; o estrutural expresso pelos modelos e sistemas de gestão, patentes, práticas e procedimentos documentados, e ainda a capacidade de relacionamento com clientes, fornecedores, sociedade que consolidam a imagem da organização (4). Nesse novo contexto, com a absurda exigência de rapidez nas respostas e entregas, é natural que se espere do trabalhador deter as competências necessárias para tal perspectiva. O que se deseja é a capacidade para lidar e ir além dos sistemas prontos, das máquinas inteligentes, dos meios de acesso e da troca de informações e conhecimentos; a vontade de empreender, inventar, criar e aplicar no trabalho métodos e ferramentas capazes de racionalizar custos de produção e obter margens significativas e bom posicionamento de mercado. É isso que se vende embutido nos produtos e serviços e que diferencia as empresas entre si. Assim, a escolarização vale tanto pelo conhecimento de técnicas, métodos, teorias e conteúdos, quanto – ou mais – pelas estruturas de pensar, resolver problemas, inventar que consegue desenvolver no processo de ensino-aprendizagem. É esse novo trabalhador que os países emergentes ainda têm dificuldade de formar: ora pela dificuldade de reter esse contingente escolarizado, ora, mesmo para aqueles que permanecendo na escola, não conseguem

desenvolver os requisitos mínimos para atuarem em um mundo com novas características relacionais e lógicas.

O que as empresas fazem então, é preencher lacunas nessa formação, tomando para si a tarefa de treinar, de estimular a complementação dos níveis de escolaridade e, em alguns casos, ao promover atividades de P&D, trocar, com o mundo acadêmico, saberes, técnicas e pessoas.

A vida nas organizações vai, pouco a pouco, rivalizando com o ambiente educacional formal. É nas organizações, que eventos não previsíveis – tais como novos rumos nos objetivos e metas, novas parcerias, reorganizações internas etc. – começam a acontecer mais que o esperado; que a necessidade de novas aprendizagens também irá se impor de forma acelerada. Autonomia, identidade, compartilhamento de metas e estratégias, sistemas meritocráticos baseados em competências convergem para fazer do dia-a-dia das organizações um bom espaço para ensinar e aprender.

Eis um primeiro ponto. É natural, se não fundamental, que as empresas se preocupem com a educação: a que a sociedade oferece e aquela que ela própria oferta aos seus empregados. Além da tarefa de suprir lacunas de formação, desenvolvimento intelectual e conteúdos para o bom desempenho no trabalho, as organizações educam, pela *cultura compartilhada*, ou seja, pelo “jeito de fazer”, pelos valores, mitos e ritos que apregoa e pratica, pelos métodos de liderar, premiar, punir e de fazer as coisas. Assim, sempre, as organizações estão às voltas com formação/conformação.

ONDE ESTARÃO, ENTÃO, OS LIMITES DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Nesse caso, entenda-se que os limites (ou limitações) da educação corporativa aos quais nos referimos são os limites internos dessa prática ou funcionalidade da gestão empresarial. De

É nas organizações, em que eventos não previsíveis, tais como novos rumos nos objetivos e metas, novas parcerias, reorganizações internas etc., acontecem mais que o esperado, que a necessidade de novas aprendizagens também irá se impor de forma acelerada.

fato, não nos parece adequado tomar a educação corporativa como objeto de estudo isolado, o que de certo modo interfere na abordagem que se pretende adotar. A educação corporativa se contextualiza no modelo de gestão de pessoas das organizações que por sua vez, respondem e se submetem à filosofia de gerenciamento do negócio harmonizada às suas aspirações de sobrevivência e evolução.

De outra forma, porque a prática da educação corporativa não se apresenta como o elemento mais fundamental da gestão de pessoas. Submete-se ou complementa as demais funções de recursos humanos,

algumas delas com maiores impactos conjunturais no relacionamento empresa x empregado. Podemos citar como exemplo, os subsistemas de cargos e salários e sistemas meritocráticos. Outros sistemas ou políticas em RH, neles incluído os sistemas de educação e treinamento, em regra, respondem a anseios de bem-estar, crescimento e satisfação no trabalho. E, relativamente a esse último, mais recentemente, aos anseios legítimos de empregabilidade do trabalhador como contrapartida aos anseios de competitividade da organização.

Assim, a educação corporativa, atende a um projeto e a um significado, patrocinados, sobretudo pela organização, que oscilam conforme modelos de gestão adotados, formulação de estratégias e a algum tipo de resposta ao desejo legítimo dos empregados concernente às suas representações sobre emprego, sobrevivência, auto-realização construídas no relacionamento externo, como já mencionado acima.

Percebe-se que a educação corporativa toma significativo impulso, quando intimamente ligada às *estratégias corporativas*, que vão inclusive tomar emprestado da literatura mais relacionada às pessoas, a visão da *competência organizacional* diferenciadora e capaz – tal qual a competência humana provida de complexidade, de evolução e adaptabilidade ao tempo e espaço – de alavancar resultados.

Desse modo, o que confere novo sentido e reconhecimento à educação corporativa, não está naquilo que seu arsenal de ferramentas, técnicas e filosofia garantem à prática e aos indivíduos, mas naquilo que lhe é conferido pelo projeto empresarial de sucesso e sustentabilidade.

Ler esse novo espaço da educação corporativa, sob essa ótica, não é desmerecê-la, minimizando seu impacto real na vida das pessoas, das organizações e da sociedade. Há uma vontade imensa de respeitar uma ação, sem o romantismo do educador que crê no poder de superação do homem pelo acesso ao conhecimento, ou que descrê da educação que não se faz crítica, pela base ideológica que carrega, tal como visgo, impossível de ser abstraída do ato de ensinar (e de aprender).

Hei-nos no eixo mais fundamental que é o de atribuir à educação corporativa o valor que ajuda uma organização a construir. E aí, ela vale porque vale às organizações, porque vale a uma sociedade que luta por crescer e abrir novas possibilidades aos seus cidadãos. Vale, porque imprime, em sua ação, também os valores e crenças que constroem a cidadania.

Desta forma, conclui-se que o limite da educação corporativa está no intramuro das organizações. Está na percepção dos gestores da sua importância para o negócio – desde a construção de sua identidade até a capacidade de inovar-se e de autovalorizar-se pelos intangíveis que ajuda acumular. Está em seu comprometimento com a sociedade, seja ajudando a desenvolver o profissionalismo e o comportamento ético, seja auxiliando as organizações a se tornarem mais competitivas e a conquistarem outros mercados e regiões.

Por último, mais uma palavra àqueles que fazem educação corporativa: os métodos, as práticas e as ações, não terão valor se não estiverem claramente comprometidos com o entendimento incondicional do seg-

mento e do negócio da organização que a abriga.

Mesmo que esteja disponível o melhor contingente de profissionais para ser absorvido pelas empresas, sempre haverá a possibilidade (e a necessidade) de seu aprimoramento e capacitação.

Seja para a própria empresa, seja para o mercado de trabalho: empresa e escola têm papéis complementares e sinérgicos na preparação das pessoas. Seja simplesmente na preparação para a cidadania, na convivência social; seja para fazer aportar ao País os dividendos econômicos a que faz jus pela qualidade de seus produtos e serviços; seja simplesmente para garantir, nesse mundo de extrema volatilidade de certezas e padrões, as condições objetivas para cada homem ou mulher continuar “competente” para a busca da sobrevivência e da auto-realização.

BIBLIOGRAFIA

1. FRIEDMAN, Thomas L. *O Mundo é Plano: uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
2. HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
3. CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
4. SVEIB, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NOTAS

- 1 Ilustramos esse objetivo com a transcrição da primeira competência daquela Secretaria: “I – Promover a incorporação de tecnologia ao produto brasileiro, de modo a elevar a agregação de valor no País e torná-lo mais competitivo, nacional e internacionalmente”.

Ana Rosa Chopard Bonilauri

Pedagoga, Mestre em Psicologia da Educação pela IESAE/FGV, Especialista em Psicopedagogia – FGV, e em Gestão do Conhecimento – CRIE/Coppe/UFRJ. Fez carreira profissional na área de educação corporativa na Embratel e, atualmente, é Diretora de Projetos Estratégicos da ID Projetos Educacionais, Presidente da ABEC- Associação Brasileira de Educação Corporativa e Diretora Temática Universidades Corporativas – ABRH/RJ. anarosa.bonilauri@click21.com.br

Fatores determinantes da competitividade na indústria farmacêutica de medicamentos genéricos no Brasil

*Gerson Rosenberg
Maria da Graça Derengowski Fonseca
Luiz Antonio d'Avila*

RESUMO

O objetivo do artigo é identificar e analisar os fatores de competitividade que norteiam as estratégias das empresas fabricantes de medicamentos genéricos no Brasil desde 1999. Esta identificação é efetuada a partir de modelos usados pela economia da organização industrial, em especial por Scherer e Ross (1990), que permitem analisar as relações causais entre elementos determinantes da estrutura de mercado — como economias de escala e diferenciação — e as condutas estratégicas das empresas. O artigo apresenta evidências de que a concentração no segmento industrial dos fabricantes de genéricos é tão importante como a de marcas e este indica os fatores determinantes das principais condutas de ambos segmentos. Além disso, o artigo examina alguns aspectos regulatórios e de política de desenvolvimento dos medicamentos genéricos especialmente a partir de 1999, bem como as tentativas governamentais para assegurar o acesso a medicamentos mais baratos pela população de menor poder aquisitivo.

PALAVRAS-CHAVE

Medicamentos Genéricos; Indústria Farmacêutica; Competitividade; Organização Industrial.

INTRODUÇÃO

A indústria farmacêutica tem de ser compreendida como um sistema ou uma rede, onde as atividades inovativas, de produção e de comercialização dos medicamentos envolvem direta e indiretamente um grande número de agentes, tais como firmas, organizações intensivas em pesquisa (universidades, centros de pesquisa públicos e privados, hospitais de pesquisa), órgãos de financiamento, agências regulatórias, governo, sistemas de saúde público e privado, médicos, consumidores, associações de classes, entre outros. Esses agentes estão ligados por numerosos tipos de relações que envolvem, quase sempre, transações de mercado, controle de regras, competição, colaboração assim como outras formas intermediárias de relacionamento. Com efeito, como sugere Malerba (2003, p. 330) a competição do setor farmacêutico deve ser analisada do ponto de vista sistêmico e não apenas por meio da lógica estratégica individual e isolada de poucas empresas. Entretanto, para que se possa analisar melhor o processo de decisão tomado pelos agentes econômicos em cada um dos segmentos da indústria farmacêutica – incluindo-se aí o novo mercado de genéricos¹ – faz-se necessário realizar uma análise detalhada da estrutura de mercado e das estratégias daqueles agentes em seus segmentos específicos.

As empresas do setor farmacêutico, principalmente as líderes, atuam em todas as etapas produtivas, que são: (i) pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos medicamentos; (ii) produção industrial; (iii) formulação de especialidades farmacêuticas; (iv) marketing; (v) e comercialização dos medicamentos (QUEIROZ, 1993, p. 19).

Porém, as empresas fabricantes de medicamentos genéricos normalmente só atuam nas três últimas fases, o que a torna diferente da indústria farmacêutica convencional. O artigo em questão propõe-se a analisar o padrão competitivo e a estrutura de mercado das empresas de genéricos comparando-o, quando possível, com a competitividade do segmento de marca.

MODELO TEÓRICO ADOTADO NO ESTUDO DA COMPETITIVIDADE

O estudo da organização industrial e da competitividade das empresas vale-se dos dois conceitos básicos utilizados na análise microeconômica: o de conduta de vendedores e compradores e, outro, o de estruturas de mercado ou padrões competitivos. A importância das escolhas estratégicas para os negócios é baseada nas oportunidades de ganhos e de outras vantagens percebidas pelos empresários em relação aos ambientes em que atuam. Desta forma, os elementos que definem a estrutura de mercado são fundamentais para que se possa determinar a conduta competitiva das empresas. Observa-se que mercados ou indústrias possuem diferentes padrões competitivos.²

A estrutura de mercado típica do capitalismo industrial moderno é a de oligopólio, situação que se caracteriza pelo pequeno número de vendedores ou a alta concentração das vendas ou da produção. Neste caso, os oligopolistas podem produzir produtos e serviços que são substitutos perfeitos (oligopólio homogêneo) ou são produtos diferenciados (oligopólio diferenciado). O baixo número de empresas ou a existência da elevada concentração de vendas ou da produção cons-

titui apenas a condição necessária para a existência do oligopólio. É na *interdependência estratégica* que reside à *diferença específica* da conduta típica de produtores oligopolistas. Diversos estudos apontam que a estrutura típica do mercado farmacêutico pode ser caracterizada como de *oligopólio diferenciado*, em função não só da existência de diversas classes terapêuticas, mas também das estratégias de diferenciação de produtos que se manifesta por intermédio de campanhas de vendas e adoção de marcas (SCHERER. In: CULYER; NEWHOUSE, 2000, p. 1.320).

Na indústria farmacêutica convencional há poderosos indícios de barreiras à entrada, a saber: grandes investimentos em P&D, existência de direitos intelectuais de propriedade associada a marcas e patentes, segredo tecnológico (*know-how*), elevados gastos em propaganda e outras estratégias de venda, investimentos elevados na instalação de plantas produtivas, políticas públicas intervencionistas e inflexibilidade regulatória (CAVES, 1967; SCHERER; ROSS, 1990).

