

# 40 ANOS DE HISTÓRIA: UM OLHAR SOBRE A TRAJETÓRIA DOS CONHECIMENTOS PUBLICADOS PELA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

40 years of history: a view on the path of the knowledge published by the  
business administration area

Adriana Troczinski Storti<sup>1</sup>; Cassiano Comerlato<sup>2</sup>; Darci Luiz Kuiawinski<sup>3</sup>;  
Junior Luiz de Souza<sup>4</sup>; Marcelo Luís Pillotto<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Agronegócios pela UFRGS, Doutora em Administração – UNISINOS. Professora Curso de Administração da URI Erechim. E-mail: adrianas@uricer.edu.br.

<sup>2</sup> Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor Curso de Administração da URI Erechim. E-mail: cassiano@uricer.edu.br.

<sup>3</sup> Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor Curso de Administração da URI Erechim. E-mail: kdarci@uricer.edu.br.

<sup>4</sup> Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor Curso de Administração da URI Erechim. E-mail: jr@uricer.edu.br.

<sup>5</sup> Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Professor Curso de Administração da URI Erechim. E-mail: mpillotto@uricer.edu.br.

Data do recebimento: 11/06/2015 - Data do aceite: 02/07/2015

**RESUMO:** Passados 40 anos de história deste importante instrumento de socialização de conhecimento – a Revista Perspectiva –, torna-se importante resgatar momentos, fatos, teorias e dados que expressaram um dado contexto por meio de diferentes enfoques. Entre essas abordagens históricas, a grande área da Administração marca presença em mais de 130 artigos, que se propuseram a discutir aspectos de exportações, estratégias, processos produtivos, fontes de riqueza e competitividade empresarial, liderança, entre outras tantas temáticas que especialmente o estado do Rio Grande do Sul vivenciou, cercado por mudanças econômicas, políticas e sociais. Este artigo propõe-se a revisitar estes estudos, no intuito de provocar o leitor a repensar esses fatos nos dias atuais, além de explanar sobre aspectos que, historicamente, foram objetos de discussões e críticas no âmbito administrativo e gerencial regional.

**Palavras-chave:** Administração. Contexto Empresarial. Rio Grande do Sul.

**ABSTRACT:** After 40 years of history of this important knowledge socialization tool – Revista *Perspectiva* - it is important to review moments, facts, theories and data that have expressed a particular context through different approaches. Among these historical approaches, the Business Administration area was present in more than 130 articles, in which aspects of export, strategies, production processes, sources of wealth and business competitiveness, leadership, among many other themes were discussed. The discussion was more related to the aspects that the state of Rio Grande do Sul went through, surrounded by economic, political and social changes. The aim of this article is to review these studies in order to make the reader to rethink these facts nowadays, besides explaining aspects which, historically, were object of discussion and criticism in the administrative and regional management level.

**Keywords:** Administration. Business context. Rio Grande do Sul.

Revistando os artigos publicados nesses 40 anos da Revista *Perspectiva*, a área de Ciências Sociais Aplicadas oportuniza aos seus leitores alguns aspectos que marcaram acontecimentos, fatos, discussões, problemáticas, em nível de região, estado e Brasil, voltados a gestão, ao comércio exterior, à contabilidade e ao direito. Foram 131 artigos selecionados para uma releitura, cuja temática e abordagem dividia-se entre humanas, sociais e, muitas vezes, de caráter multidisciplinar. Dentre estes, especificamente para a grande área da Administração foram aproximadamente 60 artigos que nesses 40 anos trataram de assuntos voltados à gestão, Comércio Exterior, processos, recursos humanos, desenvolvimento empresarial e regional.

Nesse processo rico de revisita a estes conhecimentos históricos, contou-se com a colaboração de diversos professores da grande área da Administração, que dedicaram-se à leitura e à busca da compreensão do contexto da época escrita, desafiando a cada leitor a pensar na aplicabilidade e mudanças desses conhecimentos até os dias atuais.

Com este objetivo, já na primeira edição da Revista *Perspectiva*, em 1977, encontra-se um texto importantíssimo para estudantes e pesquisadores da área de internacionalização:

um artigo sobre o comércio exterior do Rio Grande do Sul, elaborado pelos autores Lorraine Slomp Giron e Ernesto Cassol, que nos brinda com um importante levantamento em dados históricos desde a fase colonial sobre os produtos exportados, políticas de comércio exterior da época, dificuldades enfrentadas e mercados compradores. Com esta riqueza de dados, em sua maioria, coletados, com dificuldade, em fontes primárias históricas gaúchas, contribui para uma melhor crítica e compreensão do cenário de importação e exportação gaúcha atual, permitindo um comparativo com os dados atuais e sua evolução, mudanças, interferências governamentais frente aos novos cenários políticos e econômicos delineados no decorrer desses anos. Com certeza, revisar este artigo e seus dados proporciona grande aprendizado a profissionais e pesquisadores da área no momento atual. É sobre estes que os parágrafos seguintes irão se deter.

