

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E**  
**SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ITALO CAVALCANTE AGUIAR**

**A DINÂMICA DA GLOBALIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ: A**  
**EXPERIÊNCIA DO PROJETO DE APOIO AO INTERCAMBISTA (PAI)**

**FORTALEZA**  
**JUNHO DE 2011**

ITALO CAVALCANTE AGUIAR

**A DINÂMICA DA GLOBALIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ: A  
EXPERIÊNCIA DO PROJETO DE APOIO AO INTERCAMBISTA (PAI)**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Elidihara Trigueiro  
Guimarães

FORTALEZA

2011

ITALO CAVALCANTE AGUIAR

**A DINÂMICA DA GLOBALIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ: A  
EXPERIÊNCIA DO PROJETO DE APOIO AO INTERCAMBISTA (PAI)**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: 27 de Junho de 2011

Nota

---

Profa. Elidihara Trigueiro Guimarães  
Orientadora

Nota

---

Profa. Criseida Alves Lima  
Membro da Banca Examinadora

Nota

---

Prof. José Carlos Lázaro da Silva Filho  
Membro da Banca Examinadora

Aos Meus Pais Maria José e José Italo e a minha Irmã Raquel, companheiros de todas as horas, a minha Tia Ivinha (In Memoriam).

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por me conceder as condições e a oportunidade de conquistar mais esse passo na longa, árdua, mas encantadora estrada da vida.

Aos meus amados pais, Maria José e José Italo, pela paciência, dedicação, empenho na minha formação pessoal e profissional. Sendo assim pessoas mais que indispensáveis nessa conquista.

A todos os meus familiares, em especial, as minhas tias e à minha querida avó, Francisca, pelas orações, e carinho dedicados a mim. Uma das principais responsáveis pela minha educação baseada nos valores da simplicidade e humildade.

À minha irmã Raquel Cavalcante Aguiar, sempre disposta a me ajudar no que for preciso, de maneira sincera e desinteressada.

Aos amigos de todas as horas, João Victor, Wilson Filho, Tobias, Bruno, Eveline, Barbara pessoas que sempre estiveram presentes em todos os momentos, incentivando e oferecendo ajuda no que fosse preciso.

A todos os meus familiares, pela dedicação, carinho e afeto em todas as horas, pessoas cruciais na minha formação pessoal e profissional.

A todos os amigos que compartilharam com alegria e espontaneidade durante a graduação cada momento de conquista, disciplina a disciplina, pelo incentivo positivo de todas as horas e apoio constante e aos sempre amigos: Anderson, Ana Cecilia, Jamyson, Marcus Vinicius, Alexandre Lima, Alexandre Cristofer, Erik Brasil, Maria Aparecida, Lia Nogueira e Jamilly pelo companheirismo de todos os momentos que passamos juntos.

A Professora Orientadora Elidihara Trigueiro Guimarães, pela simpatia, paciência, incentivo, dedicação e presteza despendida a esse trabalho, sem a qual não teria conseguido concluí-lo.

Ao Professor José Carlos Lázaro da Silva Filho e a Professora Criseida Alves Lima pela disponibilidade e presteza em aceitarem compor a banca.

## RESUMO

Em um contexto de Globalização, a experiência de um intercâmbio estudantil é fundamental para uma melhor compreensão de um mundo cada vez mais conectado e plural. Os benefícios e trocas são estruturais, enriquecendo não apenas o currículo, mas a própria Universidade e as relações diplomáticas. Nesse sentido, o presente trabalho monográfico se dedica a um estudo de caso do Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI), um projeto de extensão da Universidade Federal do Ceará (UFC), que objetiva oferecer suporte ao estudante estrangeiro nos cursos da UFC. Desse modo, estuda-se como o PAI alia reflexões sobre o Planejamento Estratégico empresarial ao fluxo dos intercâmbios estudantis na UFC. Entende-se que o objeto em questão é relevante por promover uma reflexão e uma prática próprias ao conceito de Extensão da universidade pública. Além disso, percebe-se que, em um contexto de culturas plurais, o intercâmbio tem participação fundamental na formação profissional e acadêmica.

Palavras-chave: Globalização, Planejamento estratégico, Projeto de Apoio ao Intercambista.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases do planejamento estratégico.....	15
Figura 2: Avaliação interna da organização.....	26
Figura 3: Alunos da UFC no exterior por países.....	49
Figura 4: Alunos estrangeiros na UFC por países.....	49

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	1
2. Fundamentos do planejamento estratégico.....	5
2.1. Definições de planejamento .....	5
2.1.1. Características do planejamento .....	6
2.1.1.1. Modalidades de planejamento .....	8
2.2. Definição de estratégia .....	10
2.2.1 Modalidades de estratégias .....	12
2.3. Planejamento estratégico .....	12
2.4.1. Aplicação do diagnóstico estratégico .....	16
2.4.2. Definição da Missão da Empresa .....	19
2.4.3. Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	20
2.4.4. Controle e Avaliação.....	22
2.5. Análise SWOT .....	24
2.5.1. Avaliação interna e avaliação externa .....	25
3. Globalização .....	28
3.1. Globalização e o impacto social .....	29
3.1.1. Globalização e o impacto geográfico.....	31
3.2. Globalização e o impacto econômico .....	35
3.2.1. Influencia da globalização nas organizações .....	38
3.2.2. A gestão global e as culturas nacionais.....	41
4. A globalização e a Universidade Federal do Ceará.....	45
4.1. Mobilidade acadêmica.....	46
4.2. Tipos de mobilidade acadêmica .....	47
4.3. Alunos da UFC no exterior .....	48

4.4. Alunos estrangeiros na UFC.....	49
5. Estudo de caso: Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) .....	51
5.1. Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) .....	52
5.1.1. Objetivo geral .....	53
5.1.2. Objetivos específicos.....	53
5.1.3. Metodologia dos participantes .....	53
5.1.4. Metodologia das atividades .....	54
5.1.5. Atribuições do coordenador.....	55
5.1.6. Atribuições dos padrinhos .....	55
5.1.7. Atribuições dos intercambistas .....	60
5.1.8. Critérios de seleção dos padrinhos.....	60
5.1.9. O processo seletivo .....	61
5.2. Resultados e novas metas .....	62
6. Considerações Finais .....	64
7. Referências .....	67

## 1. Introdução

O planejamento estratégico tornou-se, nas últimas décadas, centro de atenção da alta administração de empresas em todo o mundo. A prática concentra seus esforços, seus estudos e práticas nas medidas positivas que uma empresa pode tomar para enfrentar as diferentes fases do mercado global e saber aproveitar as oportunidades encontradas neste ambiente.

Desse modo, empresas de todos os tipos chegam à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade bastante proveitosa. Corporações pequenas, médias e grandes, nacionais ou multinacionais, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, organizações não governamentais, universidades. Todos os tipos de organizações administrativas devem decidir da melhor maneira os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses e sua atuação na sociedade.

As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes da expansão recente do Planejamento Estratégico como prática de gestão, podemos citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez, e essas mudanças ocorrem nos âmbitos econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir e se sustentar em um mercado global cada vez mais integrado, se conseguir ajustar-se à conjuntura. Nesse sentido, o planejamento estratégico surge como uma técnica comprovada para que este “ajuste” seja feito com inteligência e precisão..

É inevitável deixar de refletir, também, sobre o fenômeno da globalização como outro fator bastante determinista na vida das organizações atuais, que devem estar preparadas para lidar com esse ambiente mundialmente integrado, onde o local e o global se articulam em diversos segmentos da vida humana.

As forças da concorrência dos mercados e das tecnologias de informação

empurraram as empresas para a globalização das suas operações. Muitas são as empresas que se veem obrigadas a procurar parcerias e alianças globais, para conseguir acesso a novos mercados ou defenderem os mercados existentes. Mesmo as empresas que não possuem qualquer impulso para expandir suas atividades além das fronteiras nacionais percebem que necessitam de uma orientação e de um olhar mais globalizante para procurar novas fontes de matérias-primas, tecnologia, de capital, recursos humanos, mão de obra que possam contribuir para a realização melhor do produto ou serviço, com a mais elevada qualidade e o mais baixo custo (Rhinesmith, 1996).

Um exemplo que ficou visível na Universidade Federal do Ceará (UFC), a partir dos últimos anos, foi o crescente número de estudantes provenientes de diferentes lugares do mundo que decidiram vir para a capital cearense a fim de adquirir uma visão global, conhecer de perto o Brasil, país que teve rápido e notório crescimento econômico nos últimos anos, além de agregar valores culturais diversos da cultura local desses estudantes.

O ambiente acadêmico da Universidade Federal do Ceará passou a incorporar ao seu corpo discente um número cada vez maior de estudantes estrangeiros. Essa prática intercambista, já consolidada há algum tempo nos Estados Unidos e Europa, passou a fazer parte da realidade dos países ditos periféricos e emergentes.

Com a expansão do processo de globalização da economia e culturas, sobretudo após a descolonização dos países da África e Ásia essas fronteiras e distâncias passam a diminuir com um maior diálogo entre as universidades do mundo, entre elas a UFC. Entretanto, foram se tornando cada vez mais notórias as adequações que a Universidade teria que se submeter para oferecer um suporte de qualidade aos estudantes estrangeiros.

Dentro dessa perspectiva, o presente trabalho monográfico trata sobre a atuação do Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI), um projeto de extensão, resultado de um período de quatro anos de pesquisa, que tem como meta oferecer suporte aos estudantes intercambistas da Universidade Federal do Ceará. Como estratégia, o PAI tem a aplicação dos conceitos de planejamento estratégico nas

suas atividades cotidianas. O projeto visa desenvolver, tendo como base conhecimentos relativos à Globalização e ao planejamento estratégico, uma ação coordenada direcionada aos estudantes da UFC (locais ou visitantes), buscando promover a adaptação do estrangeiro e um maior intercâmbio de experiências.

Esse trabalho tem como objetivo principal o estudo do Projeto do Apoio ao Intercambista (PAI), bem como de suas articulações dentro do cotidiano acadêmico.

Tem como objetivos específicos, pesquisar as diversas etapas presentes nesse projeto de extensão: a origem do projeto, metodologia, metas gerais e específicas, atividades, processo seletivo e sua aplicação na Universidade Federal do Ceara. Busca também identificar as limitações de atuação do PAI como intuito de fortalecer e consolidar suas práticas.

A metodologia utilizada compreende de uma revisão da literatura sobre planejamento estratégico e sobre globalização, onde foi feito um levantamento do conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas e avaliando sua contribuição para a compreensão do problema objeto desta pesquisa.

A realização dessa pesquisa se propõe a estar disponível para universidades ou outras instituições de ensino que não possuem um projeto de suporte ao estudante estrangeiro, em vista sua abrangência e praticidade, salientando que para isso devem ser feitas as devidas adaptações pertinentes a cada realidade.

O presente trabalho monográfico está dividido em cinco capítulos.

O primeiro compreende de uma introdução panorâmica sobre o tema central da pesquisa e a importância da mesma.

O segundo capítulo trata de um levantamento teórico sobre conceitos relevantes para o entendimento e para o desenvolvimento do assunto central, tratando dos conceitos de planejamento estratégico e toda sua estrutura.

O terceiro capítulo aborda a globalização e seus impactos na economia, geografia e na sociedade. Esse capítulo aborda também a influencia da globalização no ambiente empresarial.

O quarto capítulo trata dos reflexos da globalização na Universidade Federal do Ceará e as mudanças observadas na universidade nos últimos anos devido a internacionalização.

O quinto capítulo trata do estudo direcionado do Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI), onde é feita uma reflexão detalhada deste projeto pioneiro na Universidade Federal do Ceará, delimitando sua estrutura, atuação e pretensões. Em seguida, serão feitas as conclusões finais a respeito do tema estudado.

## **2. Fundamentos do planejamento estratégico**

### **2.1. Definições de planejamento**

No Brasil é cada vez mais notável a enorme quantidade de empresas que, diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas instabilidades e contingências, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é atua exatamente como uma dessas ferramentas.

Hindle (2002, p.142) afirma que os primeiros conceitos de planejamento embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas “donas-de-casa”, que tinham que de certa forma ter certos conhecimentos de planejamento. O autor exemplifica que ao não ter espaço e nem tecnologia para conservar alimento, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento que o companheiro estivesse presente, saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos ou tirar leite de cabras, e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chama cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística etc.

De acordo com Oliveira (2007, p.5) o planejamento é o processo de planejar, estabelecer um conjunto de ações a serem seguidas, e que “toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, devera resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.”

Diante dessa perspectiva podemos destacar a importância das decisões nas organizações, estas devem ser tomadas no presente, mas sempre levando em consideração as consequências que trarão para o futuro.

O processo do planejamento deve ser continuado, verificando todos os processos, os procedimentos utilizados no momento, para desta maneira analisar os

objetivos futuros, influenciando nas decisões a serem tomadas no presente (CORREIA, GIANESI & CAON, 2001).

No planejamento são necessárias as alocações de recursos, procedimentos que possam controlar e avaliar se esta sendo realmente utilizada de maneira correta seguindo a linha a qual foi estabelecida, ou seja, para Oliveira (2007, p.5) “esse processo contínuo, compostos de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas.”

É preciso planejar, planejamento é algo que todos concordam, muitos fazem, alguns fazem da mesma maneira e poucos fazem adequadamente. O planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe.

Para LACOMBE; HEILBORN (2003) o planejamento pode ser considerado como a primeira função do administrador. Por meio do planejamento o administrador pensa antecipadamente o que deseja alcançar e determina os meios e recursos necessários para concretizar esse desejo.

### **2.1.1. Características do planejamento**

O planejamento deve ter o seu início com o levantamento de dados para conhecimento do ambiente de atuação. Depois devem ser determinados os objetivos e definidas as ações a serem desenvolvidas.

É necessário acompanhamento e avaliação contínua por meio de um sistema de informações gerenciais eficaz, uma estrutura de organização bem delineada e aceita por todos, o que exige uma equipe coesa, “todos falando a mesma língua”.