As barreiras de diferenciação de produtos – marcas e marketing – praticamente não existem no segmento de genéricos. Além disso, por não estar associados a invenções patenteadas, não há necessidade de grandes investimentos em P&D.³ Na realidade os medicamentos genéricos estão associados à expiração de patentes, no qual está previsto que diversos medicamentos perderão a sua patente em 2007, o que deixará um total da ordem de US\$ 30 bilhões em vendas anuais abertas à concorrência deste tipo de produto. Tal como no caso dos medicamentos diferenciados, de mar-

ca, a competição entre os fabricantes de genéricos pode ser analisada por meio do modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) desenvolvido por vários economistas industriais durante o século passado, tal como estilizado por Scherer e Ross (1990, p. 5) na Figura 1.

Este modelo permite estabelecer as relações de causa e efeito entre os fatores estruturais, que são os fatores competitivos que prevalecem a longo prazo e as condutas competitivas individuais das empresas.

A concentração é uma medida de síntese da estrutura de mercado e esta, por sua vez, determina o poder de mercado das empresas líderes. Os elementos acima mencionados – condições do mercado, estrutura do mercado, condução e desempenho das empresas – são a seguir analisados sendo esta análise estendida para o

segmento de genéricos no Brasil, com as devidas ressalvas.

CONDIÇÕES BÁSICAS:

DEMANDA E OFERTA

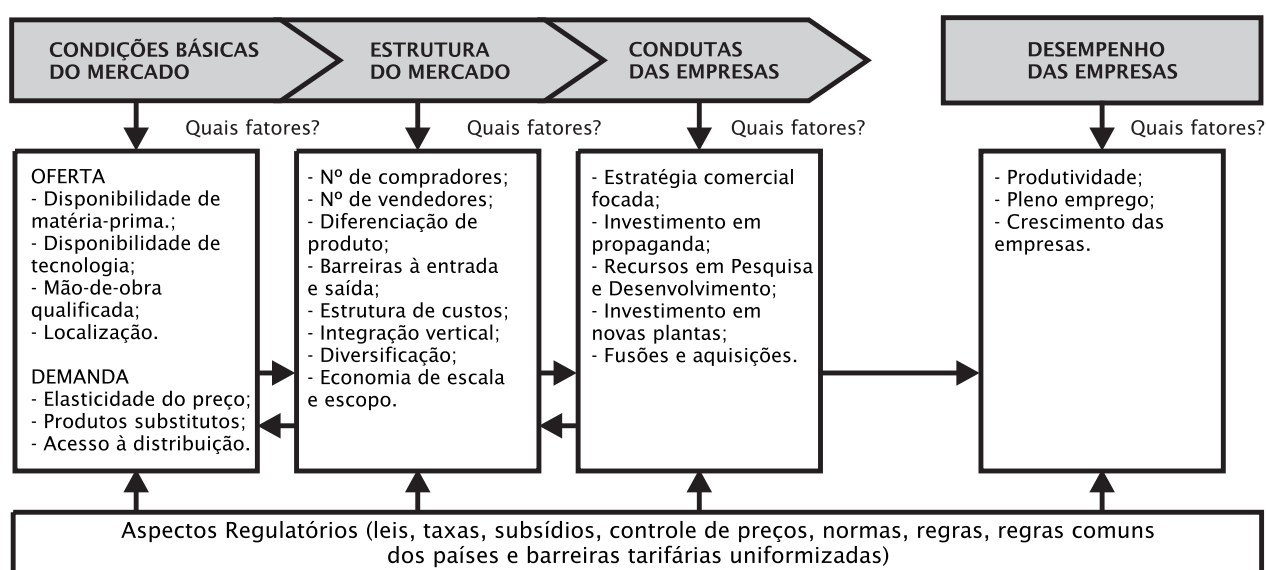
As condições básicas de mercado são aquelas relacionadas à oferta e a demanda de medicamentos. Segundo Frenkel (In: NEGRI; DI GIOVANNI, 2001), a demanda de medicamentos estaria diretamente correlacionada aos diferentes grupos de renda da população que podem ser classificados em: ricos, intermediários e os menos favorecidos. Assim para os mais ricos, com renda maior, o preço pouco influencia ao consumo, isto é existe uma demanda elástica em relação ao preço do medicamento. Para o grupo de renda intermediária, no caso de aposentados e classe média em geral, o medicamento passa a representar uma fração significativa dos seus

gastos. Assim, para este grupo a elasticidade de preço é significativa, fazendo com que o consumidor prefira sempre que possível fazer a substituição do medicamento de marca pelo genérico. Para o terceiro segmento da população, o de renda mais baixa, os preços têm pouca influência sobre o respectivo consumo, pois a renda torna o seu consumo difícil. Observa-se que, segundo o Ministério da Saúde, menos de 40% da população possui condições de adquirir medicamentos (DIAS CILENTO, 2003, p. 21). Assim, para maior parte da população existe uma demanda inelástica com relação aos preços dos medicamentos, o que favorece a substituição destes pelo genérico que é 40% mais barato.

A oferta de medicamentos está relacionada ao desenvolvimento de novas substâncias, onde a pesquisa é custosa e com alto risco para os

Figura 1

Modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) para o mercado de genéricos



Fonte: Adaptado de Scherer e Ross, 1990, p. 5.

fabricantes. Nos Estados Unidos, os gastos em P&D das companhias farmacêuticas americanas aumentaram de US\$ 262 milhões em 1951 para US\$ 1,7 bilhão em 1967, US\$ 3,1 bilhões em 1980 e US\$ 8 bilhões em 1990, ao nível de preço constante em 1990 (SCHERER. In: CULYER; NEWHOUSE, 2000, p. 1.307). Em 2003, a empresa líder mundial Pfizer investiu 18% das vendas que totalizaram em US\$ 39.631 bilhões em P&D, sendo que as demais empresas investiram em média 17,4% (SCRIP'S 2005; YEARBOOK, 2005). Diferentemente das empresas farmacêuticas os fabricantes de genéricos já encontram os investimentos de P&D amortizados – uma vez que estes foram realizados por ocasião do lançamento de um medicamento de marca, o que reduz bastante os seus custos.

ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DOS FABRICANTES DE GENÉRICOS: BRASIL E OUTROS PAÍSES

Segundo o estudo do Congresso Americano (Congressional Budget Office/CBO)⁴ realizado em 1998, o mercado mundial de genéricos vêm crescendo cerca de 11% ao ano apresentando-se como um importante mercado alternativo aos dos medicamentos de marca. Os Estados Unidos, a Alemanha e o Reino Unido detêm 60% do mercado mundial de genéricos⁵. O Quadro 1 mostra a dimensão do mercado de genérico dos principais países consumidores entre 1997 e 2003, onde os Estados Unidos mostram o maior crescimento em vendas, de 52,7% no período.

O relatório do CBO aponta que os genéricos corresponderam a 43% de todas as unidades vendidas nos Estados Unidos em 1996, enquanto que em 1986 totalizava apenas 19%.

Isto corresponde a uma economia de até 40% para os consumidores e este percentual tende a crescer 13% a cada ano. A previsão é de que em 2010 as vendas de medicamentos genéricos representem para a indústria farmacêutica dos Estados Unidos cerca de US\$ 25 bilhões.

As vendas de drogas terapêuticas convencionais vêm crescendo expressivamente no Brasil tendo passado respectivamente de US\$ 5,589 bilhões, em 2003, para US\$ 6,818 bilhões, em 2004, e US\$ 9,214 bilhões, em 2005. No entanto este crescimento tem ocorrido a taxas menores do que o verificado no mercado de medicamentos genéricos.⁶ Segundo a Pró-Genéricos o segmento de genéricos registrou vendas na ordem de US\$ 692,5 milhões em 2005, de US\$ 442,6 milhões em 2004, de US\$ 311,6 milhões em 2003, de US\$ 225,2 milhões em 2002 e de US\$ 31,6 milhões em 2000.⁷ Em 2005, foram vendidos 151,4 milhões de unidades de medicamentos genéricos no País contra 122,9 milhões no ano anterior. Desta forma, as vendas de medicamentos genéricos cresceram 23,2% em volume de unidades comercializadas no ano de 2005 em comparação com 2004.⁸ Em 2005 as quatro classes terapêuticas de genéricos mais vendidos foram: antibióticos (20,6%), anti-hipertensivos (11,7%), anti-inflamatórios (8,5%) e antiulcerosos (7,7%).

Embora as empresas de genéricos não possam diferenciar diretamente seus produtos por meio da propaganda e *marketing* do produto associado à marca dos medicamentos, elas tentam fazê-lo oferecendo diferentes tipos de apresentações⁹ (ver Figura 2), alternando as modalidades de uso (ex: comprimido e cápsula) e algumas estratégias de comercialização junto às farmácias.

Outra característica da estrutura de mercado que tem impacto sobre as estratégias das empresas é a importância das economias de escopo¹⁰ visando à redução dos custos. Desta forma, os fabricantes de medicamentos de marca usam as mesmas instalações para fabricar diversos tipos de medicamentos genéricos. Por outro lado, típicos fabricantes de produtos genéricos também produzem medicamentos convencionais. Em 2005, por exemplo, as vendas de genéricos representavam 67,4% do total comercializado pela Medley, 45,4%, da EMS, 15,7% da Aché/Biosintética¹¹ e 28,8% da Eurofarma, que são as quatro maiores do segmento. As empresas vêm aumentando a sua linha de produtos genéricos para comercialização e isso pode ser verificado pelo número total de registros, conforme mostra a Figura 2. Em 2006, as empresas de genéricos que mais fizeram registros foram: o grupo EMS com 559, a Eurofarma com 128, a Medley com 137 e a Ranbanxy com 88. Uma singularidade da indústria de genéricos no Brasil é que as empresas brasileiras, diferentemente das suas concorrentes situadas em outros países, não são integradas, verticalmente, uma vez que não fabricam suas próprias matérias-primas, importando-as principalmente da Índia, Israel e Canadá. Neste sentido, elas estão dispensadas de realizar grandes investimentos de pesquisa.

MEDICAMENTOS GENÉRICOS: MARKET-SHARE E CONCENTRAÇÃO

Analisando-se a participação das empresas no total das vendas, que determinam o seu *market-share*, no Quadro 2, verifica-se que cinco maiores empresas do mercado de genéricos são

responsáveis por mais de 80% das vendas deste segmento em 2005, sendo as quatro maiores de capital nacional. Observe-se, ainda, que entre 2001 e 2005, a participação da maior empresa, a Medley, mostra-se praticamente inalterada, ou seja, esta mantém consistentemente a liderança.

O estudo do *market-share* deve ser complementado com a análise de índices de concentração, no Quadro 3, que reafirma tendência de concentração já indicada.

Esta última análise permite apontar algumas conclusões interessantes,

a saber: (i) as taxas de concentração das quatro maiores e/ou oito maiores empresas, medidas pelo CR (4) e CR(8), permanecem inalteradas nos últimos quatro anos, apesar de o número de empresas ingressantes no mercado ter passado de 45, em 2001, para 63, em 2005; (ii) o Hirschman-Herfindahl (HH_i) mostra-se inicialmente muito elevado, mas depois se aproxima de 1.800 indicando alta concentração;¹² e (iii) o número equivalente (*v_c*) passa de 3 para 6, indicando que, aparentemente, não há tendência de desconcentração do segmento.

Na Figura 3, mostra-se que o número de empresas entrantes no segmento de genéricos vem aumentando desde 2000 a uma média de cerca de 10 empresas novas por ano. No entanto, constata-se que a entrada destas empresas pouco tem afetado o grau de concentração do mercado, como já foi acima indicado.

Nota-se que a participação das empresas de genéricos no mercado total de medicamentos aumenta de 2,8%, em 2001, para 11,3%, em 2005 (Figura 2). Se levar em conta que, nos Estados Unidos, as vendas de

Quadro 1

O Mercado de Genéricos no Mundo em 1997 e 2003

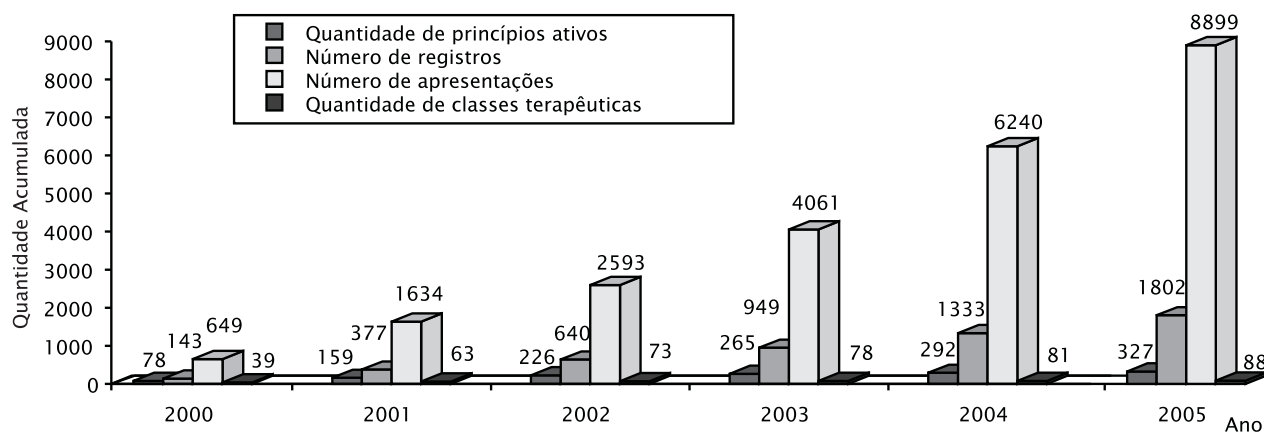
País	Ano 1997	Ano 2003		
	<i>Mercado de Genéricos por país (vendas US\$)</i>	<i>Mercado de Genéricos por país (vendas US\$)</i>	<i>Valor % do mercado total farmacêutico de cada país</i>	<i>Unidades % vendidas de cada país</i>
Estados Unidos	6,55 bilhões	10,0 bilhões	7	42
Alemanha	2,42 bilhões	2,2 bilhões	30	40
Reino Unido	430 milhões	650 milhões	15	45
Canadá	nd	720 milhões	13	37

Legenda: nd = não disponível

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IMS HEALTH's Market Report de 2006 (Disponível em: <<http://www.ims-global.com>>, acesso em: 18/1/2006) e da Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos – Pró-Genéricos de 2005 (Disponível em: <<http://www.progenericos.org.br/historia.shtml>>, acesso em: 7/2/2005).