Desde a época colonial, os autores identificam que não havia nenhum plano de comércio exterior elaborado, predominando os interesses dos envolvidos com vendas e compras externas. Segundo os autores, o Rio Grande do Sul entra para o comércio exterior brasileiro na terceira década do século XVIII, com a fundação de Rio Grande em 1725, com

as exportações de couros, inclusive utilizado para embalar produtos como algodão e açúcar que eram posteriormente exportados por outras regiões do Brasil.

Havia, nessa época, três alfândegas: Rio Grande, Porto Alegre e São José do Norte. Exportavam-se também o gado, trazido pelos jesuítas, mas sem dados sobre essas exportações. Outras culturas eram vendidas como centeio, cevada, milho, cana de açúcar, mandioca, arroz e batata, mas, entre 1805 e 1820, era o trigo o produto com maiores registros de exportação. A erva mate concorria com produto paraguaio nos mercados platinos. “A nossa erva era de inferior qualidade e não gozava de bom conceito naqueles mercados.” (p. 14). Porém, a partir de 1820, aquele governo paraguaio “trancou os seus portos ao comércio exterior” e abriu possibilidade a nossa erva ser exportada, atingindo, em 1822, quase 200.000 arrobas.

No período colonial, o RS exportava para Bahia, Pernambuco, Rio de Janeiro e Havana, basicamente, o trigo e produtos de gado bovino, equino e muar. Um pouco mais tarde, o charque também entrou para esta pauta exportadora.. Importava-se do Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Santa Catarina, sal, farinha de mandioca, arroz, açúcar branco, café, vinho, aguardente, cerveja, licores, toucinho, bacalhau, manteiga e queijo, azeitonas, fumo, algodão, drogas, porcelanas, mercearias, moda, móveis, tecidos, escravos, mate, táboas, cerâmica e cal.

Chama a atenção dos autores da época e dos autores deste artigo que o revisitam, alguns produtos que apareceram como importados e que, atualmente, o RS é um grande produtor e exportador, como o vinho; o que leva a pensar na hipótese de que também estas importações, aliadas a imigração italiana e ao clima gaúcho tenham sido importantes para o desenvolvimento local desta cultura. Chama atenção ainda, neste sentido, o fumo, cuja

região de Santa Cruz do Sul, no RS ganha destaque também como grande produtor e exportador, e, nessa época colonial, importava esta cultura de outras regiões brasileiras. As “drogas” e “escravos”, cujos dados históricos indicavam importação também levantam indagações sobre “liberdade” de comércio na época.

“O Rio Grande do Sul, pacificado o Brasil Meridional, e politicamente inserido, deixou de ter seu isolamento sentido por parte da União. Passa apenas a ser um longínquo mercado nacional.” (p. 23). Teria sido, geograficamente mais fácil o transporte e troca com a região platina, mas a semelhança de produtos, e a dificuldade gaúcha de competir naquele momento com a favorável geografia do Prata levaram o estado a outros mercados, pouco diversificados, no entanto, também pela forte dependência logística do Porto de Montevideu. Sem um planejamento logístico, especialmente rodoviário e marítimo que favorecesse o comércio externo, a região (e o país naquele momento) dependiam de outras formas de escoar produtos, ficando até “isolado”, segundo os autores desse artigo de 1977.

Citações como: “Não havia organização política” (p. 6), “Predomina a necessidade fiscal” (p. 6), existência de “contrabando” nos remetem ao pensar da época e as mudanças para os dias atuais, em que para exportar, há que se operar por meio de softwares específicos (Siscomex), com registros, cadastros e controles mais rigorosos por parte de órgãos gestores e anuentes.

O trigo aparece após a abertura dos portos, acompanhando o aumento da exportação de charque e de lã do estado. Muitas foram as tentativas de industrialização e, em 1964, incentivos à exportação por parte do governo federal, mesmo que naquela formatação, voltada a grandes empresas. A agricultura e pequenas propriedades sofriam desde os primórdios, em colocar produtos no exterior,

em função de pouca técnica, relevo que desfavorece produção, características do clima e solo.