Oliveira (1997) em seu livro Planejamento Estratégico, cita que o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios, para que o resultado de sua operacionalização sejam os esperados. Pode-se separar esses princípios em gerais e específicos.

Os princípios gerais dividem-se em quatro tipos, os quais os gestores devem estar sempre atentos segundo (OLIVEIRA, 2007):

a) Princípio da contribuição aos objetivos: visa conseguir o objetivo máximo da organização estabelecendo os mesmos e os colocando em ordem de grandeza procurando cumpri-los em sua totalidade.

b) Princípio da procedência do planejamento: põe o planejamento como fator preponderante no processo, tornando-o de maior importância dentro do mesmo, avaliando o que precisa ser feito e como fazê-lo.

c) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade segundo Chiavenato & Sapiro (2003, p.39) retrata que "o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando os princípios da maior eficiência, eficácia e efetividade."

d) Princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instituições, etc.

Através desses aspectos o planejamento causa a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade:

a) Eficiência: fazer o que se deve de maneira adequada resolvendo os problemas cumprindo com seu dever reduzindo os custos.

b) Eficácia: Fazer de maneira correta as coisas, com criatividade, obtendo os resultados por consequência aumento seu lucro.

c) Efetividade: fazer com que a empresa permanentemente apresente resultados em termos globais positivos ao longo do percurso (OLIVEIRA, 2007).

Para a empresa ser efetiva, é fundamental que ela, também seja eficiente e eficaz. É importante reforçar que estes recursos citados anteriormente são de suma importância para avaliar se a organização tem uma boa administração, não esquecendo que tais recursos são escassos e limitados (OLIVEIRA, 2007).

Para o sucesso, considera-se de suma importância que as empresas busquem a participação de todos e em diferentes cargos, para melhor implantação dos objetivos almejados, assim como uma eficiente administração dos recursos existentes.

#### **2.1.1.1. Modalidades de planejamento**

As modalidades de planejamento descrito por Oliveira (2001,p.43) são três: planejamento estratégico; planejamento tático; planejamento operacional.

O planejamento estratégico é elaborado com objetivos a longo prazo e suas ações afetam a empresa como um todo, geralmente é de responsabilidade dos níveis mais altos de gerência, "diz respeito tanto a formulação dos objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada". (OLIVEIRA, 2001).

Assim, planejamento estratégico pode ser considerado como a melhor forma de transmitir para a organização, mais segurança e uma maior capacidade de enfrentar futuras situações que possam surgir, como também, auxiliar no alcance de metas e objetivos desejados pela organização.

Diferenciando-se do planejamento estratégico temos o planejamento tático que ocorre apenas em determinados setores, e não na empresa toda, porém é desenvolvido através de objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

O planejamento tático é elaborado em níveis inferiores ao estratégico e com objetivos de mais curto prazo e suas ações não afetam a empresa como um todo e sim parte dela, “o planejamento tático tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultados e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico”. (OLIVEIRA, 2001).

Estudiosos da Administração como Chiavenato (2000), enfatiza que o planejamento tático é um conjunto de tomada de decisões, deliberado e sistemático, envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização.

Portanto, pode-se observar que planejamento tático é desenvolvido em níveis intermediários da organização, e sua principal finalidade a utilização eficiente de recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa.

O planejamento operacional geralmente é desenvolvido no curto prazo pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa.

Segundo Oliveira (2001, p.43), “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto nesta situação tem-se basicamente, os planos de ação ou planos operacionais”.

Os planos operacionais estão voltados para a eficiência, pois a eficácia é problema dos níveis institucional e intermediário da empresa, como afirma Oliveira (2006, p.49).

No planejamento operacional, o processo é de uma menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático. (BATEMAN, 1998)

Então o planejamento Operacional é a criação dos planos de ação e a determinação de quem vai fazer o quê.

Assim Oliveira (2006, p.49) conclui que os planejamentos não podem ser tratados de uma maneira isolada, cada um deles tem uma visão diferente que se complementam entre si, citando como exemplo quando a uma mudança de nível estratégico poderá afetar os outros dois níveis.

## **2.2. Definição de estratégia**

Devido às grandes transformações no panorama mundial, a área da Administração vem utilizando o termo estratégia de forma bastante frequente. O termo não tem um conceito único e definitivo, mas, segundo Camargos e Dias (2003), as tentativas de conceituar o supracitado termo abordam palavras-chave como: “mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional.”

Segundo Thompson Jr. e Strickland III (apud CAMARGOS e DIAS, 2003, p. 29), estratégia tem como definição ser:

O conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa [...] é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Conforme um dos conceitos mais utilizados, Wrigly, Kroll Parnell (apud CAMARGOS e DIAS, 2003, p. 31), diz-se e poucas palavras que estratégia trata-se de “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”

Estratégia é uma forma de se antecipar, pensar no futuro integrando tudo que já foi estabelecido a fim de encontrar a melhor forma de se adequar às mudanças dos ambientes, para Oliveira (2007, p.181)

De forma mais ilustrativa Hitt, Ireland e Hosrisson (2002) abordam a estratégia como o caminho traçado, o plano de ação para se chegar aos objetivos da empresa, levando em consideração seus recursos, suas competências essenciais, seu conhecimento do mercado, entre outros fatores que são determinantes na complexidade de uma estrutura organizacional. Ainda segundo os autores, uma estratégia bem sucedida é aquela que gera valor para os clientes.

Daí a necessidade da empresa conhecer bem seu mercado e seu negócio para saber qual a devida estratégia a ser adotada, de modo a entregar maior valor àquele para o qual se destina à maior dos esforços: o cliente.

Enfatizando Certo & Peter (2007, p.11) que “estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos.” Sabemos que se trata de uma análise de seu ambiente organizacional, focando nas oportunidades e ameaças, forças e fraquezas tendo uma meta estabelecida a ser cumprida.

Segundo Porter (1989), uma das expressões da estratégia é a criação de um posicionamento único e de valor, envolvendo um conjunto de atividades. Este posicionamento pode ser:

a) Baseado na variedade: fundamentado na escolha das variedades de produtos ou serviços com os quais se possa oferecer algo realmente melhor, não se focando em todo segmento, somente em alguns subgrupos. Este posicionamento atenderá a uma ampla gama de clientes, mas atenderá muito bem somente um subgrupo de necessidades.

b) Baseado nas necessidades: é o modelo mais próximo do pensamento tradicional de segmentação, pois se dedica a atender diversas necessidades de um determinado grupo de consumidores.

c) Baseado no acesso: busca atender as demandas de consumidores que são acessíveis de maneiras diferentes. Pode dar-se por escala geográfica, grupos de clientes, etc. Um bom exemplo é o de clientes urbanos e rurais, ambos têm uma série de necessidades semelhantes, mas diferentes quanto ao acesso.

### **2.2.1. Modalidades de estratégias**

Seguindo a abordagem de Porter (apud OLIVEIRA, 2005), no momento em que a empresa passa a lidar com as cinco forças competitivas, ela pode escolher entre três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Com o objetivo de minimização de custos, a empresa pode adotar a estratégia de liderança em custo, ou através do aumento da escala de produção, ou através de um forte controle de custos e despesas gerais, ou mesmo através da redução de custos em áreas como Pesquisa e Desenvolvimento, força de vendas e publicidade.

Já a estratégia de diferenciação busca "... diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria." Porter (apud OLIVEIRA, 2005, p. 5). Desse modo, as fontes capazes de proporcionar diferenciação para uma empresa e seus produtos e serviços são, por exemplo, a marca, a tecnologia empregada, a rede de fornecedores.

Admitindo a estratégia de enfoque, a empresa escolhe por uma atuação em um ambiente competitivo restrito, como um segmento específico de clientes ou, ainda, um determinado mercado geográfico. Ao adotar esse posicionamento, a empresa pode adotar um enfoque nos custos ou na diferenciação.

Vale salientar que, ainda conforme Porter (apud OLIVEIRA, 2005, p. 5), as coalizões, assim chamadas por ele as alianças, entre empresas – antes de serem estratégias competitivas de fato – são "boas ferramentas para ajudar a empresa a defini-las." Ademais, Porter (1986, p. 51) argumenta que as "inter-relações entre unidades empresariais podem ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo o custo ou acentuando a diferenciação."

### **2.3. Planejamento estratégico**

Com a mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores. Questões como reduzido crescimento econômico,

globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse Planejamento.

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos.

Conforme Oliveira (2003, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

A formulação das estratégias empresariais é complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos. Muitos desses fatores estão situados completamente fora do controle e da previsão da empresa.

Diante deste cenário o planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias diminuindo, com isso a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo sem margem para erro.

De acordo com a visão de Vasconcelos (1992, pg. 249): “Planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro”

Podemos considerar então que o planejamento estratégico é a estratégia propriamente dita, ou seja, para cada tipo de negócio a empresa tem que criar uma

estratégia para alcançar os objetivos de longo prazo, pois não há uma estratégia satisfatória para todos os concorrentes. Assim, cada empresa deve escolher o que é melhor para ela, levando em conta a sua posição no mercado, os objetivos, as oportunidades e os recursos disponíveis.

Conforme Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

a) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

b) O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.

c) O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.

d) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso,

é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.

e) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças

Portanto para entender o planejamento estratégico é necessário examinar a estrutura organizacional da organização, normalmente dividida em três níveis: alta administração, unidades de negócios da empresa e produto. Desta maneira, é incumbência da alta administração elaborar e desenvolver o planejamento estratégico corporativo para levar a empresa a um futuro promissor e rentável.

O planejamento estratégico é composto de alguns passos, segundo Bethlem (2004, p.34) “o passo inicial do planejamento estratégico é estabelecer preliminarmente os objetivos (em algumas empresas, missão, propósitos, definição de negócio etc.) e estratégias que a empresa ou grupo deseja seguir.” Já para Oliveira (2007) as etapas para elaboração e implementação do planejamento estratégico estratégica estão configuradas na figura 1:

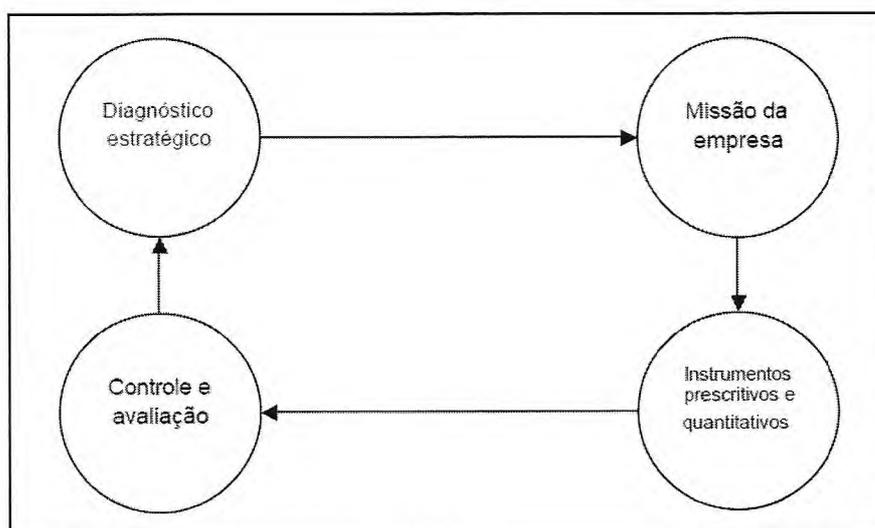


Figura 1. Fases do planejamento estratégico.  
Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

De maneira mais detalhada, as fases do planejamento estratégico podem ser representadas de forma evidenciada a seguir por Oliveira (2003):

Diagnóstico estratégico: esta fase analisa e verifica através das pessoas todos os pontos essenciais à realidade externa e interna da organização;

Missão da empresa: é o principal foco do planejamento estratégico, e representa a razão de ser da empresa;

Instrumentos prescritivos e quantitativos: nesta fase é criada uma análise para que a empresa possa alcançar os objetivos esperados;

Controle e avaliação: é considerada uma ação importante que visa garantir a realização dos objetivos, estratégias e projetos estabelecidos.

#### **2.4.1. Aplicação do diagnóstico estratégico**

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e através dele que a organização irá obter informações norteamento o seu direcionamento estratégico. O diagnóstico capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que lhes afetam. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos.

De acordo com Cobra (1992), “[...] tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente”.

O diagnostico estratégico, segundo Oliveira (1986), deve considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa. Este

ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas. Para enfrentar a situação ambiental, a empresa deverá ter plenos conhecimentos de seus pontos fortes e fracos, e esse processo de análise deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

Na identificação da visão, identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla (OLIVEIRA, 2006). Assim, a visão representa o que a empresa deseja para o futuro sendo próximo ou longínquo.

A etapa de identificação dos valores é muito importante, pois são estes valores que dão sustentação ao modelo de gestão da empresa. Segundo Oliveira (2006), valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Portanto, a adequada identificação, debate e disseminação dos valores de uma empresa têm elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

No que diz respeito a etapa de análise interna Chiavenato & Sapiro (2003, p.42) explicam que corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando as suas forças e fraquezas e criando condições para formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua.

A etapa de análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Essa análise deve ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de tópicos, entre os quais se podem destacar: mercado nacional e regional; mercado internacional; evolução tecnológica;

fornecedores; aspectos econômicos e financeiros; aspectos socioeconômicos e culturais; aspectos políticos; entidades de classe; órgãos governamentais; mercado de mão-de-obra; e concorrentes (OLIVEIRA, 2006).

Mas o que pode determinar grande parte do sucesso de uma administração é a capacidade de adaptação às mudanças de ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes. O gestor que sabe utilizar esses instrumentos de planejamento de forma coerente, adaptando-os a essa realidade e às suas necessidades, pode então obter uma excelente arma competitiva.