Figura 2

Mercado de genéricos no Brasil



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela ANVISA em 2006.

genéricos representam 38% do total do mercado é possível supor que o mercado brasileiro deva aumentar ainda mais nos próximos anos.

ANÁLISE DO *TURNOVER*

Uma limitação do uso isolado do CR (k) e do HH_1 é que eles não mostram se as empresas que os compunham em um dado ano são as mesmas do período precedente. Com o objetivo de avaliar as mudanças ocorridas, quer seja por meio de aquisições ou de outros fatores, nas posições das 19 maiores empresas de genéricos entre 2000 a 2005 foi utilizada a análise de *turnover* (Joskow, 1960). Desta forma, foram arbitrados três grupos de empresas no período considerado, conforme mostra o Quadro 4. Os grupos formados são pequenos com a finalidade de poder melhor analisar as mobilidades das empresas. Assim, o grupo A foi formado pelas cinco maiores empresas em 2000, o grupo B pelas que ocupavam da sexta à décima posição, e assim sucessivamente.

A partir do Quadro 4, as seguintes observações podem ser feitas: (i) 20% de *turnover* no grupo A denota uma consolidação de posição das empresas; (ii) grande mobilidade (três ascensões e seis quedas) das empresas da sexta posição em diante, mostra que estas são bastante afetadas pelos novos entrantes; e (iii) as empresas que ingressam neste mercado ficam nas posições mais baixas, três ingressantes no grupo C.

ASPECTOS REGULATÓRIOS

Na última década diversos fatores externos contribuíram para grandes mudanças na indústria farmacêutica brasileira, onde os mais importantes são: a Lei de Patentes¹³ em 1996;

a criação da ANVISA¹⁴ em 1999; o aparecimento dos medicamentos genéricos¹⁵ no final de 1999; e, a nova política de controle de preços adotada em 2001. O acesso dos medicamentos para a população deve ser garantido por meio de alguns mecanismos de controle de preços visando eliminar os problemas decorrentes das falhas do mercado, onde as atuais normas vigentes de regulação foram definidas

A introdução dos medicamentos genéricos no Brasil possibilitou a redução dos preços na indústria farmacêutica e a entrada de novas empresas no mercado interno, principalmente das indianas.

pela Lei nº 10.742 de 6 de outubro de 2003 que, também, criou a Câmara de Regulação Econômica do Mercado Farmacêutico – CMED.¹⁶

Diversas razões dificultaram o fortalecimento dessa indústria, a saber: rígido controle de preços; falta de política industrial para o setor; impostos elevados; insuficiência dos financiamentos para P&D pelo setor público; reduzidas exigências regulatórias; ausência de tratamento tarifário diferenciado para os produtos de Química Fina; falta de estímulo à formação de *joint-ventures*; poucas fusões e aquisi-

ções (PALMEIRA FILHO; PAN, 2003). Um outro fato importante refere-se às empresas nacionais que investem muito pouco em P&D, isto é, cerca de 0,43% da receita líquida, enquanto que suas homólogas americanas gastam cerca de 17% da sua receita (ALBUQUERQUE; CASSIOLATO, 2000, p. 60). Atualmente o setor público é responsável por cerca de 30% das vendas de medicamentos no Brasil e, portanto, é importante que as compras governamentais sejam caracterizadas pela eficiência e transparência para que haja uma redução nos preços dos medicamentos (BRASIL, CPI-MEDICAMENTOS, 2000, p. 75).

CONCLUSÕES: GENÉRICOS E COMPETITIVIDADE

O Quadro 5 sintetiza como as estratégias das empresas mostram-se diferenciadas em função do ambiente competitivo em que as empresas atuam. O quadro também sugere que as políticas governamentais acompanham as características peculiares de cada um dos segmentos industriais, o de genéricos e o de marca.

A introdução dos medicamentos genéricos no Brasil acarretou modificação nos padrões de competição da indústria farmacêutica, possibilitando a redução dos preços e a entrada de novas empresas no mercado interno, principalmente das indianas. Na realidade, do ponto de vista do estudo, observa-se à predominância de empresas brasileiras no *ranking* das líderes de venda de genéricos, o que é altamente salutar. Embora tenham ocorrido mudanças no marco regulatório e em aspectos da política para o setor percebe-se que o continuado déficit no saldo da balança comercial em fármacos, atualmente em US\$ 1,5 bilhão, em 2005, segundo dados

Quadro 2**Market-share das Empresas no Mercado de Genéricos no Brasil**

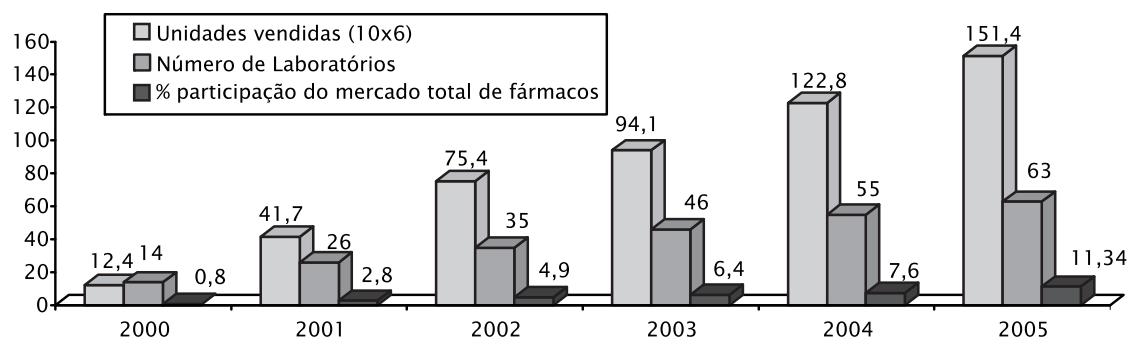
Empresas/Ano	Nacionalidade	2001(%)	2002(%)	2003(%)	2004(%)	2005 (%)
Medley	Brasileira	31,2	27,3	25,9	27,6	28,0
EMS Sigma Pharma	Brasileira	26,3	20,1	20,3	21,2	26,0
Ache/Biosintética	Brasileira	20,3	17,5	14,1	12,3	12,2
Eurofarma	Brasileira	9,5	10,9	10,4	10,1	8,9
Ranbanxy	Indiana	8,4	10,5	8,9	7,3	5,1
Participação Total(%)	-----	95,7	86,3	79,6	78,5	80,2

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelo IMS Health do Brasil em 2006.

Quadro 3**Índice de Concentração do Mercado de Medicamentos Genéricos**

Índices de concentração	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Razão de Concentração CR(4) (%)	97,7	87,3	75,9	70,7	71,2	75,1
Razão de Concentração CR(8) (%)	99,9	98,9	94,5	92,3	89,8	89,6
Hirschman-Herfindahl (HH)	2.975,4	2.244,9	1.717,1	1.532,6	1.574,5	1.755,6
Número equivalentes (v.)	3	4	6	7	6	6

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pelo IMS Health do Brasil em 2006.

Figura 3**Evolução do mercado de genéricos no Brasil**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela ANVISA e pelo IMS Health em 2006.

Quadro 4**Turnover das 19 maiores empresas de genéricos no Brasil**

Grupo (ranking) em 2000	Posição das empresas no Grupo em 2005						Índice de Turnover (%)
	Ascenderam	Caíram	Desceu do grupo	Ingressaram	Permaneceram	Saiu (*)	
A (1-5)	0	0	0	0	4	1	20,0
B (6-10)	0	3	0	0	2	0	60,0
C (11-19)	3	3	3	3	3	0	66,7
Total/Média	3	6	3	3	9	1	48,9

Fonte: Elaboração própria. (*) a Biosintética foi comprada pela Aché em 2005.

da Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica,¹⁷ pode ser reduzido por meio de estímulos – em termos de políticas econômicas – a produção local dos princípios ativos usados na fabricação dos genéricos.

É possível esperar que o aprimoramento do atual marco regulatório e algumas ações pontuais de incentivo ao aumento do consumo de genéricos poderiam propiciar uma redução dos preços dos medicamentos, em geral, e levar a um aumento da demanda dos medicamentos mais procurados. Do ponto de vista do governo poderia haver uma redução dos gastos públicos com a compra de medicamentos.

Dadas as características da indústria de genéricos no Brasil, é razoável esperar-se, para os próximos anos, um aumento nos investimentos privados neste segmento. Isso permitiria que os consumidores brasileiros, em especial os de menor renda, se beneficiassem ainda mais com o aumento da competição propiciado pela introdução do produto genérico no mercado farmacêutico brasileiro.

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, E. da M.; CASSIOLATO J. E. *As especificidades do sistema de inovação do setor saúde: uma resenha da literatura como introdução sobre o caso brasileiro*. Belo Horizonte: FESBE, 2000. (Estudos FESBE I).

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. *Relatório da CPI - Medicamentos: relatório final da comissão*, Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2000.

CAVES R. *Estrutura Industrial Americana*. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

DIAS CILENTO, C. R. *Medicamentos genéricos no Brasil de 1999 a 2002: análise da legislação, aspectos conjunturais e políticos*. 2003. 102 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Faculdade de Saúde Pública de São Paulo, São Paulo, 2003.

FERGUSON, P. R.; FERGUSON G. J. *Industrial economics: issues and perspectives*. 2nd ed., Nova York: University Press, 1994.

FRENKEL, J. *O mercado farmacêutico brasileiro: a sua evolução recente, mercados e preços*. In: NEGRI B.; Di GIOVANNI G. *Brasil: radiografia da saúde*. Campinas/SP: UNICAMP-IE/UFRJ, 2001. (Cap. 5, p. 157-174).

Quadro 5

Padrões de Competitividade do Setor Farmacêutico no Brasil

Segmento	Condições do mercado	Estrutura do mercado	Estratégia	Market share	Política pública/regulação
Genérico	1 Baixo poder de barganha dos fornecedores de insumos 2 Substituídos por produtos similares 3 Elevado poder de barganha dos consumidores 4 Baixo requisito tecnológico 5 Alto poder de compra pelo Estado	1 Economia de escala e escopo 2 Não requer integração vertical 3 Inexistência de barreiras à saída 4 Pouca diferenciação	1 Baixos gastos em propaganda 2 Elevado número de apresentações terapêuticas 3 Busca maior eficiência em custos 4 Atuação no mercado nacional 5 Estratégia de vendas junto ao farmacêutico 6 Atua no segmento de marcas	1 Altíssima concentração do mercado 2 Menor Market share dos genéricos em relação à Europa e EUA 3 Mercado em expansão 4 Participação de maior quantidade de empresas brasileiras	1 Mercado altamente regulamentado 2 Livre importação de genéricos 3 Existência de Políticas ativas para genéricos
Marca	1 Substituídos por produtos genéricos, <i>me too</i> e similares 2 Baixo poder de barganha dos consumidores 3 Elevados requisitos tecnológicos	1 Barreiras à entrada (economia de escala, vantagem de custo em instalações e propaganda) 2 Barreiras à saída (custo de P&D) 3 Integração vertical 4 Diversificação	1 Novos produtos com maior valor agregado, as <i>megabrands</i> 2 Grandes gastos em propaganda 3 Elevados investimentos em P&D 4 Atuação no mercado global 5 Estratégia de marketing junto ao médico	1 Alta concentração 2 Grande participação das empresas multinacionais no mercado nacional	1 Mercado altamente regulamentado 2 Política ativa para a produção de medicamento. 3 Livre importação de farmaquí-micos 4 Custos de transferência por empresa multinacional

Fonte: Elaboração própria. (*) a Biosintética foi comprada pela Aché em 2005.

JOSKOW J. Structural Indicia: Rank-Shift Analysis as a Supplement to Concentration Ratios. *The Review of Economics and Statistics*, Cambridge, v. 42, n. 1, p. 113-116, Feb, 1960.

MALERBA, F. Sectorial Systems and Innovation and Technology Policy. Rio de Janeiro: *Revista Brasileira de Inovação*, v. 2, n. 2, Jul., 2003, p. 329-375.

PALMEIRA FILHO, P.; PAN, S. S. K. Cadeia farmacêutica no Brasil: avaliação preliminar e perspectivas. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 18, p. 3-32, set. 2003.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. *Microeconomia*, 4. ed. São Paulo: Makron, 1999.

QUEIROZ, S. R. R. (Ministério da Ciência e Tecnologia) *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: competitividade da indústria de fármacos*. Campinas: MCT/FINEP, 1993.