O imposto de exportação existente foi revisto em 1905, mas ficava explícita sua importância no “aparelho arrecador”, juntamente com imposto territorial, dizimos sobre os produtos da pecuária e lavoura, quinto dos couros, sizas, passos dos rios, entre outros. Os registros de não pagamento ao tesouro, valores devidos necessitam de esclarecimentos ao rei, isso ainda em meados de 1820. Nesse sentido, outros acontecimentos históricos chamam a atenção neste artigo: - Rainha D<sup>a</sup> Maria I, comunicara ao Governador do RS que Bernardo Gomes Costa rematara o contrato das passagens dos animais pelos Registros de Viamão e Santa Vitória, por três anos; - Em 1810, surge Decreto de D. João VI que fixa a importação de mercadorias inglesas em 15% de direitos alfandegários.

Na fase denominada imperial, a partir de 1822, inicia-se um maior controle sobre dados de importação e exportação no estado do RS, acompanhados de legislação mais clara. O trigo “desapareceu” da pauta exportadora a partir de 1820 por conta da “fatal ferrugem”, o que afetou muitos produtos e, segundo os autores, houve falta de empenho do governo na época para solucionar o problema. Somente com muito esforço, o estado volta a produzir trigo para exportar em meados de 1845.

Os outros produtos exportados pelo Rio Grande do Sul nessa época eram milho, feijão, mandioca, fumo e madeira. As importações com registro foram o açúcar, sal, vinho, arroz, café, fumo, fazenda, cocos, ferragens, gás, velas, azeite, bacalhau, azeitona, canela, carvão, chá, cimento, líquidos, manteiga, sabão, banha, massa, vidros, drogas, alvaidade, água-rás, alcatrão, champagne, baldes, charutos, trigo, breu, figo, óleo de linhaça, sardinha, rapé, vinagre, papel, passadas, queijo, goiabada, vassouras e espírito, sendo que um

terço de tudo isso vinha da Inglaterra. Outros países que nos abasteciam eram as Cidades Hanseáticas, Estados Unidos, República do Prata, Portugal, Espanha, França, Itália, Áustria, Suécia, Noruega, Bélgica. Novamente chama a atenção a natureza da pauta importadora, a não diversificação de países com negociação, assim como a pequena gama de países que recebiam os produtos gaúchos.

Especificamente no ano de 1856, os autores encontraram dados dos seguintes produtos exportados e seus mercados internacionais compradores: couro de bois - para Bélgica, Portos Hanseáticos, Estados Unidos, França, Espanha, Inglaterra, Portugal, Suécia, Turquia; carne seca para Havana, unhas de boi para Inglaterra; chifres, pelos e línguas de bois para Bélgica, Portos Hanseáticos, Estados Unidos, França, Inglaterra, Portugal, Suécia, Turquia; Couros de cavalo também para os mesmos mercados; farinha de mandioca para Montevideo e Portugal; feijão preto e milho também Montevideo (e de onde “escoavam” para outros mercados internacionais); erva-mate para Buenos Aires, Montevideo, Espanha; e, ainda, banha e sebo, estes sem registro de quais mercados eram os compradores.

Comparando esses dados à maio de 2015, o RS exporta para trinta diferentes países, tendo a China em primeiro lugar em números importados, país este que marca sua presença, então, em períodos mais recentes. No entanto, analisando, em 2015, a pauta de produtos exportados, os dez primeiros por valores em reais ainda são produtos com baixa industrialização, muitos classificados como commodities. A pauta de produtos com valor agregado aparece entre os 100 mais exportados, porém não sendo em grande escala comercial.

Na fase republicana abordada neste artigo seminal, há maior esforço para a industrialização, com mais produtos chegando em mais países e de forma considerada competitiva na

época, pois havia embutido os altos custos de transporte. Ponto de destaque é saber pelo artigo que, em 1920, havia, em São Paulo somente 12 fábricas a mais que o Rio Grande do Sul. No entanto, como “em um processo biológico”, quase 81% dos estabelecimentos eram de porte médio no RS em meados de 1945, os quais sofreram com “[...] bloqueio entre as formas mais atrasadas e os modelos mais avançados.” (p. 18)

Em 1964, o estado recebe orientação política para estimular exportações, mesmo que com várias críticas de que o referido modelo adotado olhava muito mais para o crescimento do que para o desenvolvimento, colocando as necessidades internas como secundárias. Isso ocorreu também porque da segunda guerra até 1964, - houve o período de substituição das importações -, o que desestimulou as exportações, deixando somente os produtos primários na pauta exportadora.

Em 1966, a Cacex aponta algumas medidas em prol de uma política de incentivos às exportações brasileiras, com estudos e medidas para ressarcir o exportador de produtos industrializados do pagamento de impostos que, sem incidir diretamente sobre a exportação, oneram os insumos de produção. A partir de 1968 aponta-se a introdução do câmbio flexível, buscando favorecer a exportação.