Assim, para Oliveira (2006), é necessário trabalhar com os fatores internos e externos à empresa de maneira interligada. Aliás, esse tratamento interativo é que caracteriza uma abordagem estratégica. As análises dos pontos fortes, fracos e neutros devem envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produtos *versus* mercados, para facilitar o estabelecimento de estratégias da empresa no mercado.

É importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

As oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Como exemplo, podemos citar as falhas apresentadas pelo concorrente, que podem ser aproveitadas pela empresa como uma oportunidade para melhorar o seu produto e ganhar em diferencial.

A etapa de análise dos concorrentes segundo Oliveira (2001), é necessário que a empresa elabore um plano estratégico bem detalhado de cada um dos seus principais concorrentes. Através disso verifica-se o nível de conhecimento de cada um deles, assim, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico perante suas estratégias, e vice-versa. Baseando-se na análise,

projeções e simulações das informações, pode-se delinear inicialmente a atuação futura destes concorrentes.

#### **2.4.2. Definição da missão da empresa**

De acordo com Andrade (2002), antes de definir a missão da empresa é necessário analisar as necessidades dos consumidores, seus desejos, e os produtos que serão oferecidos para satisfazer essas necessidades. A missão deve estar orientada para o exterior da organização, nas necessidades da sociedade e dos seus indivíduos.

Definir a missão significa “estabelecer a razão de existência da organização, qual seu negócio (o que faz) e de que forma atua nesse negócio (como faz)”. A missão deve ser simples, curta extremamente objetiva. Ademais, deve haver consenso entre os dirigentes da organização e ser um compromisso de todos.

Para Andrade (2002), a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto. Portanto para definir a missão de uma organização algumas perguntas devem ser respondidas como: Qual o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Que satisfação ele quer ao comprar nosso produto?

A missão, segundo Moraes (2005, p.30) é quando “todo empresário ou fundador de um negócio transformou seu sonho em realidade. Nesse momento podemos afirmar que o nascimento de uma organização é a expressão concreta de uma missão.” Devendo exprimir em que ponto ela está e onde pretende chegar ao mercado, para que seja compreendida de forma simples. A “missão não está diretamente relacionada com o estatuto social da empresa, e é, na realidade muito mais ampla, envolvendo, inclusive, expectativas (OLIVEIRA, 2007, p.50)”.

Ao definir a missão da organização, o empreendedor estará conseqüentemente objetivando o foco da empresa do mercado. Podendo assim determinar com precisão em que segmento irá atuar, quais são seus concorrentes, que empresas serão seus futuros fornecedores, etc.

Conforme Maximiano (2004), um plano estratégico deve conter a definição da missão, visão e objetivos desejados pela organização. Os objetivos devem definir a situação futura desejada em termos de clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas, participação de mercado e desempenho econômico-financeiro.

A missão da empresa sendo definida, os executivos devem determinar os propósitos. Segundo Oliveira (2007, p.50)

Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida.

Desta maneira é sempre prudente que a empresa tenha em consigo, armazenados todos os dados e informações que se referem as suas intenções no momento e futuras (OLIVEIRA, 2007).

### **2.4.3. Instrumentos prescritivos e quantitativos**

Nesta fase se responde as perguntas de “onde se quer chegar” e “como chegar na situação desejada”. São utilizados instrumentos prescritivos para a elaboração dos objetivos gerais e específicos, metas. As estratégias, políticas e diretrizes de ação também são definidas nesta fase. São escritos os projetos e planos de ação que determinarão a maneira de agir da organização.

Segundo Oliveira (2004) os instrumentos prescritivos oferecem a explicação do que deve ser feito para que a organização alcance os propósitos divulgados na missão direcionando a organização para o que ela quer ser. Os instrumentos prescritivos podem ser determinados a através das etapas: estabelecimento de objetivos; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de planos de ação.

Os Instrumentos quantitativos, para Oliveira (2004, p. 80) “consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, (...) necessárias ao

desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.” Ou seja, por eles são definidos os recursos e retornos para atingir os objetivos, pois o executivo sempre deve analisar interligando planejamento estratégico com o planejamento operacional, considerando planejamento orçamentário para consolidar os aspectos de realizações da organização quanto à receita, despesa e investimento, assim como a realidade estabelecida e o processo decisório do dia a dia.

Segundo Oliveira (2004, p.158) objetivo “é o alvo ou ponto que se pretende atingir”, que devem ser quantificados com prazo para sua realização, denominado meta. A meta quantifica o objetivo.

De modo geral a empresa para alcançar seus objetivos precisa da colaboração dos indivíduos e estes precisam que as necessidades sejam satisfeitas, ou seja, precisam ser motivados. Com isso, Oliveira (2004, p. 161) descreve que “é muito importante que os funcionários da empresa considerem os objetivos empresariais como os seus próprios objetivos pessoais”. Os objetivos precisam ser nítidos e de compreensão de todos, devem ter um significado concreto com a finalidade de obter participação e comprometimento de forma verdadeira.

O objetivo nada mais é do que a empresa planeja alcançar, direcionando para onde a empresa deve dirigir seus esforços, não podemos esquecer os objetivos funcionais possuem relacionamento com as áreas funcionais, sendo ele um objetivo parcial que precisa ser atingido para que a organização alcance seus objetivos (OLIVEIRA, 2007).

Ainda de acordo com Oliveira (2007) são definidos os seguintes conceitos:

Estratégia: trata-se de um caminho a qual organização deve executar para atingir o objetivo desejado, o desafio e a meta. Deve-se destacar a importância de traçar estratégias alternativas de tal forma que qualquer mudança de caminho seja feita de forma tranquila e com facilidade. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da organização, estão envolvidas nesse processo diferentes áreas.

Política: são orientações para tomada de decisões. Corresponde a toda base que sustenta o planejamento estratégico, sendo geralmente estabelecidas pela área funcional da organização, embora seja a tomada de decisão da organização como um todo.

Diretrizes: é o conjunto dos objetivos, estratégias e políticas de modo estruturado.

Ainda conforme Oliveira (2007) plano de ação é a formulação de um conjunto de partes comuns dos diferentes projetos quanto ao assunto que esta sendo abordado. Em contrapartida projeto é um processo com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados recursos necessários ao seu desenvolvimento.

#### **2.4.4. Controle e Avaliação**

Como as mudanças ambientais não param somente porque esta se implementando um planejamento, deve-se definir o responsável pelo monitoramento, isto é, quem irá refazer o diagnóstico estratégico e com qual periodicidade.

O controle, presente em maior ou menor grau nas empresas, pode ser definido, consoante Chiavenato (2003, p.635), como “a função administrativa que consiste em medir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados”.

O objetivo de um sistema de controle e avaliação é fornecer informações confiáveis, que possam orientar as políticas organizacionais, de modo a apoiar as questões e ações do planejamento estratégico.

Conforme Chiavenato (2003, p. 613), o controle exerce uma função restritiva e coercitiva, no sentido de coibir ou restringir desvios indesejáveis, pode ser, também,

“um sistema automático de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, como função administrativa, através do planejamento, organização e a direção”.

São três tipos de controles, segundo Chiavenato (2003, p. 654), os estratégicos, táticos e operacionais. Primeiramente, os controles estratégicos que são chamados de controles organizacionais, incluindo-se de tal forma o sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho de resultados da organização como um todo, através das decisões externas, como também das informações internas, como, por exemplo, previsão de vendas e previsão de despesas a serem incorridas, proporcionando o balanço projetado.

Logo em seguida os controles táticos que são feitos após os controles estratégicos e estão num nível intermediário, referindo-se a cada uma das unidades operacionais, onde começa na prática o que foi planejado, por isso estão mais voltados ao médio prazo, como por exemplo, o ponto de equilíbrio, que é um ponto de interseção entre a linha de vendas e a de custos totais.

Por último, os controles operacionais são realizados no nível operacional da organização e são projetados a curto prazo. Para tanto, a empresa tem que ter disciplina através de um processo em preparar uma pessoa de modo que ela possa desenvolver autocontrole e tornar mais eficaz em seu trabalho. Já a ação disciplinar é a ação corretiva realizada sobre o comportamento de pessoas, no intuito de orientar e corrigir desvios ou discrepâncias, assim sendo esse tipo de ação deve ser esperado, impessoal, imediato, consistente, limitado a propósito e informativa. Por exemplo: o controle de qualidade, envolvendo processos de verificação de materiais, produtos e serviços assegurando que eles alcancem elevados padrões.

Controle pode ser avaliado como uma função do processo administrativo, através de comparação com padrões antecipadamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para garantir que os resultados atendam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2007).

Aconselha-se que o controle e avaliação sejam feitos etapa por etapa no desenvolvimento do planejamento estratégico, devendo considerar, os critérios e parâmetros de avaliação, dentro de uma situação apropriada de custo com relação ao seu benefício (BETHLEM, 2004).

## 2.5. Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Segundo Goldschmidt (2004), a ideia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa e do mercado onde ela está atuando. Goldschmidt (2004) afirma também, que todas as empresas são igualmente influenciadas pelo ambiente externo, ou seja, pelas questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, entre outras. E, para que as empresas possam superar todas as mudanças que ocorrem nestes meios, é necessário que tenham controle de seu ambiente interno, seja para amenizar as ameaças, seja para aproveitar as oportunidades oferecidas.

De acordo com Rossi e Luce (2002, p.3) a “*análise SWOT proposta originalmente por Andrews em 1971* é a combinação da análise do ambiente (externa) e da análise interna. No entendimento dos diferentes componentes da SWOT e seus respectivos conceitos, procuramos enfatizar dois níveis de impacto e consequente avaliação: a dimensão competitiva e as questões de natureza interna, como objetivos e rentabilidade. Assim, temos os seguintes conceitos: oportunidade é uma situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade; ameaça é uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade; ponto forte é uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade); ponto fraco uma característica interna ou uma limitação em um

ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade)”.

A origem da técnica SWOT ainda é duvidosa, alguns autores alegam que Keneth Andrews e Roland Chistensen, professores da universidade de *Harvard Business School* foram os precursores, porém, Sun Tzu (500 a.C) utilizava-se do conceito “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” há mais de dois mil anos atrás. A tradução para o português implica no termo FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças). Para Alves *et al.* (2007), a sua aplicação pode conter limitações devido a subjetividade de julgamento, mas, é uma ferramenta muito utilizada devido à facilidade e por permitir uma análise específica dos recursos organizacionais.

Segundo Wright, Kroll & Parnell (2007, p.86) “o objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais.”

A análise SWOT é avaliada em duas partes: avaliação interna à organização (pontos fortes e pontos fracos) e a avaliação externa à organização (oportunidades e ameaças). Esta divisão é necessária porque a organização tem que agir de formas distintas nos dois casos.

### **2.5.1. Avaliação interna e avaliação externa**

O conjunto de recursos alocados dentro da organização, ou seja, os recursos internos sobre os quais a organização tem controle e que deverão ser utilizados pela mesma para alcance de seus objetivos, onde se incluem: recursos físicos, humanos, logísticos, operacionais, financeiros e mercadológicos, entre outros, definem-se como ambiente interno ou microambiente (PORTER, 2002; SETTE, 1998).

O ambiente interno se caracteriza por ser controlável pelos administradores da organização normalmente, sendo ele o resultado de estratégias de definidas

como o modo de atuação estabelecida pela mesma. Desta maneira, quando se percebe um ponto forte na análise, devemos destacá-lo ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou minimizar seu efeito (WRIGHT, KROLL & PARNELL, 2007).

Schemerhorn, jr (1999) afirma que a análise SWOT começa por examinar os pontos fortes e fracos da organização como mostrado a figura 2. Essa análise ajuda a estabelecer uma base realista para a formulação de estratégias em todos os níveis. Ainda segundo o mesmo autor o objetivo é identificar neste ponto, competências distintivas ou pontos fortes especiais que dão ou podem dar para a organização uma vantagem competitiva nos domínios de sua operação.

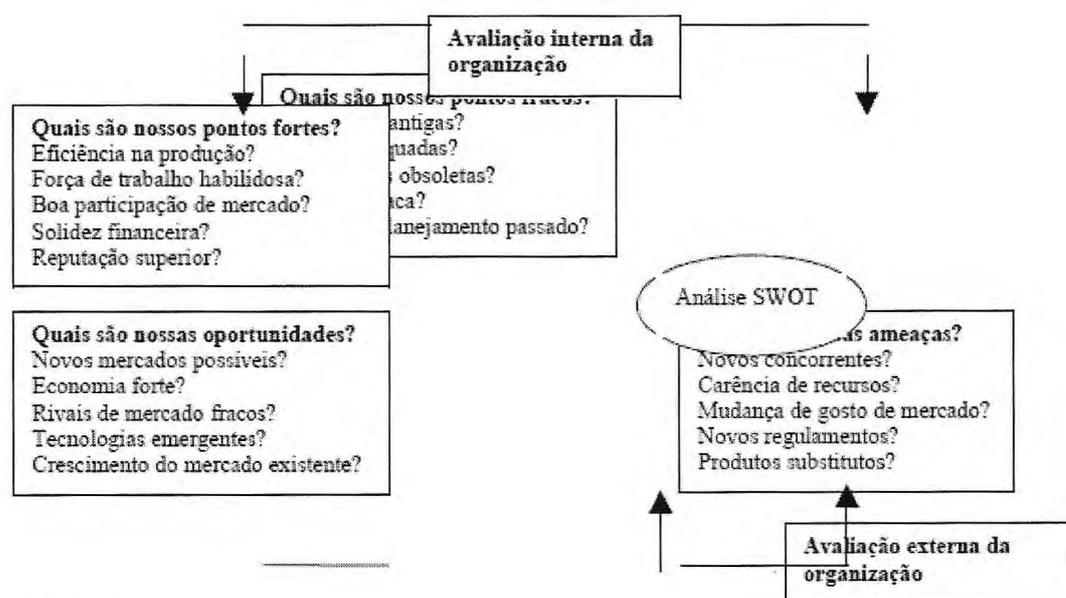


Figura 2

Fonte: Schemerhorn, Jr., 1999, p.113

A segunda e última etapa da análise SWOT segundo Schemerhorn, jr (1999), envolve a análise das oportunidades e ameaças. Após esclarecimento da missão da organização é necessário avaliar as condições do ambiente atual e futuro e como ele pode afetar a realização das estratégias. Dentro deste ambiente estão inseridos os fatores ambientais gerais econômicos, socioculturais, político-legais, tecnologias

e condições do ambiente natural, incluem também as influências ambientais específicas como clientes, concorrentes, fornecedores de recursos entre outros.