ROBINSON, J. Imperfect competition revisited. *The Economic Journal*, v. 63, n. 251 Sep, 1953, p. 579-593.

SCHERER, F. M. *The pharmaceutical industry*. In: CULYER, A. J.; NEWHOUSE, J. P. *Handbook of health economics*. Amsterdam: ELSEVIER, 2000 (Chap. 25, p. 1297-1336).

SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3^a Ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.

SCRIP'S 2005 YEARBOOK. 21st Ed. London: Vinita Chambore, v. 1, Feb. 2005.

STIGLITZ, J. E.; WALSH C. E. *Introdução a microeconomia*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

NOTAS

1. Denominação genérica é o nome de aceitação universal para o medicamento, usado para distinguir um princípio ativo não amparado por marca comercial ou patente. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/hotsite/genericos/profissionais/conceitos.htm#13>>. Acesso em: 18/5/2005.

2. O mercado é o local onde ocorre a competição de empresas que produzem bens e mercadorias que são substitutos perfeitos ou diferenciados (PINDYCK; RUBINFELD, 1999, p. 9). Já as indústrias são definidas basicamente a partir do ponto de vista das empresas, de acordo com a semelhança dos seus processos produtivos e da utilização de matérias-primas comuns (ROBINSON, J. 1953).

3. Por definição genérico é um medicamento cujo produto não é uma inovação e, pelo menos em tese, não está associado a marcas, embora a legislação deixe brechas que um conjunto de produtos genéricos seja associado a empresas

que tem boa reputação ou farmácias.

4. Disponível em: <<http://www.cbo.gov/Search.htm>>. Acesso em: 12/2/2005.

5. Disponível em: <<ftp://ftp.cbo.gov/6xx/doc655/pharm.pdf>>. Acesso em: 12/2/2005.

6. Disponível em: <<http://www.febrafarma.com.br/>>. Acesso em: 13/2/2006.

7. Disponível em: <<http://www.progenericos.org.br/noticias/default2.asp>>. Acesso em: 18/5/2005.

8. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/u104851.shtml>>. Acesso em: 18/5/2006.

9. Segundo a Resolução CMED nº 1 da ANVISA, DO de 27/6/2003, as apresentações são os produtos que tenham o registro alterado sendo estes comercializados pela empresa. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/monitora/camara/legis/resol/res1_03.htm>. Acesso em: 20/2/2006.

10. O conceito economia de escopo se refere ser mais barato produzir certos bens juntos do que produzi-los separadamente, e a indústria farmacêutica vem cada vez mais utilizando este modo de produção para reduzir os seus custos (STIGLITZ; WALSH, 2003, p. 121).

11. A Biosintética (3^a do ranking de genéricos) foi adquirida pela Aché em 2006.

12. Como a razão de concentração é próxima de um, pode-se afirmar que se trata de um setor industrial com menor competição ou de maior desigualdade na repartição do mercado entre as empresas. As agências anti-trustes estabelecem que o HH_i maior que 1.800 merece preocupação quanto à competição (FERGUSON; FERGUSON, 1994, p. 168).

13. Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996, Lei de Propriedade Industrial, onde o Brasil passou a reconhecer a patente de medicamentos, produtos químicos farmacêuticos e alimentícios. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br>>. Acesso em: 5/5/2006.

14. A Lei nº 9782, de 26 de janeiro de 1999, definiu o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, criou a Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br>>. Acesso em: 5/5/2006.

15. A Lei nº 9.787 de 10 de fevereiro de 1999 estabeleceu o medicamento genérico e definiu a utilização de nomes genéricos em produtos farmacêuticos. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br>>. Acesso em: 5/5/2006.

16. A CMED é composta por representantes dos Ministérios da Saúde, Justiça, Fazenda e Casa Civil e tem como função a regulação do mercado e o estabelecimento de critérios para a definição e ajuste de preços. Disponível em:

<http://dtr2001.saude.gov.br/sctie/portal_daf/publicacoes/>. Acesso em: 18/2/2006.

17. FEBRAFARMA. Disponível em: <<http://www.febrafarma.com.br/>>. Acesso em: 12/1/2007.

Maria da Graça Derengowski Fonseca

Economista e professora – doutora do IE/UFRJ com doutorado no Instituto de Economia da UNICAMP e pós-doutorado no Centro de Inovações e Competitividade da Universidade de Manchester, Inglaterra. Suas áreas de especialização são: economia industrial, economia da tecnologia, economia das instituições e economia evolucionista.

derengow@ie.ufrj.br

Gerson Rosenberg

Engenheiro químico e tecnologista em saúde pública da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, com mestrado na Escola de Química da UFRJ e especialização em Gestão pela Qualidade Total pela Universidade Federal Fluminense. As áreas de atuação são: gestão, qualidade, biotecnologia e indústria farmacêutica.

gerson@fiocruz.br

Luiz Antonio d'Avila

Químico e Doutor do IQ/UFRJ, exercendo a Direção da Escola de Química da UFRJ (2006-2009). Foi empresário do setor de química fina estando atualmente envolvido com metrologia química e seu impacto nos combustíveis e derivados de Petróleo além de aspectos técnicos, mercadológicos e de tendências de setores da indústria.

davila@eq.ufrj.br

Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais

RESUMO

O artigo buscou caracterizar as práticas gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento existentes nas indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais, no Estado do Paraná. Para tanto, efetuou-se um diagnóstico por meio de um questionário estruturado que contou com 18 questões e teve como respondentes 18 profissionais responsáveis por departamentos de Produção, Recursos Humanos e Sistemas de Informação, de nove indústrias da região. Os resultados possibilitam afirmar que, em função do estágio de implantação em que se encontram as empresas, as práticas de GC pesquisadas podem ser agrupadas em três categoriais: práticas consolidadas, como as práticas Normalização e Padronização e Comunicação Institucional; práticas em consolidação como Educação Corporativa e Mapeamento de Processos; e práticas pouco consolidadas, como *Mentoring* e Comunidades de Prática. A pesquisa também revelou que, embora as empresas reconheçam o conhecimento como diferencial em seus produtos e serviços, demandam melhorias em seus ambientes, processos, políticas, entre outros.

Verônica Leuch
Hélio Gomes de Carvalho

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do Conhecimento; Práticas de Gestão do Conhecimento; Indústria de Grande Porte; Campos Gerais.

INTRODUÇÃO

O advento da economia do conhecimento vem requerendo diferentes posturas frente à gestão dos recursos empresariais. Nessa direção, Terra (2000) afirma que quem quiser participar dessa economia necessitará adquirir novas habilidades, competências e conhecimento de maneira contínua e proativa. Diante deste cenário, uma das principais preocupações tem sido com a gestão do conhecimento e, em nível mundial, constata-se que várias empresas vêm fazendo investimentos neste âmbito. Mas, ao mesmo tempo, entendendo que fazer a gestão do conhecimento é um processo complexo, uma vez que é amplamente dependente das pessoas para que resulte em sucesso e, por isso, requer uma sutil e delicada condução.

Por conseguinte, são previsíveis possíveis empecilhos para empreendê-la e atingir sua eficácia, uma vez que é preciso permear por ambientes ímpares que têm cultura própria, onde se manifestam as resistências às mudanças; nos quais políticas de diversas naturezas desempenham seus papéis e há uma estrutura de poder composta por diversos tipos de “lideranças”, entre outras. Entretanto, em que pese a possibilidade de haver certas dificuldades que muitas empresas apresentam em superarem seus estágios atuais, quanto aos ambientes para a gestão do conhecimento, elas precisam avançar, pois são movidas por conhecimento e aplicam continuamente práticas de gestão que as conduzem e, estando inseridas em um contexto de prementes necessidades de rápidas mudanças,

precisam assimilá-las como prática em seu cotidiano.

Com este pressuposto, o estudo teve como objetivo caracterizar as práticas gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento existentes nas indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais, no Estado do Paraná. Essa região é de grande importância econômica pois é composta por 24 municípios, possui parques industriais que comportam grandes empresas nacionais

Numa época em que os mercados e as tecnologias mudam, aumenta o número de concorrentes e os produtos caem em desuso quase da noite para o dia, o conhecimento torna-se relevante às organizações.

e multinacionais representativas dos ramos: alimentício, metalmeccânico, madeireiro e papelero. Um de seus principais municípios é Ponta Grossa, pólo regional que tem o maior distrito industrial do interior do Paraná sendo a terceira maior arrecadação de ICMS do Estado (PONTA GROSSA, 2006). Diversas empresas da região, inclusive boa parte das que participaram desta pesquisa, estão entre as 100 que mais arrecadam ICMS no Estado.

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

O mundo vive em uma nova economia, a economia do conhecimento que, conforme a OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (*apud* CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA NETO, 2001, p. 27), é “uma economia na qual a criação e o uso do conhecimento é o aspecto central das decisões e do crescimento econômico”. Neste contexto, Nonaka (2001, p. 28) afirma que “em uma economia onde a única certeza é a incerteza” somente o conhecimento é fonte de vantagem competitiva. Numa época em que os mercados mudam, as tecnologias se multiplicam, aumenta o número de concorrentes e os produtos caem em desuso quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminam-nos por toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Ante este cenário de mudanças, o conhecimento torna-se relevante às organizações e diversos autores discutem seus conceitos e gestão.

Crawford (1994, p. 21) afirma que o conhecimento “é a capacidade de aplicar informação a um trabalho ou a um resultado” e Sveiby (1998, p. 44) o define como “a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber”. Portanto é contextual, não podendo ser separado de seu contexto.

Já a gestão do conhecimento, na definição de Terra (2005, p. 4), significa:

Organizar os principais, processos e ferramentais gerenciais e tecnologias à luz de uma melhor compreensão dos processos de

geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17) ela é “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”. O'Dell e Grayson (2000), por sua vez, afirmam que ela consiste em uma estratégia consciente de conseguir o conhecimento certo, das pessoas certas, no momento certo e de auxiliar as pessoas a compartilharem e colocarem informação em ação de um modo em que elas se empenhem em melhorar o desempenho da empresa. Na concepção de Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 165) o “conhecimento em ação” é a medida mais expressiva da gestão do conhecimento bem-sucedido, visto que a aplicação do conhecimento é um modo de traduzi-lo em resultados visíveis.

Entretanto, para o conhecimento traduzir-se em resultados é preciso que diversas ações se integrem e culminem em práticas de gestão do conhecimento. Segundo Batista (2004, p. 8), práticas de gestão do conhecimento “são práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como no relacionamento destas com o mundo exterior”. Portanto, a concretização da gestão do conhecimento ocorre mediante o sucesso na implantação de diferentes ações relacionadas ao conhecimento que visem a tirar proveito máximo desse recurso.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada no setor industrial da Região dos Campos Gerais, no Estado do Paraná, que é composta por 24 municípios (Figura 1).

Participaram da pesquisa nove indústrias de grande porte, as quais integram o grupo das 12 maiores da região. Elas possuem entre 400 e 2.800 funcionários e atuam, prevalentemente, nos ramos alimentício, madeireiro, metalúrgico e papelero e empregam em torno de 10 mil funcionários no total.

As práticas de gestão do conhecimento pesquisadas foram: Aprendizagem Organizacional, *Benchmarking*, *Coaching*, Comunicação Institucional, Comunidades de Prática, Educação Corporativa/Universidades Corporativas, Gestão de Competências, Gestão de Marcas e Patentes, Gestão do Relacionamento com os Clientes, Inteligência Competitiva, Lições Aprendidas, Mapeamento de Conhecimentos, Mapeamento de Processos, Melhores Práticas, Memória Organizacional, *Mentoring*, Normalização e Padronização e Portais Corporativos.

Como técnica, utilizou-se um questionário estruturado, composto por 18 questões, no qual se aplicou a escala de Likert. Cada prática supracitada foi descrita e teve as seguintes graduações para respostas: E = Existe e está formalizada em programas ou atividades na organização; EI = Existe e está em fase de Implantação; ENF = Existem ações relacionadas à prática, mas elas Não estão Formalizadas na organização; e NE = Não Existe.

Os questionários foram enviados por *e-mail* e respondidos entre os meses de maio e junho de 2006 por 18 profissionais responsáveis pelos setores de: Produção (8); Recursos Humanos (6) e Sistemas de Informação (4). A fim de manter o anonimato das empresas, elas foram codificadas pelas letras do alfabeto de A a I.

Para as 18 práticas pesquisadas foram instituídas categorias que ficaram classificadas de acordo com o estágio de implantação em que elas se encontravam nas empresas e pelos valores em percentuais, estabelecidos para os intervalos. O Quadro 1 apresenta a forma como esses resultados foram tratados.

Figura 1

Mapa da Região dos Campos Gerais do Paraná



Fonte: <<http://www.uepg.br/dicion>>.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O diagnóstico, quanto ao estágio de implantação das 18 práticas de GC pesquisadas nas empresas, é apresentado na Tabela 1, que mostra em percentuais as indicações obtidas junto aos respondentes em relação aos estágios formal, em implantação, informal e inexistente. Para que estes quatro estágios perfizessem 100% em cada empresa, a soma das indicações foi equivalente respectivamente a: 54 indicações para empresas com três respondentes, 36 para empresas com dois respondentes e 18 para empresas com um respondente.

Pelos resultados apresentados, observa-se que, de modo geral, as nove empresas participantes da pesquisa estão em diferentes estágios de implantação das práticas de GC.