As fontes utilizadas pelos autores para realizar esta pesquisa, na época, foram diversas, entre essas, o Arquivo público do RS, que dispunha de pouquíssimos dados, o Arquivo histórico do RS, mesmo que com vários documentos “retirados/faltantes”, especialmente relativos à Alfândega de Porto Alegre entre 1814-1976. Dados do Porto de Rio Grande foram também objeto de consulta, porém, em janeiro de 1977, muitos documentos foram incinerados ou vendidos como papel velho (SILVA, 1973 apud GIRON e CASSOL, 1977). Outras informações sobre a localização dos dados versam em carta Régia, livros em Relatórios de Presidentes

de Províncias, com informações de comércio exterior, inclusive de 1786.

Outra consulta foi o “Avisos do Governo” entre 1808 a 1813, sobre descobertas de minas de carvão e ferro, produtos importados e normas para o comércio com o produto “prata”. No Instituto de Informática e Estatística da Secretaria de Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul, encontravam-se as guias de importação e exportação do século XX, a exportação dos estados e exterior, a relação dos produtos exportados e importados. Esses foram publicados somente em 1964.

Ainda alguns dados podiam ser encontrados no Conselho de Desenvolvimento Econômico da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS e no Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais do Rio Grande do Sul (IPESUL), especialmente referentes à economia e à população gaúcha. Complementaram as consultas dos autores Giron e Cassol em 1977, a obra “A Economia Gaúcha de 1822-1922”.

Importante destacar que a obra de Avé-Lalleman, de 1953, comenta sobre a população do RS na época: “[...] prosperam com felicidade a Província do Rio Grande e sua população. Pode estimar-se o número de habitantes de 300.000. Destes, menos de 200.000 sem acepção de cor, têm direitos de cidadãos livres; menos de 100.000 são escravos. Os restantes são estrangeiros, dos quais, só alemães deve haver uns 25 a 30 mil indivíduos.” Atualmente, em maio de 2015, o Rio Grande do Sul conta com 11.29.575, ou seja, em 62 anos, a população aumentou em 10.949.575 habitantes. De um modo geral a miscigenação continua. Além de alemães citados, temos, no RS os índios, espanhóis, portugueses, africanos, italianos, poloneses, sírio-libaneses, russos, judeus, franceses, japoneses e outros povos que deixaram e deixam suas contribuições na cultura e no desenvolvimento deste estado. Agrega-se a estes nos últimos anos, a entrada de outros



diferentes estrangeiros. Cerca de 11,5 mil africanos, caribenhos e asiáticos chegaram ao Rio Grande de Sul até julho de 2015, segundo Rollsing e Trezzi (2014) e que desafiam ao pensar no futuro multicultural social e empresarial.

Diante desta riqueza de dados e constatações históricas sobre o comércio exterior gaúcho, cabe uma reflexão de como o estado se encontra hoje em termos de exportação. Indaga-se o que mudou, os fatores que aconteceram nesse intervalo de tempo e quais influenciaram em novas e diferentes exportações, que abordagens políticas foram delineadas e quais consequências destas escolhas para empresas gaúchas e o seu desenvolvimento externo. Instiga-se ainda ao pensar: que dificuldades foram vivenciadas pelos exportadores do estado em busca de novos mercados internacionais? Quem são os exportadores atuais? Para onde vendem? Que produtos estão sendo comercializados atualmente? Há novas estratégias de apoio ao exportador, diferentes do passado?

De forma sucinta, pode-se afirmar que, em 2015, as exportações gaúchas podem contar com serviços de informações de como exportar e dados de países compradores, mais organizadas e acessíveis. Portais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério das Relações Exteriores, Apex Brasil, entre vários outros de instituições voltadas a esta atividade, permitem gerar estatísticas, encontrar número e dados de compradores, exportadores, sistemática documental, logística, aduaneira e cambial para auxiliar o exportador gaúcho. Destaque para o Siscomex – Sistema Integrado de Comércio Exterior – criado em, e que abriga órgãos gestores (Banco Central do Brasil – parte cambial; Receita Federal – controle aduaneiro e Secretaria de Comércio Exterior ligada ao MDIC – parte da operação de exportação) e demais órgãos anuentes em processos de envio ao exterior, permitindo

ao governo um real acompanhamento de exportações, observando especificidades de produtos e mercados e estatísticas ao meio empresarial e acadêmico.