O ambiente externo é uma força importante e complexa com a qual as organizações e seus gerentes têm que conviver. Quando as condições externas mudam, suas implicações potenciais para a formulação e implementação da estratégia também mudam, isso exige vigilância constante e habilidade para interpretar corretamente as tendências ambientais e usar esse entendimento para fazer estratégias de sucesso e planos de ação (SCHEMERHORN, JR 1999).

### 3. Globalização

Globalização é um conceito bastante presente nas organizações e que exerce grande influencia no planejamento estratégico pois competir globalmente demanda preparo e conhecimento. O conceito de globalização abrange atividades como exportação, importação, acordos contratuais e investimentos diretos no exterior. Seja qual for a decisão da empresa ao optar pelo caminho da globalização, é necessário sempre avaliar, compreender e planejar estrategicamente o desenvolvimento do processo.

As transformações globais que vêm ocorrendo na atualidade impõem mudanças na forma de gestão das empresas para que elas possam se tornar ou se manter competitivas no mercado, que até algum tempo atrás eram fechados.

Com a abertura dos mercados, decorrente da globalização, o desnível entre as empresas que passam a interagir em mercados globais aparece como tema de grande relevância em uma considerável parte dos estudos ligados a Administração de empresas e têm como duas de suas principais características a concorrência entre organizações e o domínio da economia nas mãos de grandes corporações. Ela atinge tanto as grandes empresas como, de algum modo, as pequenas. A globalização permeia os mais diversos setores produtivos e faz com que a concorrência por consumidores que estão cada vez mais informados e exigentes se torne mais acirrada.

Pode-se afirmar então que a globalização está relacionada ao desenvolvimento de redes mundiais e também é um fenômeno local, o que faz com que as pessoas tenham mais consciência de sua ligação com os povos de outras sociedades, e dos problemas que o mundo enfrenta.

Segundo Waters (1999, p. 2), as definições de globalização que se encontram nos dicionários apoiam-se, frequentemente, em expressões pouco úteis como “tornar global”, “o ato de globalizar”, “tornar mundial” ou “ato de difundir através do mundo”. Mas tais definições são um pouco falsas, pois presumem intencionalidade. Na verdade, muitos aspectos da globalização são intencionais e reflexivos, incluindo

os casos, cada vez mais numerosos, quer do planeamento empresarial tendo em vista o marketing global, quer da ação dos movimentos ambientalistas para salvar o planeta. Contudo, muitas das forças globais são impessoais, incontrolláveis e não intencionais quer por parte de um indivíduo, quer de um grupo. São exemplos disso, a evolução do fundamentalismo islâmico enquanto resposta aos efeitos da modernização ocidental ou o declínio da indústria automóvel norte-americana.

### **3.1. Globalização e o impacto social**

De acordo com Bauman (1999, p.15), no mundo do pós-guerra espacial, a mobilidade tornou-se o fator de estratificação mais poderoso e mais cobiçado, a matéria de que são feitas e refeitas diariamente as novas hierarquias sociais, políticas, económicas e culturais em escala cada vez mais mundial.

Assim, a globalização atua como uma força de reordenação das relações inter-regionais e das ações à distância, que está transformando o governo e as políticas mundiais, pois é um processo aberto e dinâmico que está sujeito à influência e à mudança. A ordem global está se transformando (na esfera económica, política, cultural e pessoal), mas velhos modelos ainda restam, e os governos ainda detêm bastante poder apesar do avanço da interdependência global.

Segundo Waters (1999), a mudança social está se desenvolvendo rapidamente. A globalização parece ser o conceito dos dias de hoje. A sociologia não é imune ao confuso discurso sobre o globo. Tal como na política, no mundo dos negócios e no movimento ecologista, também as ciências sociais foram invadidas por referências ao “mundo”, ao “planeta” e ao “globo”. O termo de “globalização” tornou-se uma palavra-chave na análise da mudança social.

A globalização é muito retratada muitas vezes apenas como um fenómeno económico, mas globalização também é criada pela convergência de fatores políticos, sociais, culturais e económicos.

Segundo Robertson (*cit. in* Waters 1999), os tempos atuais são caracterizados pela incerteza, porque nós — habitantes deste planeta — temos

pouca confiança na direção em que avançamos e menos ainda no caminho que o ambiente do planeta está tomando. A globalização envolve também uma mistura de risco e de verdade. No passado, confiava-se no imediato, no conhecido, no presente e no material. Com a globalização, os indivíduos estendem a sua confiança a pessoas desconhecidas, a forças e a normas impessoais — o “mercado” ou os “direitos humanos” —, e a padrões de troca simbólicos — símbolos que representam a informação e símbolos que traduzem o consumo —, que parecem estar para além do controle de qualquer indivíduo ou grupo (Waters, 1999, p. 60).

Castells (1999), por sua vez, considera que o momento atual é percebido através da mudança em nossa cultura material, como resultado do novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação. Esse paradigma tem como pressuposto a aplicação de conhecimento na geração de novos conhecimentos e dispositivos, num contínuo de inovação, uso e processamento da informação. O autor considera que o processo não se dá de forma homogênea, admitindo, pois, a existência de várias sociedades da informação, com suas diversidades e especificidades.

Guedes e Paula (1999) defendem que a compreensão do conceito de sociedade da informação ocorre a partir de critérios não mutuamente excludentes – tecnológico, econômico, ocupacional, espacial e cultural – que a distinguem de outros tipos de sociedades. A compreensão de sociedade da informação ressalta as inovações tecnológicas, nas quais o avanço do processamento, do armazenamento e da transmissão de informação resulta no uso dessas tecnologias em todas as esferas da sociedade. A informação passa a ter valor econômico tal, que permite qualificar e quantificar as sociedades, conforme o seu acesso à informação e seu uso. Assim, percebe-se na sociedade da informação uma mudança ocupacional, com o predomínio de funções e cargos na área da informação, cuja ênfase reside nas redes que conectam as localidades, o que desencadeia nova ordem conceitual de espaço e tempo.

Conseqüentemente, os fatores culturais sofrem transformações visíveis nas vivências cotidianas, pelo aumento da circularidade da informação, da influência da mídia e da profusão de significados simbólicos que envolvem o indivíduo.

A configuração do mundo como um sistema global é o mais significativo acontecimento político, econômico e social das duas últimas décadas. [...] Assim, o homem após ter viabilizado várias e extraordinárias civilizações individuais, passa agora a delinear a construção de uma aventura de dimensões planetárias. Daí, portanto a percepção, hoje já bastante evidente, de que o mundo tornou-se um único lugar para todos os seres humanos e que os principais problemas e alguns de seus interesses mais relevantes adquiriram o caráter de questões mundialmente interdependentes e globais. [...] podemos afirmar que o século XXI será dominado pelos problemas relacionados com o surgimento, consolidação e hegemonia da organização política, econômica e social globais. Podemos afirmar também que o fenômeno da globalização é muito mais o resultado de uma longa, lenta e quase imperceptível evolução da sociedade moderna do que o desfecho imediato e inexorável de um fato isolado, por mais relevante que ele seja. (BEDIN, 1997, p.134)

Em contra partida as ideias já apresentadas Santos (2002, p. 53) defende que se para alguns a globalização continua a ser considerada como o grande triunfo da racionalidade, da inovação e da liberdade capaz de produzir progresso infinito e abundância ilimitada, para outros ela é anátema já que no seu bojo transporta a miséria, a marginalização e a exclusão da grande maioria da população mundial, enquanto a retórica do progresso e da abundância se torna em realidade apenas para um clube cada vez menor de privilegiados.

Diante do exposto, o que ele chama de globalização hegemônica e contra hegemônica confirma a existência, não de uma globalização, mas de globalizações, o que torna a “sociedade civil global dos excluídos” uma meta viável de ser alcançada pelos cidadãos “descartáveis” da sociedade/mercado; para tanto, é preciso criar estratégias que tornem real a utopia da emancipação social.

Assim sendo, um dos mecanismos de ação é fazer com que os movimentos sociais organizados ganhem um caráter transnacional e fortaleçam a luta pela emancipação global de países e povos excluídos.

### **3.2. Globalizacao e o impacto geográfico**

Antes do desenvolvimento da indústria moderna, a natureza dominava a vida humana; embora as atividades humanas também deixassem marcas na natureza. Entretanto, atualmente, as agressões humanas ao ambiente são intensas e há poucos processos naturais não influenciados pela atividade humana. A terra cultivável é utilizada para a produção agrícola. A "natureza selvagem" é explorada através do turismo. As indústrias exigem cada vez mais recursos energéticos e matérias-primas, o que é limitado pela natureza. Até mesmo o clima mundial foi afetado pelo desenvolvimento global da indústria.

O processo de globalização em marcha acabou com os limites geográficos. Segundo Ianni (1995), as relações, os processos e as estruturas de dominação e apropriação, integração e antagonismo, frequentemente dissolvem fronteiras. O que se observa é o declínio do Estado-Nação, mesmo o metropolitano, dispersando-se os centros decisórios por diferentes lugares, empresas, corporações, conglomerados, organizações e agências transnacionais. Segundo mesmo autor: "*Globalizam-se perspectivas e dilemas sociais, políticos, econômicos e culturais*".

O paradigma clássico, segundo Ianni (1997), cujo emblema tem sido a sociedade nacional simbolizada no Estado-Nação, está posto em causa. Continuará a ter vigência, mas subordinado à globalização, à sociedade global, como realidade e imaginação. O mundo não é mais apenas, uma coleção de estados nacionais. As nações transformaram-se em espaços, territórios ou elos da sociedade global. Esta é a nova totalidade em movimento, problemática e contraditória. Na medida em que se desenvolve, a globalização confere novos significados à sociedade nacional, como um todo e em suas partes. Assim como cria inibições e produz anacronismos, também deflagra novas condições para uns e outros, indivíduos, grupos, classes, movimentos, nações, nacionalidades, culturas e civilizações. Cria outras possibilidades de ser, agir, pensar e imaginar.

A globalização não homogeneizou o espaço geográfico em nenhuma parte do mundo. As identidades cada vez mais se manifestam no espaço geográfico, na configuração dos territórios, uma vez que as identidades são marcadas por relações de poder. Castells (1999), define as identidades como fontes de significado para os

afores construídos por meio de processos de individuação e as classifica como “legitimadoras”: àquelas institucionalizadas; “de projeto”: a construção da identidade para redefinir a posição social do grupo e “de resistência”: àquelas que resistem à dominação buscando sua sobrevivência. Apesar da classificação, Castells (1999) deixa claro a possibilidade de mobilidade de posições entre elas, a partir do momento que as relações sociais no espaço vão se configurando.

Para Castells ( 1999, p.17), “A revolução da tecnologia da informação e a reestruturação do capitalismo introduziram uma nova forma de sociedade, a sociedade em rede. Essa sociedade é caracterizada pela globalização das atividades econômicas decisivas do ponto de vista estratégico; por sua forma de organização em redes; pela flexibilidade e instabilidade no emprego e a individualização da mão de obra. Por uma cultura de virtualidade real construída a partir de um sistema de mídia onipresente, interligado e altamente diversificado. E pela transformação das bases materiais da vida – o tempo e o espaço – mediante a criação de um espaço de fluxos e de um tempo intemporal como expressões das atividades e elites dominantes.”

A incorporação da globalização no ambiente dos mercados induz à necessidade de criação de novas categorias jurídicas e também de eficazes instrumentos legais que vislumbrem conservar a boa ordem nas relações internas e internacionais. Como resultado desse processo, a globalização se manifesta como uma “mudança significativa no alcance espacial da ação e da organização sociais, que passa para uma escala inter-regional e intercontinental”, implicando profundas mudanças na ordem social interna de cada país, sem que, no entanto, o plano local, regional ou nacional da interação social perca, necessariamente e de forma definitiva, a sua importância frente a frente com o plano internacional. (MIRANDA, 2004, p. 89).

Outra questão que a globalização suscita é se as localizações mantêm a sua importância ou se foram desvalorizadas. Dollfus (1999, p. 67) afirma que os locais conservam a sua importância no mundo da globalização, o que pode parecer paradoxal num mundo de instantaneidade da informação e de aumento da velocidade dos transportes. O valor dos locais intervém sempre e a sua natureza

não é apenas económica, mas é também política e simbólica. Alguns locais assumem um valor que se torna mundial como, por exemplo, Tóquio, que adquiriu um valor fundiário mais forte do que o das outras cidades japonesas, já que aí se exercem funções rentabilizadas por empresas espalhadas pelo mundo.

Alguns locais valem mais, em termos económicos, do que outros pela sua posição, pelo conjunto de fatores que reúnem num mesmo espaço — por exemplo, a qualidade e a abundância da mão-de-obra, da formação profissional, dos atrativos ou ainda do valor dos terrenos, da fiscalidade, das regulamentações. Para a indústria mundial do algodão, hoje em dia, os burgos do delta do rio das Pérolas valem mais do que as pequenas cidades dos vales do Vosgos. Para as produções agrícolas mundializadas a situação é a mesma: atualmente, Beauce vale mais para o trigo do que uma pequena região das Terras negras da Ucrânia, onde a agricultura é desorganizada. Portanto, alguns locais apresentam vantagens comparativas que são exploradas pela globalização (Dollfus, 1999, p. 67).