Inicialmente, é possível afirmar que as empresas A, C, D e I despontam com o maior percentual de indicações de práticas de GC formais, dando indícios de se encontrarem em um estágio mais avançado em relação às outras empresas do grupo pesquisado. É importante destacar que estas empresas têm seus ramos de atuação relacionados à indústria alimentícia, metalúrgica e papelreira.

Já em outro extremo, na empresa G, observa-se inexpressiva indicação da existência de práticas de GC formais, se comparada com as empresas A, C, F e I que tiveram o mesmo número de respondentes. Estes resultados evidenciam que, mesmo no grupo de empresas classificadas como de grande porte, existem diferenças significativas quanto ao estágio de implantação das práticas de GC. Uma

das possíveis razões dessas diferenças pode residir na heterogeneidade dos ramos de atuação dessas empresas, e como consequência, alguns deles podem estar sendo atingidos por necessidades mais dinâmicas de mudanças.

Em relação às indicações das práticas que se encontram no estágio de implantação, nota-se que as empresas B, D, G e H apresentam percentuais mais expressivos. Estes resultados sugerem que elas procuram avançar introduzindo diferentes práticas de GC abordadas na pesquisa. Por outro lado, observa-se que nas empresas B e G a indicação de inexistência de práticas de GC tem certo destaque. E esta situação indica relativa coerência com o estágio de implantação identificado nessas empresas, que dá mostras de possíveis reações.

Quadro 1

Práticas de GC – Tratamento dos resultados

Categoria	Composição e intervalos
Práticas consolidadas	Práticas formais com indicação maior que 50%.
Práticas em consolidação	Soma entre práticas formais com indicação menor ou igual a 50% mais práticas em implantação. O índice resultante dessa soma é maior que 50%.
Práticas pouco consolidadas	Soma entre práticas formais com indicação menor que 50% mais práticas em implantação. O índice resultante dessa soma é menor que 50%.

Tabela 1

Percentual de indicação dos respondentes quanto à implantação de práticas de GC

Quantidade de respondentes por empresa	3		2					1	
EMPRESAS	B	D	A	C	F	G	I	E	H
Indicações de práticas formais	22,2	42,6	47,2	44,4	25	8,3	63,9	22,2	11,1
Indicações de práticas em implantação	24,1	24,1	16,7	25	13,9	27,8	0	16,7	33,3
Indicações de práticas informais	33,3	29,6	13,9	27,8	38,9	19,4	22,2	50	55,6
Indicações de que não existe	20,4	3,7	22,2	2,8	22,2	44,4	13,9	11,1	0

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela ANVISA e pelo IMS Health em 2006.

Quanto às indicações das práticas de GC apontadas como existentes, mas no estágio informal, observa-se que as empresas B, C, D, E, F e H evidenciaram-se nos resultados, principalmente, as empresas E e H, nas quais as indicações foram consideravelmente expressivas. Por esses resultados denota-se a necessidade de uma atenção especial quanto às ações relacionadas às práticas que se encontram neste estágio. Isso tendo em vista que tanto podem estar representando um estágio evolutivo em que as pessoas encontram soluções para os problemas do dia-a-dia e estas se concretizam como práticas coerentes às políticas e estratégias das empresas, quanto pode haver ações já estabelecidas como práticas que desviam estes focos.

A Tabela 2 apresenta as práticas indicadas como formalizadas nas empresas e sobre a existência de práticas com as quais todos os respondentes, por empresa, revelaram concordância.

As práticas estão dispostas em ordem decrescente, por quantidade de indicação para cada uma delas.

Observa-se, nesses resultados, que as empresas A, C, D e I despontam, na concordância sobre a existência das práticas: Comunicação Institucional, Gestão de Marcas e Patentes, Gestão do Relacionamento com os Clientes e Normalização e Padronização. Esses resultados indicam que tais práticas se encontram muito presentes nessas empresas e, portanto, que estas possuem ações que são facilmente percebidas, vivenciadas e praticadas.

Entre essas empresas, destaca-se a posição das empresas A e I, nas quais os respondentes concordam quanto à existência de cinco das 18 práticas pesquisadas na primeira e de nove na segunda empresa, estando inclusas as práticas Aprendizagem Organizacional e Gestão de Competência. Essas práticas merecem destaque por darem indícios de estarem muito perceptíveis aos respondentes.

Entretanto, faz-se necessário apresentar algumas observações em relação às empresas que embora tenham contado respectivamente com três e dois respondentes, como foi o caso das empresas B e G, não se constatou concordância entre todos sobre a existência no estágio formal, de nenhuma das práticas de GC pesquisadas. Pode-se inferir desses resultados que as práticas de GC pesquisadas, quando ocorrem nessas empresas, tem sido de forma isolada, não estão formalizadas, sistematizadas e focadas estrategicamente. Portanto, não estão visivelmente integradas, na percepção dos respondentes.

Além disso, cabe destacar que as práticas em que as indicações dos respondentes, de alguma forma, em maior ou menor quantidade culminaram em concordância totalizaram 11. As sete práticas restantes não aparecem nesta tabela pelo fato de não ter havido concordância de todos os respondentes para nenhuma das

Tabela 2

Concordância quanto à existência das práticas formais de GC

Quantidade de respondentes por empresa	3*	2*			
	D	A	C	F	I
EMPRESAS					
Normalização e Padronização	x	x	x	x	x
Gestão de Marcas e Patentes	x	x	-	x	-
Comunicação Institucional	-	x	x	-	x
Gestão do Relacionamento com os Clientes	x	-	x	-	x
Aprendizagem Organizacional	-	x	-	-	x
Gestão de Competências	-	x	-	-	x
Benchmarking	-	-	-	-	x
Educação Corporativa/Univ. Corporativa	-	-	-	-	x
Inteligência Competitiva	-	-	-	-	x
Mapeamento de Processos	-	-	-	-	x
Lições Aprendidas	-	-	x	-	-

*Nº de respondentes na empresa.

empresas quanto à existência das mesmas no estágio formal.

Na seqüência, são apresentados e discutidos os resultados referentes às três categorias de práticas de GC encontradas: Práticas consolidadas, Práticas em consolidação e Práticas pouco consolidadas.

Práticas consolidadas

Esta categoria ficou composta pelas práticas Comunicação Institucional, Gestão de Marcas de Patentes, Gestão do Relacionamento com os Clientes e Normalização e Padronização. Observou-se significativa convergência nos resultados quanto à existência, no estágio formal destas práticas, indicando consolidação das mesmas. Esta tendência também se confirmou por meio dos resultados apresentados na Tabela 2, onde elas despontaram na concordância entre os respondentes por empresa.

Os resultados sugerem que, de modo geral, neste grupo de empresas, existem ações concretamente estabelecidas relacionadas às práticas supracitadas e pode-se deduzir que nas empresas estudadas:

- Percebe-se a importância da comunicação institucional como viabilizadora do alcance e cumprimento de suas metas e estratégias.
- Existe preocupação com a proteção dos ativos de propriedade intelectual como marcas e patentes e depreende-se que, além do registro destes ativos, persegue-se uma manutenção hábil de seus valores no mercado.
- Há visão quanto à importância da empresa relacionar-se com os clientes, compreendendo uma interação que garanta sua continuidade e permanência no mercado.
- Reconhece-se a funcionalidade que a normalização e padronização

trazem à empresa, por meio de um permanente gerenciamento.

Consolidando os resultados relativos às práticas desta categoria pode-se afirmar que para este grupo de empresas elas revelam-se fundamentais e denota-se contribuírem para

*Quanto à utilização das
práticas de gestão do
conhecimento há
práticas consolidadas
(com muita utilização);
práticas em consolidação
(com média utilização) e
práticas pouco consolidadas
(com baixa utilização).*

que seus funcionamentos se tornem mais eficazes em pelo menos quatro pontos: facilitando seus gerenciamentos, melhorando seus fluxos comunicativos, auxiliando na conquista e manutenção de clientes e protegendo seus ativos do conhecimento.

Práticas em consolidação

Esta categoria ficou composta pelas práticas: Aprendizagem Organizacional, Educação Corporativa/Universidade Corporativa, Melhores Práticas, Mapeamento de Processos, Gestão de Competência e Inteligência Competitiva. Os resultados sugerem que, de modo geral, as práticas classificadas nesta categoria vêm se estabelecendo gradualmente dando indícios de integrarem um rol de práticas com

crescente valorização, especialmente as práticas: Melhores Práticas, Aprendizagem Organizacional, Mapeamento de Processos e Educação Corporativa/Universidade Corporativa, para as quais houve convergência no resultado geral e os resultados apontados por todos os setores.

Assim, pelos resultados obtidos para esta categoria de práticas, infere-se que, progressivamente, neste grupo de empresas:

- Observam-se as práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que possam ser adaptadas para a empresa.
- Percebe-se a importância que a aprendizagem organizacional pode representar para o crescimento da competência da organização em agir e resolver problemas.
- Procura-se conhecer como são realizadas as operações, negócios e atividades nessas empresas, por meio do mapeamento de processos que aponta para o que pode e precisa ser melhorado ou modificado.
- Vem ocorrendo uma mudança gradual no enfoque “treinamento”, indicando a assimilação de outras concepções e aspectos abrangidos pela educação corporativa, como o enfoque na educação continuada e atualização uniforme em toda a organização.
- Revela-se preocupação com a coleta de informações sobre as atividades desenvolvidas pelos concorrentes, visando à antecipação às ameaças e identificação de oportunidades por meio da inteligência competitiva.

Pode-se dizer que esta categoria comporta práticas de GC emergentes, que vêm ganhando importância nas empresas. Mas, ainda congrega práticas em estágios que requerem uma

crescente transformação das práticas informais e inexistentes em práticas formais que elevem a capacidade dessas empresas, para melhor responderem às mudanças demandadas em seus ambientes.

Práticas pouco consolidadas

Esta categoria ficou composta pelas práticas *Benchmarking*, *Coaching*, Comunidades de Prática, Lições Aprendidas, Mapeamento de Conhecimentos, Memória Organizacional, *Mentoring* e Portais Corporativos. Nos resultados desta categoria observou-se inexpressiva existência de práticas de GC formais e em implantação e a aglomeração dos percentuais no estágio das práticas informais e inexistentes. Os resultados indicam que as práticas que integram esta categoria não têm sido percebidas quanto ao papel que podem desempenhar nas empresas se formalizadas e focalizadas em seus objetivos e estratégias.

Como consequência da baixa indicação para o estágio formal e em implantação para esta categoria, houve elevado percentual de indicação para algumas práticas apontando o estágio informalidade. Desta forma, pode-se dizer que esta categoria congrega uma subcategoria, que foi denominada de práticas informais em evidência. Assim, pode-se afirmar que, em função da indicação geral e das indicações obtidas junto a todos os setores, que as práticas Comunidades de Prática, Lições Aprendidas e *Mentoring* contam com ações altamente expressivas a elas associadas, tendo em vista a significativa concordância entre os respondentes. Deste modo, infere-se que de alguma maneira estas práticas apresentam-se como diferenciais nas ações cotidianas

das empresas pesquisadas. Por isso, merecem atenção especial sob diferentes perspectivas, seja da análise, redirecionamento, formalização ou até mesmo da exclusão de ações que não conduzam à elevação da capacidade da empresa em melhorar seus resultados e negócios.

CONCLUSÃO

Entre os principais resultados da pesquisa está a identificação de um panorama de gradual assimilação da gestão do conhecimento, no grupo de empresas pesquisadas, observando-se diferentes estágios de implantação de práticas de GC que dão mostras dessa gradativa evolução.

As práticas de GC que existem estão organizadas ou acontecem mediante ações norteadas por modos formais e informais. Embora tenha sido identificado um razoável estágio de implantação, pela impossibilidade de prever o sucesso ou insucesso na implantação das ações a elas associadas, as práticas que se encontram neste estágio não podem ser consideradas neste cômputo.

Constatou-se que as práticas gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento existentes nessas empresas são caracterizadas por um forte relacionamento com os Programas de Gestão da Qualidade. É o caso da Comunicação Institucional, Gestão do Relacionamento com os Clientes e Normalização e Padronização que estão consolidadas nas empresas pesquisadas. A única exceção está na prática Gestão de Marcas e Patentes que se evidencia nos resultados e revela preocupação dessas empresas quanto ao zelo desses ativos.

Essas práticas também apontam para a existência de um *cluster* de

práticas de gestão do conhecimento, pela similaridade entre si e pela forte presença nas empresas pesquisadas, também porque puderam ser observadas sob diversos aspectos.

Outra constatação foi quanto à utilização das principais práticas de gestão do conhecimento onde os resultados apontaram para três graus: práticas com muita utilização – que foram denominadas de práticas consolidadas; práticas com média utilização – denominadas de práticas em consolidação; e práticas com baixa utilização – denominadas de práticas pouco consolidadas.

Pode-se afirmar que, de modo geral, este grupo de empresas reconhece a importância do conhecimento para os seus negócios, mas revela dificuldades quanto às condições que o conduzam a emergir como diferencial, uma vez que demandam melhorias em seus ambientes, processos, políticas e gerenciamento, entre outros.

Acrescenta-se, ainda, que no entorno deste estudo foram identificados alguns entraves que permeiam os ambientes pesquisados e requerem superação. Entre os principais está a necessidade de uma persistente busca de deslocamento do estágio ideal traçado e propagado pelas gerências e pelas altas administrações dessas empresas quanto às práticas gerenciais, para um estágio concreto vivenciado, experimentado, compartilhado e validado por todos os níveis organizacionais, por meio de canais e ações de fato viabilizadores dos discursos e intenções em práticas efetivas. Incluindo a propagação e integração das práticas gerenciais e de estruturas organizacionais flexíveis e compatíveis com as políticas e es-

estratégias, portanto, que se coadunem com os meios e formas para se atingir resultados.