Pode-se afirmar que, ao revisitar esse artigo histórico, o comércio exterior gaúcho cresceu também em termos de mercados compradores – há mais de 30 considerados principais pelo MDIC em maio de 2015, sendo a China, Estados Unidos, Argentina, Paraguai e Países baixos, os cinco principais compradores internacionais. No entanto, a pauta de produtos vendidos permanece muito centrada aos commodities, o que permite afirmar que, nesses mais de 40 anos de história, o Rio Grande do Sul não conseguiu consolidar produtos com maior grau de industrialização em mercados externos, o que indicaria maior volume vendido, mais empregos, maior desenvolvimento.

Ficam as indagações deste cenário, para 2015 e para mais 40 anos: Quais políticas de incentivo e apoio às empresas devem ser desenvolvidas visando incrementar esta pauta exportadora? O que cabe à empresa fazer em termos inovativos, competitivos, para também poder concorrer nos mercados internacionais? Que investimentos em infraestrutura deveriam ser feitos para contribuir na redução dos custos dos produtos gaúchos? Que novas ações tributárias, legais e cambiais devem ser realizadas para possibilitar que novas empresas cheguem a novos compradores lá fora? E que capacitações educativas podem ser realizadas para contribuir com a qualidade dos negócios e estratégias internacionais?

Já em observância aos demais artigos da grande área de Administração, esses abordaram no decorrer desses 40 anos, assuntos diversos. Muitos trataram sobre indicadores de variações de preços e agronegócios, em específico sobre o trabalho Variação do IPC no tempo (1980) Índice de Preços ao Consumidor – Erechim (1980), com preocupação

em retratar a realidade do IPC (Índice de Preços ao Consumidor) na cidade de Erechim durante o período de março a dezembro de 1979. Constatou-se que o comportamento da inflação em Erechim, nesse período, foi superior aos indicadores oficiais divulgados. Nas décadas de 80 e principalmente 90, o tema inflação ganharia uma dimensão superior à das demais variáveis econômicas, ganhando a maior parte da atenção das equipes econômicas que se sucederiam. Após períodos de hiperinflação e 6 Planos Econômicos, conseguiríamos seu controle parcial a partir de junho de 1994, com o Plano Real. Atualmente em virtude de desajustes de ordem econômica internacional e, principalmente, pelos equívocos de condução Política e Econômica do Governo, estamos novamente com o tema inflação em pauta, embora com repercussões e intensidade infinitamente inferiores, mas causando desajustes e inquietações de ordem econômica e social.

O artigo denominado Agribusiness, publicado em 1998, apresenta um panorama geral do Agribusiness, termo pouco utilizado/conhecido na época e que ganharia enorme repercussão posteriormente. São apresentados os conceitos básicos, bem como elencados os atores, sua importância, inter-relações, possibilidades de fortalecimento, indicadores de desempenho, importância da globalização e evolução tecnológica, bem como tendências e perspectivas futuras para o complexo denominado Agrobusiness.

Na releitura do outro trabalho - Diversificação, Competitividade e Preservação da Identidade Cooperativista (2002) – apresentaram-se os ajustamentos estratégicos adotados pela Cooperativa Agropecuária de Resplendor Ltda (MG) que por meio da diversificação do negócio, de ações coordenadas para aumentar a produtividade/competitividade do quadro social, da profissionalização de gestão e da qualificação do quadro de pessoal, conseguiu projetar-se como uma empresa

competitiva sem abrir mão da identidade cooperativista.

Em 2007, um artigo sobre cooperativismo e sua associação ao desenvolvimento, gerando empregos e movimentando vários setores da economia, por intermédio da soma de forças individuais para alcançar objetivos coletivos. A história do cooperativismo brasileiro se confunde com a chegada dos imigrantes, sobretudo europeus, que utilizaram práticas associativas para desenvolverem as regiões em que se estabeleceram. A compreensão das condições em que uma determinada região se desenvolve, dentro das perspectivas de endogenia, localidade e sustentabilidade, compreende as dimensões territoriais, culturais, históricas, econômicas, políticas, sociais e ambientais. Nesse contexto, este estudo envolveu a relação entre o desenvolvimento e a atividade cooperativista em que se analisa o caso da Cooperativa de Produção e Consumo Familiar Nossa Terra, na Região Alto Uruguai do Rio Grande do Sul, em suas iniciativas de colaborar para o desenvolvimento local de forma sustentável e solidária. O artigo apresentou algumas considerações a respeito das contribuições da organização para o desenvolvimento regional, incluindo avanços e desafios na execução de suas atividades.