Segundo Dollfus (1999, p. 69), a globalização faz-se acompanhar da multiplicação das redes, ligadas entre si de forma desigual e adaptadas aos espaços, já que são um elemento da sua estrutura: redes rodoviárias, ferroviárias, aéreas, de transporte marítimo, oleodutos, gasodutos, para o petróleo e para o gás, redes de adução de água para as cidades, irrigação ou evacuação das águas usadas, redes de telecomunicações, etc. Cada rede exige a inter-relação de um grande número de diferentes tecnologias, com licenças, com *know-how*. Cada rede deve responder a normas de segurança, em matéria de ambiente, de implementação; a regras de compatibilidade com outras infraestruturas ou atividades. Cada rede ocupa espaço, daí que, nas cidades em redor das aglomerações, a escolha de localização para as redes se faça por um preço, com regulamentações e relações de força. Contam também os dados naturais: para um aeroporto, as superfícies planas sobre vários quilómetros e horizontes desocupados; para um porto, bacias suficientemente amplas e profundas e canais de acesso protegidos permitindo a passagem dos barcos; no lançamento de satélites e foguetões, economiza-se energia se se aumentar a proximidade do equador.

Logo existe um conjunto de adversidades que faz com que as redes não se

possam estabelecer em qualquer lado, dando origem a fortes exigências de localização, às quais se juntam as exigências do mercado e da sua área. Então, num dado momento do estado das técnicas, dos mercados e das populações, existe apenas um número limitado de locais onde podem situar-se determinadas redes (Dollfus, 1999, p. 70).

### **3.2. Globalização e o impacto econômico**

O mundo globalizado passa a exigir dos gerentes muito mais agilidade e cultura em termos globais. Além de entender de taxas de câmbio, os homens de negócio precisam ter a capacidade de elaborar e checar estratégias globais. Precisam compreender o movimento tecnológico transfronteira, possui sagacidade política em países diferentes e estar cientes das questões do comércio global e motivação subjacentes a clientes de todo o planeta.

Os mercados financeiros têm expandido continuamente suas leis em nível global. Uma certa interpretação desse processo, do ponto de vista ético-político, deve avaliar inclusive as consequências estruturais que daí decorrem: desemprego, a persistência da pobreza e das necessidades básicas não satisfeitas, fomes coletivas, violação da esfera pública por interesses privados, desrespeito aos direitos humanos e ao meio ambiente etc. (Oliveira, 2002)

Ao final dos anos 70, a globalização assume um caráter marcadamente microeconômico, sendo resultado das estratégias e comportamento das empresas ao invés de um processo impulsionado, prioritariamente, por políticas governamentais. Para Oman (1994, p.8), a estratégia das empresas, com a difusão e amadurecimento do sistema de organização interempresarial conhecido como produção flexível ou enxuta, torna-se a força motriz da globalização produtiva, auxiliada pela desregulamentação implementada pelos governos, pelo advento e difusão de novas tecnologias de informação e pela globalização dos mercados financeiros. Essa tese é reforçada por Baumann (1996, p.43), que caracteriza a etapa recente da globalização a partir do aumento da importância relativa dos agentes econômicos individuais e de suas decisões, principalmente quanto ao investimento.

O mercado financeiro internacional tem poder, adquirido pelos fatores da desregulamentação dos anos 80 e o avanço tecnológico nas comunicações, fazendo com que capitais percorram o mundo expressivamente. Acabaram-se os controles sobre movimentação de capital, ao mesmo tempo em que mudou a face do mercado financeiro. A hegemonia dos bancos, como geradores de empréstimos, acabou. Subiu o mercado de títulos, emitidos por instituições financeiras e empresas, como os títulos comprados por diversos investidores ao redor do mundo, especialmente por meio de fundos de pensão e fundos de investimento, que tiveram um crescimento vertiginoso.

Chesnais (1994, p.36) mostra que o processo de globalização atual é determinado a partir dos movimentos do chamado oligopólio mundial, concebido menos como "forma de mercado" ou "estrutura de oferta" e mais como um "espaço de rivalidade" industrial. Nele são tomadas as decisões sobre a expansão mundial dos grandes grupos, contemplando, seus investimentos intratriádicos - nos Estados Unidos, Alemanha e Japão (conforme conceito de Ohmae, 1985) - e, também, as aquisições e fusões por eles efetuadas, reforçando a concentração no mercado internacional. Esse conceito ressalta a crescente importância do relacionamento entre as empresas multinacionais e da forma como se dá tal relacionamento, competitivo e cooperativo ao mesmo tempo, fator principal de dinamismo e de sentido da globalização econômica. No início dos anos 80, estimava-se que cerca de 350 empresas baseadas nos países membros da Organização para a Cooperação e o desenvolvimento Econômico (OCDE) - aquelas que, para Chesnais, possuem reais condições de enfrentar uma concorrência global - representavam um terço do produto mundial, seu comércio intrafirma, 40% do comércio total, seu comércio extrafirma, outros 30% e seu investimento constituía a parte mais importante dos fluxos de investimentos direto em nível mundial (Baumann, 1996, p.42).

Hirst e Thompson (1998) citam três fatos que indicam uma maior proximidade do atual modelo econômico com um paradigma internacional, em detrimento do globalizado: a ausência de um modelo econômico aceito globalmente e cujas características o diferencia dos anteriores; a carência de informações precisas que indiquem tendências para a globalização; e uma tentativa ineficaz de perceber esse

processo como sem precedentes na história mundial. Enfatizam este terceiro ponto ao discutir a origem histórica da globalização. As navegações no início da Era Moderna foram determinantes para o desenvolvimento do comércio internacional, característico do mercantilismo. A instituição no século XIX do padrão-ouro como sistema monetário mundial único seria, além de facilitador dos processos de troca, sinal de um comércio já significativo. Para os autores, há indícios de que as alardeadas evidências de globalização na atualidade estão há muito tempo presentes nas inter-relações mundiais.

Na perspectiva de Santos (1991), o processo de internacionalização vem sendo gestado há muito tempo, chegando ao ápice de uma aparente eliminação das fronteiras das Nações, resultando numa integração econômica juntamente com a liberação financeira e comercial. Trata-se da “mundialização” de tudo que pode ser quantificado, no espaço, na produção ou, até mesmo, na cultura. Segundo Santos (1991, p.12):

[...] O projeto de mundializar as relações econômicas, sociais e políticas começam com a extensão das fronteiras do comércio no princípio do século XVI, avança por saltos através dos séculos de expansão capitalista para finalmente ganhar corpo no momento em que uma nova revolução científica e técnica se impõem e que as formas de vida do Planeta sofrem uma repentina transformação: as relações do Homem com a Natureza passam por uma reviravolta, graças aos formidáveis meios colocados à disposição do primeiro.

A nova economia tem como característica básica o fato de ser informacional e global, segundo Castells (2000, p.87). Isto porque a produtividade e a competitividade dos agentes econômicos dependem de suas capacidades para gerar, processar e aplicar a informação com base no conhecimento, e porque as atividades produtivas, o consumo e a circulação se organizam globalmente. Na atualidade, a economia gira em torno de grandes áreas de influência que atuam interligadas: América do Norte, União Europeia e região do Pacífico asiático. O resto do mundo compete entre si, em relação de dependência, ou encontra-se desconectado economicamente.

O avanço das comunicações e a liberdade de fluxos de capitais uniram os mercados. Hoje, muitas instituições financeiras operam 24 horas por dia. Abrem o

dia na Ásia, começam a operar na Europa quando já é janta na Ásia e abrem os negócios na América quando os Europeus estão terminando de jantar. Por esta razão, qualquer choque sobre o mercado tende a se propagar sem paradas.

Castells (2000, p.129) demonstra que a renda se polariza em nível mundial, existindo também uma crescente “diferenciação de crescimento econômico, capacidade tecnológica e condições sociais entre as áreas do mundo, entre países, nos países e até nas regiões”. Essa diferenciação tem raízes históricas e se deve à diferente capacidade de os países utilizarem as novas tecnologias da informação, à possibilidade de acesso aos grandes mercados e ao papel dos governos na promoção da competitividade dos seus países na economia capitalista global.

No mundo globalizado, o Estado deve intervir, principalmente, para proteger o capital. O papel das instituições políticas é fundamental no sentido de prover as condições necessárias para que as economias possam competir mundialmente. Para tanto, Castells (2000, p.107) afirma que o atual Estado desenvolvimentista intervém na economia, a fim de apoiar “o desenvolvimento tecnológico das indústrias do país e de sua infraestrutura de produção como forma de promover a produtividade e ajudar ‘suas’ empresas a competir no mercado mundial”. O autor considera que a desregulamentação dos mercados e a privatização de empresas estatais são pré-requisitos para o crescimento econômico, para aumentar a riqueza e o poder no país. Os Estados devem direcionar “políticas para o aumento da competitividade coletiva das empresas sob sua jurisdição” e da “qualidade dos fatores de produção em seus territórios”. Porém, o impacto no crescimento econômico dependerá do “conteúdo real dessas medidas e de sua conexão com estratégias de intervenção positiva, tais como políticas tecnológicas e educacionais que aumentem os recursos e talentos do país no âmbito da produção informacional” (CASTELLS, 2000, p.108-109).

### **3.2.1. Influência da globalização nas organizações**

Com a globalização, os gerentes precisam dispor não apenas de habilidades interpessoais, mas também interculturais. Uma empresa que procura criar

capacidade organizacional global precisa indagar em que medida seus recursos humanos estão preparados para atender a esse desafio. Quantos de seus gerentes possuem essas competências globais. Quantos são sensíveis à cultura e peculiaridade de cada mercado. Quantos são capazes de representar adequadamente os interesses da empresa para uma platéia global. Que percentual poderia ficar à vontade em um jantar com clientes importantes de outros países. Que sistemas de incentivo podem estimular os funcionários a motivar-se pelo mando e compartilhar as idéias em nível mundial. Como a empresa pode criar uma mentalidade que respeite as condições locais e ao mesmo tempo promova o pensamento global.

Segundo Porter (1996), existem forças que influenciam na estratégia de uma empresa: concorrentes, fornecedores, produtos substitutos, novos entrantes e consumidores. Com a globalização, todos esses fatores tiveram suas dimensões ampliadas. A abertura de mercado fez com que essas forças passassem a ser vistas a nível mundial, não mais regional. Pode-se vender um produto na Europa, os concorrentes podem ser japoneses, novos entrantes podem ser americanos, produtos substitutos podem ser argentinos.

A concorrência tornou-se mais acirrada com a entrada de multinacionais com capital, força da marca e preços reduzidos, com grandes investimentos em P&D, qualidade de seus produtos e serviços, facilidades de distribuição, deixando as pequenas empresas em defasagem. As pequenas empresas ainda estão em desvantagem quanto à captação de recursos humanos qualificados, pois a concorrência mundial, especificamente as grandes corporações, dispõem de alta tecnologia, P&D e melhores salários. Entretanto, segundo Naisbitt (1994:15), este quadro está mudando, empreendimentos pequenos estão se tornando organizações mais atraentes para se trabalhar, pois se tem mais responsabilidade e controle sobre o negócio. Assim, excelentes profissionais estão migrando para pequenas empresas ou montando sua própria empresa. Outra defasagem está relacionada à falta de economia de escala das pequenas empresas, o que torna seus custos e preços mais altos, principalmente se comparados à grandes empresas e multinacionais que conseguem otimizar suas operações, padronizando características do produto,

preços e práticas administrativas, conseguindo uma produção maior e custos reduzidos

Não se pode esquecer de que qualquer empresa que venha a enveredar pelo caminho da globalização encontrará uma série de dificuldades, ou melhor, deve observar diversas situações para as quais deverá estar muito atenta. Segundo Green e Warren (2003, p.224, 231 -233) são elas:.

a) determinação de um mercado: que, por sua vez, consiste num processo de várias fases, tais como: identificação do potencial do mercado e acesso ao mercado;

b) verificação da necessidade de se desenvolver um determinado produto para determinado local, ou apenas adaptá-lo;

c) atendimento das necessidades e desejos do público-alvo quanto à embalagem, que deve, ainda, ser observada quanto à legislação local. Outra variável importante é o tipo de transporte empregado, observando-se os meios viáveis para tanto, bem como cumprimento de prazos;

d) a concorrência, que consiste uma variável fundamental que deve ser estudada e monitorada constantemente, para que a empresa não seja surpreendida e, com isso, tenha de tomar atitudes reativas. O mais adequado, se possível, é estabelecer no planejamento estratégico uma série de atribuições proativas que a empresa deve desempenhar, visando a agregar valor para a empresa perante o consumidor;

e) a distribuição do produto, que também acaba sendo de responsabilidade da organização, independentemente da sua vontade, pois, se um produto vier a faltar num determinado local, poderá arranhar a imagem do produto e/ou da empresa. A Organização poderá ter associada a má distribuição do produto à falta de responsabilidade social;

f) responsabilidade pelo produto, que é quando, por exemplo, uma empresa, pela mídia, chama seus clientes para realizar algum tipo de conserto ou substituição

de peça em seu produto, os chamados “recall”. Observa-se que tal atitude é bem comum das montadoras de automóveis. Tal atitude, quando bem implementada, ou seja, quando assume a responsabilidade e age da maneira mais rápida e eficaz possível, melhora a imagem da empresa perante seu público-alvo. Essa melhora da imagem ocorre pelo fato dos consumidores adquirirem mais confiança e admiração pela empresa em questão.

As distintas capacidades das empresas assentam-se nos seus investimentos em fatores competitivos e refletem-se em termos de uma habilidade em recrutar, reter e motivar indivíduos criativos. O uso e a gerência eficiente dos recursos humanos é um aspecto crítico, talvez o mais crítico, a ser considerado em qualquer negócio, nacional ou transnacional. A vantagem competitiva duradoura será baseada na inovação, qualidade, diferenciação e flexibilidade organizacional e, por esta razão, torna-se imperativa uma compreensão mais completa da natureza, importância e dinâmica do relacionamento entre as organizações globalmente competitivas e os recursos humanos. (ENDERWICK, 1993).