BIBLIOGRAFIA

BATISTA, F. F. *Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*, 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 13 nov. 2005. Texto para discussão nº 1022.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P.; PEREIRA NETO, A. F. de. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CRAWFORD, R. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas*. Seus impactos nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DICIONÁRIO HISTÓRICO GEOGRÁFICO DOS CAMPOS GERAIS. Disponível em: <<http://www.uepg.br/dicion>> . Acesso em: 16 abr. 2007.

LEUCH, V. *Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais*. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR – Campus Ponta Grossa, Ponta Grossa.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: *Gestão do conhecimento: on knowledge management*. 2. ed (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus 2001. p. 27-49.

O'DELL, C.; GRAYSON JR, C. J. *Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos*. São Paulo: Futura, 2000.

PONTA GROSSA, TERRA DE RIQUEZAS. *Diário dos Campos*. Ponta Grossa, 15 set. 2006. Suplemento Especial.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o*

grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

—. *Implantando a gestão do conhecimento*. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>> . Acesso em: 02 out. 2005.

Verônica Leuch

Funcionária da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa e Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR.
veronica@utfpr.edu.br

Hélio Gomes de Carvalho

Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UTFPR, Campus Ponta Grossa e Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC.
helio@utfpr.edu.br

Revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Que tal fazer uma assinatura anual da revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL? Por apenas R\$ 55,00, você terá direito a receber os quatro exemplares anuais da REVISTA. Assim, de maneira fácil e cômoda, a cada trimestre, você vai receber um novo número com informações relevantes na área de Gestão do Conhecimento. Caso você queira renovar sua assinatura, poderá fazê-lo por apenas R\$ 50,00.

Fazer ou renovar sua assinatura é fácil e rápido: basta preencher o formulário disponível na capa desta revista, efetuar o pagamento e nos enviar seu comprovante, por fax. Em seguida, enviaremos sua REVISTA.

Lembre-se de que todos os números estão disponíveis para venda no formato eletrônico.

Acesse o site <http://www.e-papers.com.br>



WEG: internacionalização de uma empresa brasileira e a gestão do conhecimento

*Marcus Vinícius Verol
Luiz Alberto Nascimento Campos Filho*

RESUMO

O presente estudo de caso com fins didáticos mostra a visão e as ações da WEG em busca da liderança mundial em seu mercado. A WEG é uma multinacional brasileira fabricante de motores elétricos e transformadores fundada em 1961. Baseado em dados secundários, é apresentado seu processo de expansão internacional e a busca por produtos de maior margem e de maior complexidade tecnológica, produzindo “pacotes tecnológicos e serviços” para empresas de energia elétrica e grandes consumidores de energia. A exposição à concorrência internacional serviu também para conhecer novos mercados e melhorar a qualidade de seus produtos. Os desafios tecnológicos e as soluções são apresentados como visita à feiras, convênios com universidades européias e americanas e a criação de centro tecnológico, dentre outras iniciativas.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do Conhecimento; Internacionalização; Multinacional Brasileira.

Após retornar ao seu escritório, Décio da Silva estava pensativo. Acabara de anunciar os resultados acumulados até o terceiro trimestre de 2005, e passara para a imprensa uma imagem confiante e sua principal mensagem era de que a WEG, empresa da qual era presidente desde 1989, entraria em 2006 reforçando sua aposta no mercado externo. Ao mesmo tempo Décio tinha algumas preocupações em mente. Uma delas, que foi comentada na exposição à imprensa, foi a baixa cotação do dólar frente ao real. Este fator seria o principal responsável pela redução da participação do mercado externo na receita total da empresa. Esta participação, que vinha crescendo constantemente desde 2000, pela primeira vez mostraria uma queda. A apreciação do real também seria uma das responsáveis (ao lado da alta dos insumos como cobre e alumínio) pela queda do lucro líquido da empresa após cinco anos de crescimento.

Outra preocupação de Décio era mais organizacional – as competências desenvolvidas e adquiridas até o momento pela WEG seriam suficientes para manter a visão (estabelecida em 1998) de se tornar a líder mundial do setor de motores elétricos (setor que engloba não só motores, como também geradores e transformadores)? A trajetória da WEG em seus quase 45 anos foi de muito sucesso e a internacionalização da empresa, iniciada em 1971 com o pai de Décio, foi um feito enorme para uma empresa localizada em Jaguará do Sul (Santa Catarina) fora do eixo industrial do Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro). Décio sabia que deveria ampliar a venda de produtos de maior valor agregado,

como geradores e transformadores mais potentes, reduzindo a participação dos motores, itens de menor valor e com uma competição mais acirrada. Mas será que a atual estratégia de internacionalização – posta em prática mediante a compra de fábricas em países como o México e a China – é a mais adequada para o

A trajetória da WEG em seus quase 45 anos foi de muito sucesso e sua internacionalização foi um feito enorme para uma empresa localizada em Jaguará do Sul (SC) fora do eixo industrial do Brasil (SP-RJ).

momento da empresa? Sua empresa deveria “adquirir” as competências de gestão junto com os ativos ou desenvolver gestores internacionais como vinha fazendo?

UMA TRAJETÓRIA DE SUCESSO

Em 1961, o administrador Eggon da Silva, o eletricitista Werner Voigt e o mecânico Geraldo Werninghaus idealizam um empreendimento para fabricar motores elétricos. Werner, o eletricitista, tinha uma oficina elétrica. Eggon, o administrador, era gerente e sócio de uma fábrica de

escapamentos para veículos. Geraldo, o mecânico, trabalhava na oficina mecânica de seu pai. Com o capital equivalente a US\$ 11.726 ou a três fuscas, na época, os sócios decidiram-se pela marca com as iniciais de seus nomes: W (Werner), E (Eggon) e G (Geraldo). A razão social do novo empreendimento era Eletromotores Jaraguá Ltda., registrada em junho de 1961. Este ano representava o final do mandato do presidente Juscelino Kubitschek, que ficou marcada pela intensa industrialização do Brasil por meio do seu plano de “50 anos em 5”. Naquela época os grandes produtores estavam localizados em São Paulo e motores elétricos eram necessários em quase todas as indústrias, principalmente na nascente indústria de Santa Catarina. Havia uma grande demanda por motores no Estado e os fornecedores atendiam prioritariamente os grandes clientes já estabelecidos.

Nos dois primeiros anos os obstáculos foram muitos. O mercado brasileiro de motores elétricos era dominado por marcas conceituadas como Arno, GE, Búfalo, Brasil e Paulista. O principal mercado era São Paulo, mas a dificuldade de transporte, comunicação e a desconfiança na nova marca, fizeram com que a WEG comercializasse seus primeiros motores diretamente aos consumidores. Em fevereiro de 1964 começaram as construções da nova fábrica e em outubro daquele ano, a Eletromotores Jaraguá instalou-se em sua sede própria. Aos poucos, o aprimoramento tecnológico possibilitou a construção dos primeiros equipamentos de produção: máquina de injetar rotores, forno de ferro fundido a óleo para tampas e carcaças, máquina

de estampo progressivo para cortar chapas de rotores e estatores.

Com o mercado aquecido devido à rápida expansão do PIB brasileiro, a venda de motores elétricos era cada vez maior. Para acelerar o passo e crescer rapidamente, os fundadores foram, em 1968, à Alemanha, em busca de tecnologia. Trouxeram projetos de uma nova geração de motores, os primeiros no Brasil a se enquadrarem nas normas técnicas da ABNT e da IEC – *International Electrical Commission*. Os concorrentes continuavam com as normas inglesas, baseadas em polegadas, e não adotaram tão rapidamente as normas da IEC, o que deu uma vantagem à WEG.

Para dominar a avançada tecnologia eletromecânica europeia foram necessários investimentos, subsídios e financiamentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para aquisição de equipamentos de alta precisão, oriundos da Alemanha. Estabelecido o intercâmbio tecnológico e com o crescimento mais acelerado do País, a WEG experimentou um crescimento espetacular. A nova arrancada foi baseada em um novo motor cujo slogan era “o máximo em versatilidade e o máximo de eficiência”. O produto foi bem recebido no mercado brasileiro, e depois de dois anos de rigorosos testes, são iniciadas em 1970 as primeiras exportações. A empresa participava das feiras internacionais do setor e ao mesmo tempo, ampliou sua atuação no mercado interno, com filiais em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Belo Horizonte.

Em 1972 iniciou-se a execução de um projeto de expansão com a previsão de triplicar a produção em três

anos. A empresa conquistou a auto-suficiência na fundição de carcaças, contando com uma ferramentaria própria, trefilação e esmalteamento dos fios de cobre. A linha de produtos

Para dominar a avançada tecnologia eletromecânica europeia foram necessários investimentos, subsídios e financiamentos do BNDES para aquisição de equipamentos de alta precisão, oriundos da Alemanha.

atendia praticamente a todas as necessidades do mercado, fornecendo desde a potência de $\frac{1}{4}$ cv a 1 cv. A assistência técnica teve muita importância nesta época contribuindo para a aceitação do motor WEG no mercado.

Com o objetivo de conquistar o mercado internacional, a empresa aumentou sua participação nas principais feiras eletroeletrônicas no exterior e partiu para criar sua primeira filial no exterior, na Alemanha. Em 1971, o crescimento foi de 72% e em 1972 de 71%, enquanto o segmento de máquinas e equipamentos cresceu 23% e 21%, respectivamente. Em 1975, a WEG era a maior fabricante

de motores elétricos da América Latina e líder das exportações brasileiras deste produto, e estava presente em 32 países. Para dar continuidade a evolução tecnológica, a expansão do parque fabril foi contínua. Em 1979 surge a central de processamento de chapas. Tanto avanço exigiu a junção dos laboratórios físico-químico, metalográfico, elétrico, mecânico e de metrologia, o que deu origem ao Centro Tecnológico, que reuniu também as áreas de projetos e normalização. O objetivo era “extrair, absorver e fixar tecnologia”, fator importante ao desenvolvimento industrial da empresa. No início da década de 1980, a WEG repensou sua estratégia empresarial e começou a planejar o futuro, em busca de resultados programados. Por conta da crise da economia brasileira no início dos anos 80, as vendas caíram, o que fez com que a empresa inovasse segundo um dos fundadores (JURGENFELD, 2004):

“Em 1981, estávamos com muitas encomendas no fim de ano. Queríamos pedir que nossos funcionários não tirassem férias coletivas de 30 dias. Daríamos 20 e pagaríamos 10 para dar conta das encomendas. Fizemos uma enquête e 84% votaram a favor das férias de 30 dias. Tivemos então que fazer contratações de aproximadamente mais mil funcionários quando já estávamos com cerca de 4 mil. Meses depois, veio uma recessão e houve queda forte de vendas. Começamos a empilhar motores. O normal seria demitir. Não demitimos, colocando-os na sala de aula para treinamento. Negociamos redução de jornada de trabalho e da massa salarial em 25% e

ocupamos a ociosidade com treinamento. Dois anos depois, com recuperação da economia, repusemos aos funcionários as perdas da redução de salário em forma de bônus, devidamente corrigidos” (entrevista de Eggon ao jornal Valor Econômico).

Com equipes próprias de pesquisadores, a empresa mantinha sofisticados laboratórios, onde realizava ensaios e a fabricação de protótipos, além de preservar a documentação técnica de cada produto. Paralelamente incrementou as relações de intercâmbio tecnológico com centros de pesquisa de universidades brasileiras e internacionais. Ao mesmo tempo, a WEG não podia seguir fabricando apenas motores elétricos, pois esses tinham uma margem baixa e vários concorrentes no mercado. Era preciso complementar, agregar tecnologia e solução elétrica e eletrônica aos seus motores. As principais marcas internacionais do setor sinalizavam nesta direção. A WEG Acionamentos surgiu em 1981, apta a produzir componentes eletroeletrônicos e promover a engenharia de aplicação para sistemas, firmando-se no comando e proteção de motores. A empresa também foi o embrião de outra futura divisão, a de automação industrial, desenvolvendo controladores programáveis e centros de controle de motores.

Em junho do mesmo ano, outro indício da diversificação. A empresa adquire a Ecemic, de Blumenau (SC) e surge a WEG Transformadores, formando uma sinergia em aplicações industriais. Logo a empresa destacou-se em transformadores de distribuição e força, com uma forte presença nos mercados de geração,

distribuição e transmissão de energia elétrica. Ainda naquele mesmo ano, em agosto, nasceu a WEG Máquinas, para produzir máquinas elétricas. A empresa, após estes movimentos

*Um dos objetivos que
levaram a WEG a
intensificar suas operações
internacionais foi o interesse
em diluir o impacto da
instabilidade da economia
brasileira sobre a empresa.*

tinha uma carteira diversificada de clientes e passou a atender a indústria pesada, como siderurgia, mineração, petroquímica, papel e celulose, além da geração de energia. Em 1982 lançou os primeiros motores de grande potência.

Em 1989, Décio da Silva, filho de Eggon, assume o cargo de presidente executivo, aos 33 anos de idade. Coincidentemente nesse ano foi o único que a WEG deu prejuízo. Décio enfrentou então a maior greve da história da empresa, que ficou 15 dias parada. A partir da entrada de Décio no comando da empresa, a WEG assumiu uma estratégia de internacionalização mais agressiva.