Outra temática abordada pela área de Administração foi sobre a situação energética regional, em 1994, e as preocupações com o uso crescente de eletricidade e o modelo energético utilizado de derivados de petróleo. Apresentou dados de consumo, referentes ao ano de 1991, sobre o consumo de eletricidade, combustíveis líquidos, GLP e Biomassa. A análise dos dados atestou que o produto mais utilizado na região foi a biomassa, com o diesel em segundo lugar. Um questionamento levantado nesse artigo foi sobre a substituição do diesel e da gasolina quando o petróleo se tornar escasso e as possibilidades de produzir eletricidade para fugir

dos problemas de elevação de seu preço e de sua elevação. Conclui dizendo que será necessário buscar soluções que sejam adaptadas à realidade da região, uma vez que as regiões têm características próprias de como atender as necessidades energéticas locais.

O cenário mais atual (2015) aponta uma situação complexa para o país e estado. De acordo com a Firjan (2014), dado o baixo nível dos reservatórios e o elevado acionamento de usinas termelétricas para suprir a crescente demanda por energia, fica claro que a situação - estrutural e conjuntural - que o Brasil passa hoje se prolongará no futuro. Soma-se a isso a decisão do governo de postergar parte do reajuste do custo da energia que deveria ocorrer em 2014 para 2015. Assim sendo, é razoável estimar que em 2015 a ordem de grandeza dos reajustes observados até então, em 2014 (aproximadamente 17%), se mantenha. Com isso a projeção é que o custo “estrutural” para a indústria ao fim de 2015 chegará a 401,3 R\$/MWh.

É preciso considerar, ainda, que no ano de 2015 está prevista a entrada em funcionamento do sistema de bandeiras tarifárias. Na ocorrência de uma hidrologia favorável que permita um baixo acionamento de térmicas, o adicional médio mensal para indústria será da ordem de 18,97 R\$/MWh. Isso implica que, ao fim de 2015, o empresário terá se defrontado com um custo estrutural de 401,3 R\$/MWh mais o custo médio da bandeira, de 18,9 R\$/MWh, totalizando assim, 420,2 R\$/MWh. Isso representará aumento de 59,8% em relação ao patamar de janeiro de 2013, quando foi concedido o desconto, ou de 26,5% em relação ao patamar anterior ao desconto (dezembro de 2012).

Se a situação levantada na época era preocupante para o estado e norte gaúcho, o cenário que se desenha aponta para dados ainda mais preocupantes. A situação do Brasil, mediante o cenário internacional hoje já

é preocupante, e a perspectiva da evolução futura do custo da energia elétrica implica em perda de competitividade para as indústrias nacionais. A observação da condição atual e da perspectiva do encarecimento estrutural do custo da energia elétrica torna claro que este assunto não pode sair da pauta nacional. O país precisa continuar o esforço pela redução do custo da energia (FIRJAN, 2014).

Vários artigos e estudos, publicados entre 2005 e 2012, tiveram preocupações com a gestão de pessoas, liderança, sustentabilidade e marketing. Estudos cujo foco voltou-se para análise do perfil de lideranças que utilizam o planejamento estratégico. Também foi examinado o papel exercido pelas lideranças no exercício de identificar as ameaças e as oportunidades. Os resultados do trabalho sinalizaram que poucas cooperativas estudadas preocuparam-se em utilizar o planejamento estratégico na implementação de projetos. Outro estudo discutiu a implantação da terceirização como prática de gestão da força de trabalho e da produção que estava provocando alterações na relação empregatícia. A ação política do movimento sindical detectou que sua importância e limites de ação estavam sendo colocadas à prova. Com seus pontos positivos presentes, mas, também, ocorrendo a precarização do trabalho, do emprego e, principalmente, das ações coletivas.

Em “Construção e Validação de Mapa Estratégico em Ênfase na Dimensão de Aprendizagem e Crescimento”, objetivou-se a construção e validação de um Mapa Estratégico com ênfase na perspectiva da aprendizagem e crescimento aplicável em uma universidade privada. Utilizou a base do BSC (Balanced Score Card), nas dimensões financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento relacionado à gestão de pessoas.

Ainda no período anterior a 2012, estudos voltaram-se a conhecer aspectos de



sustentabilidade em entidade filantrópica; e o comportamento de compra dos consumidores de água mineral, bem como os atributos valorizados por eles como mais importantes. O trabalho foi realizado em duas partes: Qualitativo – para conhecer quais as motivações e critérios de compra por meio de entrevistas com consumidores, e Quantitativo – que procurou mensurar essas motivações e critérios de compra.

Em 2012, o artigo *Relação Indivíduo – Organização: Possibilidades de (Re)Construção de Identidades Teve* como objetivo discutir a relação entre o indivíduo e a organização no que diz respeito às possibilidades de (re)construção da identidade. Ao estudar a identidade amparada por uma relação criada a partir de processos de socialização, possibilita-se compreender que as diferentes instâncias de identificação permitem a construção, mudança e anulação de identidades.