Bartlett e Ghoshal (1987) observam que, com a globalização, as organizações que competem internacionalmente passam também competir pelo recurso mais importante de todos – o talento. A diferença entre o sucesso e o fracasso depende de quão bem as organizações selecionam, treinam e gerenciam seus empregados. Para as centenas de profissionais trabalhando ao redor do mundo, novas competências são necessárias para enfrentar as mudanças, responsabilidades e demandas do emergente contexto global de negócios. Assim, na medida em que as grandes organizações lutam para tornarem-se ou permanecerem competitivas, os planejadores estratégicos e os gerentes devem colaborar mais frequentemente no desenho e desenvolvimento de estratégias que sejam ao mesmo tempo competitivas, responsáveis e compreensivas. (MARQUARDT & ENGEL, 1993)

### **3.2.2. A gestão global e as culturas nacionais**

De acordo com Rhinesmith (1996, p. 112), a maior parte das pessoas que têm uma única perspectiva passam tempo de mais a negar a validade das outras. A primeira lição da gestão global e intercultural é que a nossa perspectiva representa

apenas um lado do elefante. Para se ser um gestor verdadeiramente global, tem de se estar disposto a rastejar à volta do elefante, para ver como é o seu aspecto a partir de todos os ângulos, sendo capaz de comunicar e ter empatia com pessoas que estão a olhar para ele de um ângulo diferente. Além disso, para se conseguir mover o elefante numa determinada direção, tem de se construir uma equipe de pessoas que possam empurrar de todos os lados e que estejam motivadas para realizarem alguma coisa só com a pata, a orelha e o ombro esquerdo do elefante. É por esta razão que um gestor funcional de qualquer especialidade — manufatura, engenharia, *marketing*, finanças ou desenvolvimento dos recursos humanos — precisa de compreender o maior número possível de operações da companhia, a fim de trabalhar como parte de uma equipa integrada e interfuncional, que contribua para o sucesso do esforço global da empresa.

Tanto a diversidade no local de trabalho como o multiculturalismo nas empresas internacionais implicam a necessidade de comparar, contrastar e compreender as diferenças culturais de uma nova forma; uma forma que não tenda a fundir e a homogeneizar, mas que reconheça as diferenças e as empregue para a sinergia cultural e a criatividade. Trata-se de algo que é mais fácil de dizer do que fazer (Rhinesmith, 1996, p. 167).

A distância hierárquica é uma das dimensões da cultura mais relevantes para os gestores globais. Segundo O'Brien (1998, p. 180), os gestores globais, ao perceberem os papéis e atitudes face à autoridade, podem saber a informação que é revelada e qual o nível de abertura e honestidade em jogo. Conhecendo o sistema de remunerações, os gestores globais podem saber como o sucesso é avaliado, o que lhes traz, por sua vez, uma perspectiva sobre a motivação. Este tipo de conhecimento pode ajudar na formulação da estratégia, clarificando os pontos a explorar e os aspectos de valor acrescentado necessários. Perceber rituais também fornece uma perspectiva sobre a relevância do respeito na cultura e como é demonstrado esse respeito. Isto permite não só ter capacidade de ultrapassar diferenças culturais, como fornece os benefícios de aprender a fazer coisas de formas diferentes.

A cultura organizacional tem significado diferente do conceito de cultura geral. No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas etc. Neste sentido, ressalta o autor, a cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrão de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com a qualidade e serviço ao cliente. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, construindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir (CHIAVENATO, 2003).

Ainda segundo o autor, ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e coesão da organização. Assim, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização. Em outras palavras a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

As organizações atuais precisam que os funcionários e gerentes tenham a percepção global e sensibilidade cultural, ou seja, as pessoas devem estar conscientes de como os acontecimentos globais podem afetar o bem-estar das organizações, que saibam lidar com as pessoas de outras nações e culturas e que possam aprender rapidamente com as práticas organizacionais de outras partes do mundo (SCHERMERHORN, 1999).

Um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez a mais importante, é a cultura nacional. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de umas empresas, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Não há como, portanto, estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade (MOTTA; CALDAS, 1991, p. 18-19).

Segundo Rhinesmith (1996, p. 157), a Ericsson, empresa sueca de

telecomunicações, parece ter um dos melhores modelos de cultura de empresa global. Foi a que melhor conseguiu gerir a necessidade de integração global e de reação local, ao mesmo tempo em que desenvolvia excelentes mecanismos de coordenação de estratégias. Nela, há três características que sobressaem: primeiro, uma grande interdependência de recursos e responsabilidades entre as unidades organizacionais, por meio da partilha obrigatória de informação, recursos, ideias e oportunidades; segundo, um conjunto de fortes mecanismos de integração interunidades; terceiro, uma forte identificação com a empresa e uma perspectiva de gestão bem desenvolvida a nível mundial.

Alterando responsabilidades, transferindo ativos e modificando relações entre vários grupos geográficos, de produção e funcionais, a Ericsson construiu uma organização diversificada, em que existem múltiplas perspectivas não só no processo de tomada de decisão, mas também no seio dos gestores globais. Estes diversos pontos de vista, juntamente com uma estrutura fluida, são complementados por um conjunto de mecanismos de integração interunidades, que são o fulcro da sua cultura de empresa global. Os três aspectos da sua cultura de empresa, que lhe elevam a competitividade global, são: primeiro, um conjunto de sistemas operativos claramente definidos e apertadamente controlados; segundo, um processo de ligação entre as pessoas que utiliza mecanismos como as nomeações temporárias e as equipas conjuntas; terceiro, fóruns interunidades para a tomada de decisões, em particular os conselhos de subsidiárias, em que é possível trocar ideias e resolver diferenças.

Estes três elementos proporcionam a infraestrutura necessária à gestão da diversidade e permitem assegurar um processo de tomada de decisões eficaz e atempado. Os sistemas foram construídos para facilitar a coordenação a nível mundial, evitando, assim, a utilização do controlo central. Tudo isto requer boas relações interpessoais numa base mundial. Daí que, as transferências temporárias interunidades, entre a sede e as subsidiárias bem como entre as subsidiárias, encontram-se no centro da equação pessoal. É frequente a empresa transferir uma equipe de cinquenta a cem engenheiros e gestores de uma unidade para outra, por um ou dois anos (Rhinesmith, 1996, p. 159).

#### **4. A globalização e a Universidade Federal do Ceará**

A Universidade Federal do Ceará (UFC) ao longo dos últimos anos tem se tornado uma universidade cada vez mais internacional. É bastante evidente os efeitos da globalização na UFC, como por exemplo o aumento significativo no número de vagas disponíveis aos estudantes que tem interesse em aprender uma língua estrangeira, podemos citar também o crescente número de universidades conveniadas com a UFC, instituições de nível superior localizadas em vários continentes diferentes.

A Universidade Federal do Ceará assinou seus primeiros convênios internacionais nos anos cinquenta, ainda na gestão do Prof. Antônio Martins Filho. Desde então, alimenta um longo histórico de parcerias com universidades e outras instituições da Europa, Estados Unidos, América Latina, Ásia e África, possibilitando a mobilidade acadêmica nas diversas áreas do conhecimento. A mobilidade acadêmica envolve a existência de condições apropriadas, contribuindo para a formação e aperfeiçoamento dos quadros docente e discente, objetivando a aquisição de novas experiências e interação com outras culturas.

A Universidade Federal do Ceará possui uma Coordenadoria de Assuntos Internacionais(CAI) que é um órgão de assessoramento direto ao Reitor, sendo responsável pelos contatos com pessoas e instituições no País e no exterior.

Proporciona orientação aos professores, funcionários técnico-administrativo e estudantes da UFC no processo de estabelecimento de convênios com instituições estrangeiras e a participação em programa de graduação e pós-graduação no exterior.

Com relação aos estudantes e professores estrangeiros que vêm realizar atividades de intercâmbio na UFC, esta Coordenadoria oferece acompanhamento acadêmico e orientação sobre os aspectos legais e institucionais.

Em relação a estrutura organizacional do CAI identifica-se : Profa. Dra. Maria

Elias Soares como responsável pela Coordenadoria de Assuntos Internacionais; Profa. Maria Margarete Fernandes de Sousa como responsável pela Subcoordenadoria de Apoio ao Estudante Estrangeiro e a secretária administrativa Antônia Edna Braga Maia. Ainda verifica-se na estrutura organizacional o cargo de subcoordenador de intercambio internacional que no momento encontra-se sem responsável oficialmente definido.

#### **4.1. Mobilidade acadêmica**

A mobilidade acadêmica é o processo que possibilita ao discente matriculado em uma universidade estudar em outra e, após a conclusão dos estudos, a emissão de atestado de comprovante de estudos, registro em sua instituição de origem.

A mobilidade acadêmica envolve a existência de condições apropriadas, que contribuem com a formação e o aperfeiçoamento dos quadros docente e discente, objetivando a aquisição de novas experiências e a interação com outras culturas.

O Programa de Mobilidade Acadêmica deve ser realizado de acordo com o Calendário Universitário, permitindo que os estudantes, participantes do programa, estejam sujeitos às normas regimentais e estatutárias da universidade. Normalmente a mobilidade acadêmica não excede um ano letivo (dois semestres).

Os pedidos de inscrição dos alunos que desejem participar do Programa de Mobilidade Acadêmica devem ser realizados mediante encaminhamento do Coordenador do Curso à Coordenadoria de Assuntos Internacionais, juntamente com o plano de estudos elaborado pelo aluno, contendo as disciplinas que cursará na universidade desejada. Caberá ao Coordenador do curso analisar, as solicitações de afastamento temporário, bem como o(s) programa(s) da(s) disciplina(s) a ser(em) cursada(s), de modo a permitir, inequivocamente, a posterior e obrigatória concessão de equivalência e conseqüente dispensa. O Coordenador emitirá parecer conclusivo sobre as solicitações e informará a Coordenadoria de Assuntos Internacionais para que esta providencie junto a universidade pretendida a efetivação do Intercâmbio.

O afastamento temporário da instituição somente se efetivará quando a universidade receber, da instituição pretendida, comunicação formal de aceitação da solicitação, acompanhada do respectivo comprovante de matrícula.

No período de afastamento temporário, o estudante terá sua vaga assegurada no respectivo curso, com matrícula que o identifique como integrante do Programa de Mobilidade Acadêmica, devendo esse período ser computado na contagem do tempo máximo disponível para integralização do curso.

#### **4.2. Tipos de mobilidade acadêmica**

A mobilidade acadêmica vinculada a programas que corresponde ao tipo de mobilidade na qual o discente participa de um dos diversos programas oferecidos por diversos países, como é o caso dos Programas CAPES/FIPSE, com os EUA; CAPES/COFECUB, BRAFITEC e Duplo Diploma de Graduação em Engenharia, com a França; CAPES/SECyT, com a Argentina; CAPES/MES, com Cuba; CAPES/FCT com Portugal; e UNIBRAL e PROBRAL com a Alemanha.

Baseado em intensas negociações entre a UFC e universidades europeias, o programa Erasmus Mundus beneficiou vários estudantes da UFC, através de projetos coordenados pela Universidade Técnica de Munique (Alemanha), pela Universidade de Santiago de Compostela (Espanha) e pela Universidade do Porto (Portugal). A UFC também participou do PROGRAMA ALFA, programa de cooperação entre Instituições de Ensino Superior (IES) da União Europeia e da América Latina, e PROGRAMA ALBAN, programa de cooperação entre União Europeia e Países latino-americanos, destinado a estudantes e profissionais latino-americanos e futuros acadêmicos.

A mobilidade acadêmica livre corresponde ao tipo de modalidade acadêmica o discente participa do Programa da universidade, realizado através de convênios celebrados para esse fim, como também de universidades não conveniadas que aceitam o aluno sem a celebração do convênio. As despesas decorrentes da participação no Programa de Mobilidade Acadêmica correrão às expensas dos estudantes.

### 4.3. Alunos da UFC no exterior

A Coordenadoria de Assuntos Internacionais (CAI) recebe candidaturas de alunos regularmente matriculados em cursos de graduação da UFC para participar de intercâmbio em universidades estrangeiras conveniadas. As candidaturas são apresentadas duas vezes por ano, conforme editais divulgados no site [www.cai.ufc.br](http://www.cai.ufc.br).

Os programas de mobilidade estudantil disponíveis para os alunos da UFC visam contribuir para um enriquecimento dos conhecimentos cultural e científico, para a melhoria do currículo do aluno e proficiência em outros idiomas, assim como para a cooperação e mobilidade no domínio da educação, de forma a permitir desenvolvimento e promoção de uma educação de qualidade. No prazo estipulado pelo Edital em vigor, a CAI receberá candidaturas, conforme o calendário da instituição estrangeira.

Os estudantes da UFC interessados em participar da mobilidade devem solicitar participação em um intercâmbio acadêmico à sua Coordenação de Curso, discutindo com o coordenador as ementas/conteúdo programático das disciplinas que pretendem cursar na outra instituição.

Os estudos realizados numa das universidades parceiras podem ser aproveitados na Universidade Federal do Ceará, conforme as regras previstas no Art. 97 do Regimento da UFC.

A proposta de estudos do aluno deve ser apresentada em formulário próprio da Universidade, quando disponível, e encaminhada por ofício do coordenador de curso da UFC à Profa. Maria Elias Soares, Coordenadora de Assuntos Internacionais, cumprindo todos os requisitos solicitados pela instituição estrangeira.

É necessário, também, preencher e assinar, com reconhecimento de firma do aluno, o termo de compromisso, o qual deve ser apresentado à CAI junto com todos os documentos do candidato.