Assim, foi estabelecida uma estrutura internacional para garantir a distribuição e os serviços de pós-venda em nove países. Naquela época, um dos objetivos que levaram a WEG a intensificar suas operações internacionais foi o interesse em diluir o impacto da instabilidade da economia brasileira sobre a empresa.

Em 1991, a empresa criou nos Estados Unidos, a WEG Electric Motors, para atender diretamente os fabricantes de máquinas e equipamentos, além de captar as tendências tecnológicas, no maior mercado mundial de motores elétricos. Depois também passa a atuar como distribuidor. Ao mesmo tempo, ampliou o sistema de distribuição para o México e Canadá, aproveitando a formação do mercado comum entre estes países, o Nafta. Para consolidar sua posição no Mercosul, chegou à Argentina, onde assume a liderança do mercado. Em 1992 decidiu criar uma empresa para atender toda a Europa, a partir da Bélgica.

Com a experiência inicial nesses países, a WEG concluiu que era necessário abrir filiais nos seus principais mercados, pois poderia reduzir o ciclo de desenvolvimento de motores e prestar um melhor serviço de pós-venda. Assim, sucessivamente abriu empresas na Alemanha (1995), Inglaterra (1996) e em 1998, surgem mais três filiais européias, na França, na Espanha e na Suécia. Em 2001 instalou-se na Venezuela e na Itália. Também chegou à Ásia, com a WEG Japan, em Tóquio. No emergente mercado da Oceania, instalou a WEG Austrália, formando uma rede global de negócios, que somava 60 países. A WEG passou, a partir de 1994, a prestar serviços de revisão e recupe-

ração de máquinas elétricas de médio e grande porte, inclusive de outras marcas. Neste período entrou no segmento de turbo e hidrogeradores, lançou a linha Master e aprimorou os motores síncronos. O crescimento da unidade exigiu a ampliação do parque fabril em 1996. Criou depois o centro de negócios para a geração de energia, em hidroelétrica, térmica, a gás ou eólica. Apoiada em tecnologia de ponta, de nível internacional, a unidade ampliou ainda mais as exportações.

ACELERANDO A INTERNACIONALIZAÇÃO

Em 1998, apesar da atuação da empresa em 50 países, Décio não estava satisfeito. Ele queria que a WEG, maior fabricante nacional de motores elétricos e quinta do mundo no setor de motores, fosse uma empresa global capaz de ganhar mercado de concorrentes como a alemã Siemens, a sueca ABB, a americana Emerson e a japonesa Toshiba. Seu pensamento era “as pessoas precisam de metas audaciosas para perseguir”. O próximo passo era operar uma fábrica própria lá fora, provavelmente nos Estados Unidos. A receita vinda do mercado externo estava em torno de 20% da receita total, mas Décio não estava satisfeito. Em uma entrevista à revista *Exame* (15/7/1998), ele comentava sobre que estratégia eles deveriam seguir para ser tornar maior:

“Temos três caminhos a seguir: adquirir uma empresa estrangeira, construir uma fábrica nova ou associar-nos a um grupo local no país escolhido. Precisamos de um negócio para aumentar nossa capacidade de

competir no exterior, estamos muito bem capitalizados e, sem afobação, procuramos oportunidades de investimento” (CAETANO, 1998).

“Temos três caminhos a seguir: adquirir uma empresa estrangeira, construir uma fábrica nova ou associar-nos a um grupo local no país escolhido.”

Em 2000, a empresa adquiriu na Argentina, a Morbe, fabricante de motores para eletrodomésticos. Também na Argentina negociou a Intermatic, indústria de disjuntores em caixa moldada, um produto que não era fabricado no Brasil. Com isso a WEG amplia a linha de componentes elétricos. Ainda em meados de 2000 adquire a divisão de motores elétricos da ABB no México. A meta é ampliar a presença no mercado mexicano, com uma fábrica própria de motores para eletrodomésticos. Em 2001, Décio aprofundou seu plano ambicioso para conquistar, até 2007, a liderança mundial no segmento de motores elétricos. Os planos eram

construir ou comprar uma nova fábrica na América do Norte, provavelmente no México. A estratégia tinha um alvo bem definido: os Estados Unidos, que movimentavam naquele ano US\$ 2 bilhões nesse segmento. Mas em 2002, a compra de uma empresa seria realizada em outro continente. A WEG comprou, em Portugal, uma empresa (Efaced Universal Motors – tradicional fabricante de motores elétricos) que produzia motores especiais.

Em maio de 2003, a empresa finalmente reforçou sua presença no México visando o mercado americano. Além disso, havia a questão de taxaço: o México impõe uma taxa de 14% sobre os motores importados do Brasil. A WEG firmou um contrato com a Mabe, fabricante mexicana de eletrodomésticos. Nesse acordo, a WEG fornecia motores para lavadoras de roupas e assumia a carteira de clientes da companhia mexicana na venda de motores para bombas e ar-condicionado. A Mabe desativou a pequena produção que tinha nesse segmento. O volume era significativo, pois, no conjunto, o contrato representava a venda de 800 mil motores por ano (quase 10% da produção anual da WEG). Em 2002, a WEG produziu nove milhões de motores. O fornecimento seria feito a partir do Brasil. Em julho do mesmo ano, a WEG fechou uma parceria comercial com japonesa Mitsui. O acordo previa a comercialização e distribuição na região asiática, principalmente de motores elétricos e outros equipamentos produzidos pela empresa. Além desta sociedade com a Mitsui, o grupo analisava outras oportunidades no Oriente. Uma equipe de técnicos da empresa foi

enviada para a China para mapear o território em busca de distribuidores ou revendedores para participar de uma parceria similar à efetuada no Japão. Nas palavras de Décio:

“O mercado asiático é uma consequência natural da nossa expansão. Em um segundo momento, queremos construir uma fábrica na China para atender com produção regional o mercado asiático”. (VIEIRA, 2003)

A expansão no mercado asiático demorou dois anos para acontecer. Em 2004, a WEG comprou a fábrica chinesa Nantong Electric Motor Manufacturing. A fábrica era dedicada à produção de motores elétricos para setores como acearia e mineração e foi reestruturada pelo governo chinês em 2001 para que pudesse ser privatizada. A zona de desenvolvimento, onde estava situada a empresa, estava sujeita a alguns incentivos às empresas, como a redução ou isenção de impostos, dados pelo governo chinês. No início de 2005, ao mesmo tempo em que anunciava investimentos de R\$ 550 milhões (aproximadamente US\$ 207 milhões na época) para os próximos três anos, a empresa abria sua filial na Índia. A empresa pretendia dobrar sua capacidade produtiva, perseguindo a meta de ser a maior fabricante de motores elétricos do mundo em 2007.

PRODUTOS, CONCORRENTES E TAMANHO DE MERCADO

A WEG produz uma extensa linha de produtos. A empresa que começou com motores elétricos de pequena capacidade agora produz motores monofásicos utilizados principalmente em indústrias de bens de

consumo durável e motores trifásicos, utilizados principalmente na indústria de bens de capital. Outras unidades de negócio são motores de alta tensão e geradores, acionamen-

A Nantong Electric Motor Manufacturing estava situada na zona de desenvolvimento chinesa, sujeita a alguns incentivos às empresas, como a redução ou isenção de impostos, dados pelo governo chinês.

tos, automação, transformadores e tintas e vernizes. Seus produtos variam desde relés até transformadores e painéis elétricos.

Ao longo de sua história, a WEG iniciou com produtos não muito diferenciados, de baixo custo, que caracterizam a parte mais baixa da curva de valor. Ao longo do seu processo de expansão internacional, ela se moveu para produtos de maior margem e de maior complexidade tecnológica, produzindo “pacotes tecnológicos e serviços” para empresas de energia elétrica e grandes consumidores de energia. Os principais competidores da WEG se dividem em dois grupos: no primeiro fazem parte empresas

multinacionais com negócios diversificados como a General Electric (GE), Siemens, Asea & Brown Boveri (ABB) e a Toshiba. No segundo grupo estão empresas menores, com o foco em motores e transformadores, e dele fazem parte a Emerson e a Baldor (ambas americanas). A americana GE, a alemã Siemens, a sueca ABB e a japonesa Toshiba são empresas de faturamento entre US\$ 6 bilhões a US\$ 14 bilhões somente nos negócios relacionados a infra-estrutura de energia e possuem uma gama de produtos maior que os da WEG. Estes imensos conglomerados estão deslocando progressivamente seu foco para produtos mais complexos em outras áreas que não a de infra-estrutura de energia, o que abre uma brecha para a WEG. O faturamento total dos principais concorrentes da WEG está estimado em US\$ 50 bilhões. Nos últimos anos, o investimento da empresa em Pesquisa & Desenvolvimento de produtos e processos tecnológicos foi na média de 1,4% do total da receita bruta, mas em 2005, este valor subiu para 2,1% (a média brasileira não passa de 1% da receita bruta).

A QUESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE INTERNACIONALIZAÇÃO

“Quando faltam máquinas, você pode comprá-las; se não há dinheiro, você toma emprestado; mas homens você não pode comprar nem pedir emprestado; e homens motivados por uma idéia são a base do êxito” (observação feita por Eggon da Silva, fundador e colocada em uma placa na entrada principal da empresa – ALMEIDA, 2006).

Um pouco antes de iniciar seu processo de internacionalização em 1970, a WEG copiava a tecnologia de seus competidores e a reproduzia em casa e buscou explorar sua participação em feiras internacionais do setor. Também contribuiu para a formação do seu corpo técnico as freqüentes viagens à Alemanha para checar como seus concorrentes estavam abordando o mercado e como estavam em relação à tecnologia desenvolvida pelos mesmos.

A exposição à concorrência internacional serviu também para conhecer novos mercados e melhorar a qualidade de seus produtos. Em 1968 foi **constituído** o Centro de Treinamento WEG (Centro WEG), onde todos os funcionários eram capacitados. Em 1977, o programa “Defeito Zero” foi estabelecido e foi o ponto de partida para despertar a consciência da qualidade em toda empresa através de aula, incentivos e treinamento. Em 1978 foi criada a Divisão de Normalização com a finalidade de centralizar todas as normas existentes e difundilas na empresa. A partir de 1985, a empresa passou a desenvolver sua própria tecnologia e estabeleceu acordos com instituições tecnológicas como as Universidades de Aachen, Hannover e Wuppertal na Alemanha e a Universidade de Wisconsin nos Estados Unidos. Esses acordos incluíam assistência técnica, apoio financeiro a pesquisas, treinamento especializado para funcionários nestas universidades, projetos de pesquisa conjuntos e uso compartilhado de laboratórios.

Com uma firme orientação para processos, procedimentos e normas, resultado da disciplina imposta por seus fundadores, a WEG desde cedo focou na qualidade e aperfeiçoamen-

to de seus produtos. Esta determinação teve o reconhecimento mediante prêmios, como o Prêmio Petrobrás de Qualidade (1986 e 1996) e o Prêmio Nacional da Qualidade (1997). Em 1991, a WEG lançou o PWQP – Programa WEG de Qualidade e Produtividade – para fazer com que a qualidade passasse a ser responsabilidade de todos. O PWQP propunha um sistema de administração participativa onde os grupos formados por

*Com uma firme
orientação para processos,
procedimentos e normas,
resultado da disciplina
imposta por seus
fundadores, a WEG desde
cedo focou na qualidade
e aperfeiçoamento de seus
produtos.*

diretores, gerentes e supervisores de área dentro de cada divisão operacional gerariam e implementariam melhorias específicas de qualidade ou produtividade. Em 1992, foi uma das primeiras empresas brasileiras a ser certificada pelas normas da ISO 9001, confirmando a gestão da qualidade total.

Outro fator que auxiliou a disseminação do conhecimento e o cres-

cimento da inovação na empresa foi a forma de sua estrutura gerencial. Essa era baseada em 65 comissões, onde cada uma era formada por quatro a oito membros que se encontravam pelo menos uma vez por mês. As comissões trabalhavam como grupos independentes e flutuantes com poderes de decisão sujeitos somente ao referendo da Diretoria. Seu objetivo principal era de buscar novos processos ou melhorias nos processos já existentes. Cerca de 90% de todos os projetos apresentados pelas comissões à Diretoria eram implementados.

No final da década de 1990, a WEG entrou de cabeça no tema da globalização. Um bom indicador era o contingente de mais de 600 funcionários que aprendiam idiomas estrangeiros, aproveitando o sistema de bolsas de estudo compartilhadas que a empresa oferece. No final de 1995, os estudantes de idiomas somavam apenas 187. Naquela época, a empresa já tinha cerca de 20 brasileiros e 130 estrangeiros empregados em seus escritórios em outros países. Desse total, 96 eram funcionários da filial nos Estados Unidos. Anteriormente, a WEG tinha como regra colocar executivos brasileiros no comando de suas representações. Mas isso foi alterado em 1998, pois se acreditava que um executivo local conhece melhor o mercado e tornaria a cultura da empresa mais globalizada. O escritório da Alemanha, Espanha e da Inglaterra são dirigidos por executivos locais. Na Austrália, a gestão foi dividida entre um brasileiro e um australiano.

Atualmente, com 2 mil funcionários das mais diversas nacionalidades em mais de 50 países (de um total de 15 mil funcionários e atendendo

mais de 100 países), a WEG enfrenta outro desafio: o de criar, dentro de uma empresa nacional com sede numa pequena cidade do interior, um ambiente multicultural. A multiculturalidade tornou-se uma nova competência gerencial que deverá ser desenvolvida pelos que quiserem crescer dentro da WEG.