Especificamente sobre temática tecnológica e de cadeia produtiva, a grande área da Administração publicou nesse 40 anos mais dois estudos importantes: A questão da competitividade industrial sob a perspectiva tecnológica: caso da ervateira Barão Ltda (2001), que traz uma visão sobre a inovação nas empresas produtoras de erva-mate, motivadas pelas mudanças ambientais, principalmente, no que tange ao mercado competitivo. Apresentando o caso da Indústria Ervateira Barão Ltda., contextualiza o momento vivido no ano de 2000 em diante quanto a entrada de erva-mate in natura originada no mercado argentino, o que levou à queda dos preços e ao aumento da exigência por parte da indústria quanto à qualidade da matéria-prima. A empresa descrita no artigo foi avaliada quanto ao portfólio de estratégias inovadoras de Freeman (1982), destacando-se por apresentar estratégias de inovação em seu processo produtivo. O período compreendido pela avaliação destacou-se pela embalagem a vácuo como um diferencial competitivo

e pelo secador de erva-mate de esteiras por troca de calor que proporciona o aumento da qualidade do produto final – erva-mate para chimarrão. A inovação diferenciava a empresa das demais concorrentes no mercado. Essa situação está presente nos dias de hoje, uma vez que o mercado competitivo apresenta características importantes que interferem nas indústrias ervateiras. São elas: a redução de produção de matéria-prima: erva-mate, em detrimento à vantagem econômica de outras culturas e o aumento da procura pela matéria-prima, motivada pela sua utilização em outros produtos concorrentes com o chimarrão como o chá-mate. Essas variáveis levaram ao produto final conter um valor agregado maior pelo preço elevado ao mesmo tempo que motiva as ervateiras a competirem com inovação, diferenciando o produto final pela formação de blends, padronizando o produto final e mantendo suas características pelo processo de embalagem. Dessa forma, percebe-se ainda um grande espaço existente para que as empresas inovem e aproveitem este momento de maior agregação de valor no produto erva-mate para chimarrão.

E ainda, o artigo *Estudo de caso: uma análise de aplicabilidade em estudo de cadeia produtiva* (2005), apresenta a verificação da utilização do método de estudo de caso para propor estratégias adequadas para aumentar a competitividade das cooperativas atuantes na cadeia do leite do Alto Uruguai Gaúcho. O autor trouxe conceitos sobre como se utiliza o método de estudo de caso concluindo que, para a determinação das estratégias, existem adequações do método analisado, pois procura responder a perguntas “como” e “por quê”. Certos fenômenos ocorrem, corroborando para a formação de estratégias competitivas. Analisando o contexto atual, existe uma grande crise no ambiente competitivo da cadeia produtiva do leite, motivada pela crise quanto à confiabilidade da qualidade do produto final e pela quebra de grandes

empresas produtoras que não gerenciaram os custos transacionais da cadeia. Fazendo um comparativo com o artigo, é extremamente viável o uso do método de estudo de caso para a realização de uma análise estratégica de um reposicionamento desta cadeia, porém com o uso de dados qualitativos e quantitativos, motiva a usar diferentes formas de coleta de dados para posterior análise e planejamento estratégico.

Sobre o uso de tecnologias no meio rural, publicou-se em 2009 um artigo que observou, sob a óptica dos gestores rurais, o nível de utilização e satisfação em relação ao uso de um software de gestão. O estudo de caso ocorreu em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI) em agronegócio, em que foram pesquisados 21 gestores rurais: todos usuários ou ex-usuários do Sistema de informação estudado. Como forma de atender aos objetivos propostos, a pesquisa procurou identificar os benefícios gerados a partir do uso do software, utilizando o método, adaptado, de Rezende e Peter Weill, para identificar os fatores influenciadores de seu uso. A pesquisa abordou 4 aspectos: (i) perfil do gestor; (ii) condições de hardware; (iii) mão de obra; e (iv) software. O baixo valor percebido, apresentado em conjunto com os fatores influenciadores identificados indica para a necessidade de uma estratégia de customização em massa, que poderia ser obtida a partir do desenvolvimento de uma matriz de pontuação de dupla entrada, que consideraria o cruzamento das necessidades dos consumidores versus o perfil do usuário.