#### ALUNOS DA UFC NO EXTERIOR POR PAÍSES – 2003 A 2009

PAÍSES	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
Alemanha	-	1	2	11	4	4	4	26
Argentina	-	2	-	-	2	2	8	14
Espanha	-	3	10	29	32	52	31	157
EUA	-	2	3	9	-	15	-	29
França	1	4	22	31	19	12	12	101
Itália	-	-	-	-	1	-	-	1
México	-	-	-	-	-	-	1	1
Portugal	1	4	12	49	42	22	19	149
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>49</b>	<b>129</b>	<b>100</b>	<b>107</b>	<b>75</b>	<b>478</b>

Fonte: Coordenadoria de Assuntos Internacionais – CAI, 2000 a 2009.

Nota: Esses alunos participaram do Programa de Mobilidade Acadêmica com duração de um semestre ou dois semestres.

#### 4.4. Alunos estrangeiros na UFC

A Coordenadoria de Assuntos Internacionais (CAI) recebe muitos e-mails de estudantes estrangeiros que desejam estudar na UFC. Após receber as candidaturas de estudo de alunos estrangeiros, a Coordenadoria de Assuntos Internacionais encaminha as solicitações para os coordenadores de curso para que estes decidam se os alunos podem ou não ser aceitos. A decisão dos coordenadores de curso é comunicada à CAI que, por sua vez, envia a resposta à Universidade do candidato. Mesmo estudantes provenientes de instituições não conveniadas com a UFC podem ser aceitos, dependendo da análise da coordenação do curso. Através deste intercâmbio, um acordo pode eventualmente ser firmado entre a instituição do estudante e a UFC desde que haja interesse e engajamento de pelo menos um departamento da UFC e da instituição estrangeira.

#### ALUNOS ESTRANGEIROS NA UFC POR PAÍSES – 2009

PAÍSES	2009
Alemanha	24
Argentina	4
Bélgica	1
Colômbia	1
Filândia	2
França	3
Suíça	2
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>

Fonte: Coordenadoria de Assuntos Internacionais – CAI, 2009.

Nota: Esses alunos participaram do Programa de Mobilidade Acadêmica com duração de um semestre ou dois semestres.

A apresentação de candidatura de alunos estrangeiros deve ser feita de forma institucional, por intermédio do Departamento de Relações Internacionais da Universidade de origem. Para tanto, o estudante deverá preencher o formulário e enviá-lo à CAI juntamente com todos os documentos solicitados.

A mobilidade acadêmica, cujos procedimentos foram descritos acima, prevê a realização dos estudos de alunos estrangeiros pelo período de seis meses a um ano letivo. Além desta modalidade, para ingressar como aluno regular na UFC, ou seja, para realizar um curso integral, o aluno estrangeiro deve prestar o Exame Nacional de Cursos (ENEM). A Universidade Federal do Ceará não possui legislação regulamentando transferências de estudantes de instituições estrangeiras para a UFC.

Em janeiro de 2011 foi aprovado pela pró-reitora de extensão da Universidade Federal do Ceará sobre a coordenação do Professor Augusto Cabral, o Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI), projeto de extensão que foi desenvolvido com o objetivo de oferecer um suporte de qualidade aos estudantes estrangeiros que decidem estudar na UFC. O projeto irá auxiliar a Coordenadoria de Assuntos Internacionais (CAI) em vários pontos-chaves que serão determinantes para o desenvolvimento de uma boa imagem da Universidade Federal do Ceará pelo mundo.

## **5. Estudo de caso: Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI)**

O Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) é um projeto de extensão resultado de quatro anos trabalhando voluntariamente como suporte da coordenadoria dos assuntos internacionais da UFC e o resultado de uma pesquisa de campo realizada na Universidade Técnica de Munique onde foi realizado um intercambio de um ano e se teve a oportunidade de estudar e conhecer todo o processo de suporte ao intercambista desempenhado por uma das melhores universidades da Alemanha.

Nesse projeto foram aplicados vários conceitos do que foi aprendido ao longo do curso de administração, principalmente os princípios do planejamento estratégico onde foram identificados vários pontos que poderiam ser otimizados no que diz respeito ao suporte ao intercambista na UFC.

Foi feita a aplicação de todas as fases do planejamento estratégico para o desenvolvimento do projeto. Inicialmente foi feito um diagnostico estratégico onde foi identificada a realidade atual da Universidade Federal do Ceará no que diz a respeito ao suporte ao estudante estrangeiro. Em relação aos pontos fortes podemos destacar que a UFC é bastante flexível nas datas de matrícula para os estudantes intercambistas, outro ponto de destaque é que existe um continuo aumento de universidades conveniadas com a Universidade Federal do Ceará e nesses últimos anos houve muitas oportunidades de bolsas de estudos para estudantes interessados em estudar na UFC. A existência de um suporte superficial onde há problemas de transmissão das informações aos intercambistas, a burocratização dos processos, o português como única língua na orientação ao intercambista, a inexistência de um apoio da universidade na busca por moradia ao estudante estrangeiro são alguns pontos negativos que podemos destacar.

Depois do diagnostico estratégico foi desenvolvido a missão do Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI). Então a razão de ser do projeto é:

Oferecer um suporte eficiente ao estudante estrangeiro e promover a integração com os estudantes da Universidade Federal do Ceará.

Em seguida foi realizada a fase dos instrumentos prescritivos e quantitativos, onde foi definido como atingir os objetivos do projeto. A preparação de estudantes da UFC que atuarão como apoio individual para cada intercambista, estes estudantes serão nomeados de “padrinhos” e cumprirão todas as responsabilidades atribuídas a esta função pelo projeto.

A avaliação e o controle do Projeto de Apoio ao Intercambista é realizada pelo coordenador do projeto que está presente em todas as atividades orientando os “padrinhos”, cabe ao coordenador também definir as datas a serem cumpridas. No final do semestre cada intercambista que teve apoio do PAI avaliará a relevância do projeto e fará críticas e sugestões. A avaliação das atividades do coordenador do PAI é avaliada pelo professor orientador do projeto que é informado sobre todas as atividades desenvolvidas no projeto.

### **5.1. Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI)**

As possibilidades de interação, produção e enriquecimento da experiência acadêmica com alunos participantes de programas de mobilidade acadêmica internacional pouco podem ser melhor exploradas no âmbito da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC). Apesar de todos os anos haver novos alunos oriundos de universidades estrangeiras, poucas são as iniciativas para o estabelecimento de um relacionamento amistoso e produtivo com estes. Na maioria das vezes, além de carecer de uma assistência elaborada para adaptação ao novo local de estudos e com as necessidades impostas pela mudança de país, esses estudantes estrangeiros proporcionam uma tímida contribuição para a vida acadêmica dos estudantes locais. Com base nessas informações, o projeto de apoio ao intercambista se propõe a ser um meio de estreitamento de relações entre os estudantes da FEAAC e os alunos estrangeiros, a fim de facilitar a estadia dos últimos, integrando-os de forma mais apropriada ao contexto da Faculdade, promovendo a interação estudantil e propiciando uma troca de experiências mais completa e rica no tocante às esferas cultural, científica e social do estudante da UFC.

### **5.1.1. Objetivo Geral**

Desenvolver uma ação concreta e coordenada direcionada aos estudantes nacionais e internacionais da FEAAC, promovendo a adaptação do estrangeiro e o intercâmbio de conhecimento, experiência e cultura entre os dois lados, enriquecendo assim o contexto acadêmico de ambos.

### **5.1.2. Objetivos específicos**

Com a aplicação de conceitos do planejamento estratégico a fim de aperfeiçoar as atividades realizadas pela Coordenadoria de Assuntos Internacionais (CAI) da UFC foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Facilitar a adaptação e integração do estudante estrangeiro à realidade cearense e da UFC, através da disseminação do conhecimento dos trâmites da universidade e do curso no qual estarão inseridos;
- Viabilizar uma contribuição mais consistente dos estudantes estrangeiros à FEAAC e à UFC através de ações realizadas pelos mesmos, em parceria com estudantes locais;
- Oferecer ao estudante nativo um maior contato com o estudante estrangeiro através de atividades de apadrinhamento, integração e conagraçamento (como palestras sobre a graduação no exterior, eventos temáticos sobre os países dos intercambistas e interações extracurriculares), de modo a transmitir ao aluno da FEAAC o conhecimento do funcionamento da academia estrangeira, bem como das possibilidades, realidades e processos de um programa de mobilidade acadêmica internacional.

### **5.1.3. Metodologia dos participantes**

Serão selecionados estudantes dos cursos de graduação da FEAAC que serão intitulados “padrinhos” dos estudantes estrangeiros, e que agirão sob a orientação do professor coordenador do Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI).

#### **5.1.4. Metodologia das atividades**

Como resultado de um período de quatro anos acompanhando as atividades desenvolvidas pela Coordenadoria dos Assuntos Internacionais (CAI) da UFC foram identificados pontos de força, fraqueza, oportunidade e ameaça como sugere a análise SWOT e a partir disso foram definidas as seguintes atividades:

- Coleta da listagem e contatos dos estudantes estrangeiros inscritos para chegar no semestre;
- Estabelecimento de contato prévio com o intercambista através de um e-mail oficial, que esclarecerá pontos importantes da chegada do novo estudante, informando dos processos a serem realizados após sua chegada, da existência do projeto em questão e informando aspectos gerais sobre a cidade.
- Auxílio ao estudante estrangeiro na busca por acomodação na cidade antes de sua chegada;
- Recepção do estudante estrangeiro no aeroporto no dia de sua chegada, orientando-o sobre como chegar à sua moradia;
- Acompanhar o estudante à Polícia Federal para fazer o Registro Nacional de Estrangeiro (RNE);
- Acompanhar o estudante até a Receita Federal para obtenção de CPF;

- Acompanhar o estudante à Coordenação de Assuntos Internacionais (CAI) para obtenção da carta de permissão de matrícula na universidade e do registro do mesmo;
- Cerimônia de recepção dos intercambistas do semestre na FEAAC;
- Acompanhamento do intercambista ao Campus do Pici para efetivação da matrícula;
- Apresentação da FEAAC ao estudante estrangeiro e encaminhamento à sua sala de aula;
- Ajudar o intercambista a encontrar um estudante de seu idioma para prática do português e ensino da língua dominada pelo intercambista;
- Realização do Dia Internacional na FEAAC
- Realização de palestra dos alunos visitantes tratando dos desafios e possibilidades de um intercâmbio, sendo esta direcionada aos alunos de graduação.

#### **5.1.5. Atribuições do coordenador**

Caberá ao coordenador o acompanhamento das atividades realizadas e a participação na cerimônia de recepção dos estudantes estrangeiros.

#### **5.1.6. Atribuições dos padrinhos**

A todos os padrinhos caberá se interessar pelo bem-estar e boa estadia do intercambista, propondo-se a ser cordial e participativo e a estar disposto a prestar

auxílio sempre que necessário durante o período do intercâmbio. Além disso, caberão a eles as seguintes funções:

- Coletar a listagem e contatos dos estudantes estrangeiros inscritos para chegar no semestre seguinte. Em cada sexta-feira da semana um grupo de padrinhos fica responsável em ir a Coordenadoria de Assuntos Internacionais (CAI) a fim de listar os intercambistas que já estão confirmados no semestre seguinte, cabe ao padrinho coletar o nome, email, curso e a universidade de origem do novo intercambista;
- Estabelecer contato prévio com o intercambista através de um e-mail oficial, esclarecendo pontos importantes da chegada do novo estudante, informando dos processos a serem realizados após sua chegada, da existência do projeto em questão e informando aspectos gerais sobre a cidade. Essa é uma atividade de fundamental importância no projeto pois será o primeiro contato do padrinho com o intercambista. É nessa fase que o estudante estrangeiro conhecerá o PAI e saberá que terá realmente um suporte eficiente na Universidade Federal do Ceará;
- Auxiliar o estudante estrangeiro na busca por acomodação na cidade antes de sua chegada. O padrinho deve começar a buscar por moradia para o intercambista no mínimo dois meses antes da chegada do mesmo. Diferentemente da Europa onde a cultura de estudantes morarem sozinhos ou com outros estudantes é bastante presente, em Fortaleza ainda são poucas as possibilidades de morar em residência de estudantes por isso o padrinho deve começar a busca por acomodação do intercambista o mais rápido possível;
- Recepcionar o estudante estrangeiro no aeroporto no dia de sua chegada, orientando-o sobre como chegar à sua moradia. Logo depois do primeiro contato por e-mail com o intercambista, o padrinho deve perguntar o dia e a hora da chegada do estudante em Fortaleza e a partir disso começar a programar as atividades durante a semana. A

presença do padrinho no aeroporto no dia da chegada do intercambista é algo impreterível, pois apartir dai o intercambista começa a perceber o grau de responsabilidade e comprometimento do padrinho e nota que a UFC tem um bom suporte para recebê-lo;

- Acompanhar o estudante à Polícia Federal para fazer o Registro Nacional de Estrangeiro (RNE). É função do padrinho orientar previamente o intercambista sobre a documentação necessária para a regularização da situação do estudante na policia federal, cabe também ao padrinho levar o intercambista ao posto da polícia federal e permanecer com ele até a obtenção do Registro Nacional de Estrangeiro (RNE), documento indispensável para a efetivacao da matricula na UFC;
- Acompanhar o estudante até à Receita Federal para obtenção do CPF. A obtenção do Cadastro de Pessoa Física (CPF) é uma das exigências da UFC para a efetivação da matricula, então cabe ao padrinho levar o intercambista ao prédio da receita federal para adquirir esse documento;
- Acompanhar o estudante à Coordenadoria de Assuntos Internacionais (CAI) para obtenção da carta de permissão de matrícula na universidade e do registro do mesmo. Depois de adquirir o registro nacional de estrangeiro e o cadastro de pessoa física, o padrinho deve encaminhar o intercambista ao CAI a fim de registrar a chegada do intercambista em Fortaleza e adquirir as cartas de permicao de matricula do aluno estrangeiro. Essas cartas somente serão disponibilizadas ao intercambista mediante a apresentação dos documentos originais RNE e CPF na coordenadoria dos assuntos internacionais;
- Acompanhar o intercambista ao Campus do Pici para efetivação da matrícula. Depois de recebidas as cartas de matricula o padrinho deve conduzir o intercambista ao Campus do Pici para finalizar o processo

de matrícula e receber o número de matrícula na Universidade Federal do Ceará. É de fundamental importância que o padrinho oriente o intercambista na escolha das disciplinas a serem cursadas na UFC, sempre observando os horários e dias para que não haja choque de horários. O padrinho deve verificar sempre a lista de oferta referente a cada semestre para que o intercambista possa ter a certeza que a disciplina será ofertada no semestre letivo;