A empresa adotou a educação continuada. Periodicamente há seminários sobre os diferentes mercados, todos em inglês e ministrados por funcionários do exterior. O intercâmbio de funcionários também está sendo estimulado. Há 40 brasileiros trabalhando nas fábricas e filiais estrangeiras. E muitos outros irão. A WEG implantou a *job rotation* internacional. A cada dois anos, os gerentes mudam de empresa, cargo e mercado. Também há o “*Work Temporary Program*”, um projeto que estimula funcionários a ficarem de três a seis meses no exterior. Outro fator de disseminação do conhecimento na WEG é a perspectiva de carreira e a permanência do funcionário a longo prazo. Vários funcionários possuem mais de 30 anos de casa e se orgulham de dividir os conhecimentos adquiridos com os engenheiros mais novos. Os empregados são unânimes em declarar que não deixariam a empresa porque nela podem planejar a própria vida em longo prazo.

AUMENTANDO A APOSTA NO EXTERIOR

Ao final da tarde daquele mês de abril de 2006, Décio estava pensativo como há cinco meses atrás. A WEG acabara de anunciar a compra de 30% da mexicana Voltran e criara uma empresa de comercialização de transformadores, a WEG Transformadores México.

Com isso, o grupo entrou no segmento de transformadores na América do Norte, onde só atuava com geradores e motores elétricos. A Voltran, uma empresa familiar, era uma das três maiores do México nessa área, com receita de US\$ 25 milhões e 200 funcionários. Mas as preocupações persistiam para Décio: o dólar continuava em um patamar extremamente baixo, o que afetava as receitas vindas do exterior e os preços do alumínio e do cobre continuavam a subir para patamares recordes. Sua estratégia de internacionalização estava no caminho correto? E sua visão de se tornar a líder do setor de motores elétricos em 2007 se concretizaria?

CONCLUSÃO

Este estudo de caso teve como objetivos mostrar a trajetória de uma empresa brasileira que se tornou multinacional, quais obstáculos ela superou e quais desafios ela está enfrentando em um setor dominado por grandes *players*. Além disto, o caso mostrou como a WEG utilizou a gestão do conhecimento como fator de ganho de mercados internacionais e diferenciação nas suas soluções tecnológicas. Os desafios enfrentados pela WEG são os que outras companhias brasileiras estão encontrando e que poderiam tomar a WEG como modelo de atuação no mercado internacional neste momento de maior exposição das empresas à competição por mercados no exterior.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Marcelo. O mundo como Mercado, *Revista Exame*, São Paulo, n. 871. 28 jun. 2006.
CAETANO, José Roberto. Pequena espaçosa, *Revista Exame*, São Paulo, n. 666. 15 jul. 1998.

JURGENFELD, Vanessa. Fundador quer a WEG como líder mundial. *Valor Econômico*, São Paulo, 19 nov. 2004. Empresas & Tecnologia, p. B5.

VIEIRA, André. WEG fecha acordo comercial para ampliar vendas à Ásia. *Valor Econômico*, São Paulo, 21 jul. 2003. Empresas & Tecnologia, p. B6.

Marcus Vinícius Verol

Mestre em administração pelo Ibmecc-RJ. Consultor de empresas. Áreas de atuação: gestão internacional, coordenação da cadeia de suprimentos e logística.
verol@uol.com.br

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho

Engenheiro com doutorado em Engenharia de Produção pela USP. Consultor e Professor tempo integral das Faculdades Ibmecc – Rio. Áreas de atuação: gestão internacional e estratégia.
camposfo@gmail.com

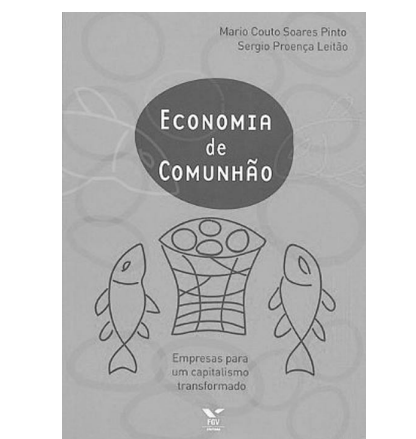
Um contraponto à perspectiva gerencial dominante

Heloisa Helena A. Borges Q. Gonçalves

Sergio Proença Leitão, professor associado do IAG/PUC/RJ, economista, mestre em administração e doutor em educação e Mario Couto Soares Pinto, engenheiro civil, mestre e doutor em administração, professor do Departamento de Administração da PUC/RJ são respectivamente orientador e autor da tese “A economia de comunhão sob o olhar da teoria dos *stakeholders*”, e autores do livro *Economia de Comunhão: empresa para um capitalismo transformado*.

O livro, síntese da tese de doutorado é dedicado aos “operários” do Movimento dos Foculares e ao Projeto de Economia de Comunhão (EdC), que segundo os autores é árduo trabalho pela busca de um mundo melhor. Foi publicado, em 2006, pela Editora da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro, 168 páginas, sete ilustrações, 13 tabelas, quatro quadros e custa R\$ 22,00.

É uma obra original e valiosa para o conhecimento da temática porque aborda exemplos empresariais de práticas da cultura da partilha e a espiritualidade da ética cristã



LEITÃO, Sergio Proença; PINTO, Mario Couto Soares. *Economia de Comunhão: Empresa para um capitalismo transformado*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2006. 168 páginas.

aplicada nos negócios inseridos na economia capitalista. É uma inovação para aqueles que exercem práticas da cultura individualista e materialista vigentes na economia de mercado capitalista. Os autores com cuidado-rigor metodológico exploraram as práticas de quatro empresários da economia de comunhão, que na liberdade, se propuseram a aprender a gerir empresas na direção reformista do capitalismo, segundo uma menor

concentração do auto-interesse do proprietário e se dispondo a colocar o lucro da empresa em comum e a serviço de uma amplitude para além das demandas dos acionistas.

Apesar das questões, em aberto, sobre a teoria da economia de comunhão, e a teoria dos relacionamentos, que os autores afirmaram que ainda não foram formuladas, há indicações no texto de resultados de vários estudos, que se iniciaram em 2000, que são indícios de que podemos estar diante de uma nova maneira de entender a empresa e sua relação com a sociedade e com o meio ambiente.

Embora os autores tenham defendido que a proposta da economia de comunhão não possa se afastar de suas origens nem ser modificada por ser um ideal inalienável, alertaram que para alcançar os seus objetivos concretamente, os empresários que aderem ao projeto devem estar dispostos a vivê-los integralmente, pois não é possível viver a experiência parcialmente ou supor um uso instrumental de seus fundamentos. Para tanto, apontaram requisitos essenciais como ser sensíveis aos aspectos humanos,

seja por conta de sua formação profissional, seja por religião, abrir mão de lucros maiores em troca de benefícios intangíveis, ter disposição para a fraternidade, cultura da partilha e construir espaços participativos para a aprendizagem organizacional.

A idéia central dos autores é de que a proposta de uma gestão ética preocupada com um relacionamento amplo mostrou-se possível a partir, entre outras experiências, da prática da economia de comunhão.

A despeito dos incrédulos, a tese dos autores é de que é possível viver, mesmo em mercados hostis, sem ceder às facilidades do suborno, sem explorar funcionários, na caça a uma mais-valia insana, e sem utilizar o poder de barganha para agredir os que poderiam ser parceiros.

Essa afirmativa dos autores é estranha à visão dominante, neoliberal, que implica a maximização do lucro com vista à acumulação, a obsessão pela produtividade crescente conforme a lógica que a sustenta, apoiada nos pressupostos do individualismo, liberdade e competição. Assume um contraponto à perspectiva gerencial de que o homem é meio descartável e substituível pela automação. E, pode desconfortar (ou não) àqueles adeptos das práticas gerenciais hegemônicas e seus paradigmas, que na busca pela acumulação de riqueza e poder descartam o que deveria compor restrições sociais, legais e ambientais penetrando cada vez mais, por vez de forma contundente, na dimensão ética da gestão.

O conteúdo do livro está dividido em três partes. A primeira parte é uma abordagem teórica que apresenta uma perspectiva de mudança para a administração de empresa. Descreve

as origens, aspectos, sustentabilidade e questões teóricas da economia de comunhão na liberdade. Examina criticamente a ênfase instrumental e substantiva da teoria dos *stakeholders*. Destaca as definições mais recorrentes do conceito e seus autores em ordem cronológica. Ilustra argumentos favoráveis e as oposições ao conceito dos adeptos da ortodoxia capitalista à teoria. Defende e critica as tipologias sobre os estágios da responsabilidade social corporativa e o balanço social à luz da teoria dos *stakeholders*.

A segunda parte trata do campo empírico e dos resultados do estudo sobre as práticas de quatro empresas de economia de comunhão, que atuam no setor têxtil, fundição, distribuição de medicamentos e policlínica.

A terceira parte descreve as primeiras e segundas conclusões. Na primeira conclusão, os autores enfocaram o ponto de maior afinidade entre a teoria dos *stakeholders*, os pressupostos do projeto da economia de comunhão e a realidade das empresas de EdC, que são os relacionamentos. A segunda conclusão gira em torno da visão diferenciada por um apego incomum da economia de comunhão que é uma visão espiritual do mundo.

O livro apresenta especial interesse para professores de gestão e empresários. É recomendado para estudantes de engenharia de produção, administração, economia, e pode ser usado e utilizado tanto na graduação quanto na pós-graduação, pois apresenta linguagem simples, uma revisão rigorosa da literatura sobre a teoria dos *stakeholders* e sobre as origens da economia de comunhão sendo também útil como exemplo do ponto de vista metodológico.

O leitor curioso deve estar se indagando sobre o que afinal é a economia de comunhão. Deixar de explicar o conceito foi intencional, pois nada como uma boa leitura na fonte.

Heloisa Helena A. Borges Q. Gonçalves

Doutora em engenharia de produção pela Coppe/UFRJ, autora da tese intitulada *A experiência dos pioneiros da economia de comunhão na liberdade no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil. Absurdo e Graça da mudança de mentalidade do empresário*. Pesquisadora do Núcleo de solidariedade Técnica-Soltec/UFRJ. heloborgesqg@uol.com.br.

Abstracts

A agenda de eventos de Inteligência Empresarial pode ser consultada no site <http://www.crie.ufrj.br>.

RH: crise e redenção **HR: crisis and redemption**

Human resources departments have been severely downsized by most firms. But new production management technologies depend heavily on the performance of the working team. This opens new spaces for Human Resources activities, but its firm's view must be converted from functional to process.

Keywords: Human Resources; Functional Management; Process Management.

Educação corporativa – reflexões sobre sua razão de ser e seus limites **Corporate education – reflexions on its reasons and limits**

The article presents considerations about the reasons of being in favor of corporate education nowadays, as a result of the evolution from organizations that especially face the challenges of competitions that the present economic model provokes. Part of the observation shows that there has been a reevaluation in companies about the value of investing in corporate education to support corporate strategies enabling "educational" actions; moreover, enabling us to go beyond programs that involve pure and simple capacities to the actual workplace.

Keywords: Corporate Education; Company Strategy; People Management.

Fatores Determinantes da Competitividade na Indústria Farmacêutica de Medicamentos Genéricos no Brasil

Determinant factors for competitiveness in the pharmaceutical industry of generic medicine in Brazil

United States and European pharmaceutical industry has been challenged by the competition of generic drugs since they came out in the late 1984. Since then, competition amongst pharmaceutical products has been expensive for both individual and governmental buyers. The introduction of the new generic drugs in Brazilian market represents an alternative to consumers not only in the number of (new) products but also in terms of price. The paper explains how the Brazilian pharmaceutical industry was faced by the rivalry of new Brazilian firms offering generic drugs since 1999 touching the monopoly power of multinational pharmaceutical corporations. Some evidences about the governmental regulation is also examined in the paper.

Keywords: Pharmaceutical Industry; Generic Drugs; Competitiveness; Industrial Organization.

Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais **Practices of knowledge management in big companies of Campos Gerais**

This work aims to characterize practices related to knowledge management in big companies in Campos Gerais Region, Parana State. It was done a diagnostic based on a structured questionnaire with 18 questions, for which there were 18 respondents in charge of Production Department, Human Resources and Information Systems. From the results its possible to state that, due to the implantation stage in companies, knowledge management practices can be divided in three categories: consolidated practices, like Institutional Normalization and Standardization; practices in way of consolidation, like Corporative Education and Process Mapping; and low consolidated practices, like Mentoring and Communities of Practice. The research also revealed that, although companies assume knowledge as a key value in their products, they search improvement in their environment, processes, policies, and so for.

Keywords: Knowledge Management; Knowledge Management Practices; Big Companies; Campos Gerais.

WEG: internacionalização de uma empresa brasileira e a gestão do conhecimento **WEG: internationalization of a Brazilian enterprise and the knowledge management**

This is a teaching case study and presents the vision and actions taken by WEG in search of being world leader in its market. WEG is a Brazilian multinational firm that manufactures electrical motors and transformers and it was founded in 1961. Based on secondary data, this case shows WEG's international expansion process and its pursuit for better margin products and with more technological complexity for electrical companies and big energy consumers. The international competition exposure was useful also to know new markets and improve quality products. The technological challenges and solutions are showed, as well, agreements with international universities, showroom visits, technological center creation and other initiatives.

Keywords: Knowledge Management; Internationalization; Brazilian Multinational.