Em 2011 e 2012, publicou-se, ainda, artigos com estudos em empresas da construção civil - ferramenta de mapeamento do Fluxo de Valor e técnicas de Orçamento de Capital em Obras – e sobre cargos e funções em Universidade. O artigo intitulado como A Gestão Da Cultura Em Municípios: Interfaces Entre As Políticas Nacionais E Os

Desafios Da Realidade Local apresentou a investigação da gestão da administração pública municipal, especificamente no setor cultural e sua articulação com as esferas estadual e federal, enfatizando a relevância da política cultural para o desenvolvimento do município foco do estudo. Inscreveu-se na abordagem da pesquisa qualitativa do tipo descritiva, levada a efeito por meio de um estudo de caso. Para a coleta de dados, foram realizadas 29 entrevistas semiestruturadas, dirigidas às pessoas representativas do setor cultural, escolhidas intencionalmente, pessoas oriundas das áreas pública, privada e dos próprios grupos culturais e artistas locais do município foco. O artigo apontou conceitos sobre cultura, características da gestão pública na área cultural, no qual revela-se, principalmente, a importância da atuação da gestão pública da cultura em nível municipal, pois é a instância que mais atua com as particularidades das manifestações culturais locais, enriquecendo a diversidade cultural brasileira. Entretanto, notou-se que é na esfera municipal que a gestão pública da cultura encontra-se mais deficiente.

Em Gestão de Empresas Familiares: Sustentabilidade, Crescimento e Sucessão, de 2012, apresentaram-se algumas características das empresas familiares e descrição de algumas das principais dificuldades para sua sustentabilidade e crescimento, além de destacar alguns dos obstáculos para a gestão e sucessão deste tipo de organização. Ao mesmo tempo, apontou algumas das melhores práticas que possam aprimorar o desempenho desses empreendimentos. O referencial teórico contemplou os conceitos relacionados à gestão de empresas familiares, disponíveis na literatura especializada, tanto nacional quanto internacional. Foi caracterizado como um estudo teórico-empírico, envolvendo gestores e proprietários de micro e pequenas empresas familiares localizadas na região Norte do Rio Grande do Sul. Os

resultados indicaram que as empresas não efetuam planejamento estratégico, além de não planejarem o processo sucessório e a gestão direcionados à continuidade e crescimento do empreendimento.

E mais recentemente, em 2014, um artigo sobre logística discutiu a realidade do setor de transportes especiais, bem como os possíveis impactos neste mercado, tendo como norteador o provável aumento da utilização de modais alternativos ao transporte rodoviário no Brasil e quais devem ser as linhas estratégicas das empresas que pretendem competir neste mercado. Para este fim, utilizou-se de um levantamento de dados secundários em artigos e revistas da área a fim de compilar as variáveis existentes no setor, classificando-as nas cinco forças de Porter (1986): (1) Poder de barganha dos fornecedores; (2) Ameaça de novos entrantes; (3) Poder de Barganha dos compradores; (4) Ameaça de produtos ou serviços substitutos; (5) Rivalidade entre concorrentes. Como resultado dessa avaliação, concluiu-se que o setor de cargas especiais passa por uma reformulação pelos novos entrantes, em que as empresas já atuantes levam vantagem pela estrutura-

ção já desenvolvida no decorrer do tempo de atuação, criando barreiras de proteção e maior poder de barganha. Outro elemento determinante que limita novos entrantes, principalmente, novos modais, é que serão necessárias reformas estruturais (ferrovias, hidrovias, etc) e estas alterações são, em sua maioria, muito lentas. Confirmando-se dessa forma, existe tempo hábil para a execução das configurações necessárias no transporte rodoviário de cargas especiais com relação a estas conformidades, estando, no momento de ocorrência desta transição, preparados tanto para a migração de seus pares como para a entrada de novas opções.

Sendo assim, conclui-se com este artigo que a área de Ciências Sociais Aplicadas, e especificamente as temáticas de Administração e Comércio Internacional, fazem parte da vida da Revista *Perspectiva* da URI Erechim, assim com da região norte do RS, empresas e seu desenvolvimento. Almejamos que esta leitura traga reflexões sobre as mudanças vivenciadas, o contexto dinâmico e os desafios para as organizações, e especialmente, que permita identificar a competência intrínseca a seus gestores e lideranças regionais.

## REFERÊNCIAS

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=rs>. Acesso em: 02 maio 2015.

GIRON, L.S. e CASSOL, E. Comércio Exterior do Rio Grande do Sul. **Revista Perspectiva**, Erechim, fev. 1977.

MDIC. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1076>. Acesso em: 03 maio 2015.

**Revista Perspectiva** da Área de Ciências Sociais e aplicadas.

ROLLSING, C. e TREZZI, H. **Novos imigrantes mudam o cenário do Rio Grande do Sul**. 16 ago. 2014. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2014/08/novos-imigrantes-mudam-o-cenario-do-rio-grande-do-sul-4576728.html>. Acesso em: 25 abr. 2015.