- Fornecer orientação prévia sobre a obtenção da carteira de estudante. A carteira estudante deverá ser solicitada no diretório central dos estudantes e cabe ao padrinho orientar o intercambista como adquirir esse documento. A carteira de estudante somente pode ser solicitada mediante a apresentação do comprovante de matrícula na UFC;
- Fornecer orientações acerca do funcionamento da universidade e do curso. O intercambista deverá ser corretamente orientado pelo padrinho sobre a localização das coordenações dos cursos, assim como o horário de funcionamento. A localização do restaurante universitário e dos laboratórios são informações que também devem ser repassadas de maneira clara para o intercambista;
- Apresentar a FEAAC ao estudante estrangeiro, bem como encaminhá-lo para suas salas de aula. Depois de realizado todos os trâmites burocráticos que resultaram na efetivação da matrícula do aluno estrangeiro na UFC, o padrinho fica responsável por mostrar ao intercambista seu campus de estudo, assim como oferecer a localização das salas de aulas em que ele irá estudar;
- Fornecer orientações acerca das disciplinas ofertadas para o curso. Procurar as disciplinas compatíveis a grade curricular da universidade de origem do intercambista e recomendar as disciplinas nas quais o intercambista possa ter máximo aproveitamento no que diz respeito ao conteúdo teórico da disciplina e no que diz respeito a possibilidade de

interação com os demais estudantes do curso é uma das funções do padrinho;

- Fornecer orientações gerais sobre a cidade. Ao padrinho cabe a função de orientar o intercambista sobre a vida na capital cearense. Informações como linhas de ônibus para universidade, noções de sobrevivência na cidade no que diz respeito a violência, áreas de risco, costumes da população e preços;
- Integrar o intercambista aos demais estudantes e às atividades da universidade. Informar o intercambista sobre calouradas, encontros universitários, encontros regionais e nacionais de estudantes, assim como as palestras e apresentações que acontecem periodicamente nos auditórios dos diversos campus da UFC;
- Manter o coordenador do projeto a par das atividades do intercambista, assim como alertá-lo sobre qualquer tipo de transtorno que o intercambista possa vir a causar. Orientar o intercambista sobre a presença obrigatória de no mínimo 75% das aulas no semestre e envia-lo o calendário universitário atualizado;
- Ajudar o intercambista a encontrar um estudante de seu idioma para prática do português e ensino da língua dominada pelo intercambista. O padrinho deve sobretudo incentivar o intercambista a falar português ,mas também pode agendar um período na semana para que o intercambista possa ter a possibilidade de ensinar a sua língua materna a fim de oferecer o estudante da UFC a chance de aperfeiçoar o domínio de línguas estrangeiras;
- Acompanhar o intercambista ao longo de todo o seu período de intercâmbio, fornecendo suporte e esclarecendo dúvidas. Informações como acesso a biblioteca, carteira de estudante, histórico escolar,

regras de formatação da ABNT e oportunidades de estágio deverão estar disponíveis ao intercambista.

#### **5.1.7. Atribuições dos intercambistas**

Aos estudantes estrangeiros apadrinhados pelos selecionados no Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) caberá:

- Organizar uma palestra sobre os desafios e possibilidades de um intercâmbio na vida de um aluno de graduação, tendo como público-alvo os discentes da faculdade. O intercambista poderá fazer uma apresentação sobre a sua universidade de origem e mostrar as possibilidades de intercambio aos estudantes da UFC;
- Participar de alguma atividade proposta pela universidade, a ser definida após a sua chegada com o auxílio do respectivo padrinho e do professor coordenador do projeto.

#### **5.1.8. Critérios de seleção dos padrinhos**

Os padrinhos serão selecionados de acordo com os seguintes critérios de seleção na seguinte ordem de prioridade:

- Disponibilidade para a realização das funções de um padrinho. O candidato a função de padrinho deve estar consciente de todas as atividades a serem desenvolvidas durante o período de suporte ao intercambista e deve estar disposto a reservar um tempo em sua rotina para exercê-las;
- Ter curso compatível com o do intercambista. Com o objetivo de facilitar a integração do intercambista no seu respectivo campus de estudo os candidatos que tiverem compatibilidade com o curso do intercambista terão preferência;

- Ter preferencialmente domínio de uma segunda língua. O incentivo ao aprendizado e a prática da língua portuguesa terá sempre prioridade no período de intercâmbio, entretanto se o padrinho já tem o domínio de uma segunda língua ajudará muito nas primeiras semanas onde o intercambista ainda não tem muita confiança para se expressar em português.

#### **5.1.9. O processo seletivo**

Serão disponibilizadas fichas para inscrições prévias no Departamento de Administração da FEAAC (DA/FEAAC) onde os candidatos preencherão informações básicas para inscrição. Feito isso, será iniciada a Etapa de Entrevistas, onde os candidatos serão avaliados de acordo com:

- Disponibilidade de tempo e recursos para desempenhar as atividades de “padrinho”;
- Conhecimento dos trâmites da Universidade e da FEAAC;
- Conhecimento do próprio curso e suas áreas de trabalho;
- Domínio de uma segunda língua;
- Conhecimento sobre Fortaleza e seus pontos positivos e negativos;
- Desenvoltura e habilidade de comunicação.

A primeira seleção do Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) foi realizada no

mês de março de 2011 e contou com 75 candidatos de diversos cursos da FEAAC inscritos, onde foram selecionados 33 candidatos que já receberam o treinamento inicial e já executam as atividades referentes ao padrinho.

## **5.2. Resultados e novas metas**

O Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) já atingiu ótimos resultados nesses seis primeiros meses de existência entre os quais podemos destacar:

- Foi formado um time de 33 estudantes que participam voluntariamente do projeto e estão cientes de todas as responsabilidades do PAI;
- Um manual de apoio ao intercambista está sendo desenvolvido em três línguas: português, inglês e espanhol. Nesse manual estão as informações indispensáveis que o intercambista deve saber antes e durante o período de intercâmbio em Fortaleza;
- A cada sexta-feira da semana dois participantes do projeto tem a função de visitar a Coordenaria dos Assuntos Internacionais da UFC e listar todos os intercambistas que enviaram a aplicação para estudar na Universidade Federal do Ceará;
- No semestre de 2011.2 a UFC receberá 43 intercambistas de diferentes nacionalidades, cada participante do PAI ficou responsável por pelo menos dois intercambistas e, cada um desses intercambistas já recebeu o e-mail do PAI informando sobre a existência do projeto e enviando as boas vindas a Universidade Federal do Ceará;
- O PAI já providenciou moradia em Fortaleza para 18 intercambistas e a meta é conseguir moradia para todos os intercambistas até o dia 21.07.11;

- O manual do intercambista será enviado a todos os intercambistas até o dia 10.07.11;
- A oferta de disciplinas referente a 2011.2 sera enviada aos intercambistas no momento em que estiver disponível no site da UFC;
- Todos os intercambistas já foram informados sobre a existência do calendário universitário e estão cientes que as aulas do semestre 2011.2 começam dia 02.08.11 e que a frequência de no mínimo 75% das aulas é obrigatória;
- A impossibilidade de requerer um visto de estudante em solo brasileiro foi outra informação que já foi repassada a todos os intercambistas;
- Estudantes de outros cursos da UFC que não estão localizados na FEAAC tomaram conhecimento do projeto e já estão na lista de espera para o próximo processo seletivo;
- Vários professores da UFC já oferecem apoio ao projeto e estão depositos a auxiliar o intercambista a ter o máximo aproveitamento da disciplina a ser cursada na universidade;
- No próximo processo seletivo serão selecionados mais 40 participantes de todos os campus da UFC;
- O Projeto de Apoio ao Intercambista tem a meta de ser reconhecido como projeto modelo a ser adotado em várias universidades do Brasil e América Latina.

## 6. Considerações Finais

O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

O Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) foi desenvolvido a partir das aplicações dos fundamentos do planejamento estratégico associado ao cenário que a globalização propiciou a Universidade Federal do Ceará. Uma realidade onde ficou cada vez mais evidente a necessidade de mudanças e adequações.

Ao considerar o objetivo geral deste trabalho, de investigar o Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) e as mudanças que este irá trazer ao suporte atual oferecido aos estudantes estrangeiros que escolhem a Universidade Federal do Ceará como instituição superior por um período pré-determinado, foi possível fazer as seguintes considerações finais:

- Embora a Coordenadoria de Assuntos Internacionais da UFC esteja cada vez mais ativa na realizações de novos convênios com universidades pelo mundo, incluindo possibilidades de bolsas de estudos para os alunos interessados em realizar um intercambio, pouco se tem feito para melhorar o suporte oferecido aos estudantes provenientes dessas universidades.
- A quantidade de estudantes estrangeiros que chega a Universidade Federal do Ceará é maior a cada semestre e esses são os responsáveis pela construção da imagem da universidade no exterior, que em grande parte dos casos é bastante criticada no que diz respeito ao suporte ao estudante estrangeiro.
- O Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) atua exatamente nos pontos de dificuldade da Coordenadoria de Assuntos Internacionais da UFC, e tem como principal objetivo oferecer um suporte eficiente aos estudantes estrangeiros.

- Foram selecionados 33 estudantes da UFC que compõem o Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) e são os responsáveis diretos em realizar as adequações e melhorias para que o estudante estrangeiro possa levar uma boa imagem da UFC.
- Entre as mudanças já realizadas podemos destacar o desenvolvimento de uma manual do intercambista em três idiomas: português, inglês e espanhol. Nesse manual esta disponível de maneira clara e simples todos os procedimentos que o estudante estrangeiro deve realizar antes de chegar em Fortaleza, além de todas as atividades a serem realizadas na semana de sua chegada a capital cearense.
- Outra mudança importante trazida pelo PAI foi a realização de parcerias com professores da UFC que também acreditam que o intercambista precisa de um suporte adequado e que ele pode ser mais ativo na Universidade, participando de seminários e palestras onde os estudantes da UFC possam conhecer um pouco mais de uma nova cultura.
- Os selecionados do PAI já passaram por um treinamento onde foram deixadas claras todas as atividades do projeto e, conseqüentemente, os participantes do projeto já estão preparados e já estão colocando em prática suas respectivas tarefas.

O Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) é o resultado de uma pesquisa de quatro anos acompanhando diretamente os serviços oferecidos pela a UFC ao seu intercambista e, adicionalmente, foi feito uma pesquisa sobre o suporte que a Universidade Técnica de Munique presta aos intercambistas, aonde foram identificados vários pontos a serem aplicados na Universidade Federal do Ceará.

Tendo em vista a adequação do caso estudado aos conceitos teóricos debatidos nesse trabalho, são notórias as vantagens que o Projeto de Apoio ao Intercambista (PAI) irá trazer a Universidade Federal do Ceará, principalmente pelo

fato de ser um projeto de iniciativa dos próprios alunos da instituição que perceberam através desse projeto a oportunidade de melhorias na UFC.

## 7. Referencias

- ALVES, Ivan *et al.* Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte. Disponível em: [www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/.../02.pdf](http://www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/.../02.pdf). Acesso em: 15/10/09.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa. Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).
- BATEMAN, T. Snell, S. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo : Atlas, 1998.
- BARTLETT, C. GHOSHAL, S. **Managing across borders**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1987.
- BEDIN, G. Antônio. "Estado, Cidadania e Globalização do Mundo: algumas reflexões e possíveis desdobramentos". In: Odete Maria de Oliveira (Coord.). *Relações Internacionais e Globalização: Grandes Desafios*, Ed. Unijuí, Rio Grande do Sul, 1.997.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos processos e administração estratégica**. 5 . ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.
- CAMARGOS, M. A., DIAS, A.T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia administrativa: Uma síntese teórica**. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, Janeiro/março 2003.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999a. v.1.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, Manuel. A economia informacional e o processo de globalização. In: \_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**. Tradução Roneide Venâncio Majer. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CERTO, Samuel C.;PETER, J. P.. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHESNAIS, François. *A Mundialização do Capital*, São Paulo: Xamã, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Adalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 8. ed. Rido de Janeiro: Editora Elsevier Ltda, 2003.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001

DOLLFUS, O. (1999). *A Globalização*. Mem Martins, Publicações Europa-América.

ENDERWICK, Peter. **Transnational Corporations and Human Resources**. Vol. 16 of United Nations Library of Transnational Corporations; General editor John H. Dunning, Routledge: London, 1993. 429 p.

GREEN, Mark C.; KEEGAN, WARREN J. **Princípios de marketing Global**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GOLDSCHMIDT, Andrea. **Análise de Swot na captação de recursos** – avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Revista Integração. Disponível em <[www.integração.fgvsp.br](http://www.integração.fgvsp.br)> Acesso em : 20.02.2011

GUEDES, Olga; PAULA, Silas de. Sociedade da informação: o futuro (im)perfeito. *Fronteiras - estudos midiáticos*. v.1, n.1, p.132-144, dez.1999.

HELD, David, *et al.* An Introduction to the globalization debate. Cambridge, England: Polity Press, 2000 In: MIRANDA, Napoleão, *Globalização, Soberania Nacional e Direito Internacional*. R. CEJ, Brasília, n. 27, p. 86-94, out./dez. 2004.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

HIRST, Paul e THOMPSON, Grahame. *Globalização em questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade*. Petrópolis: Vozes, 1998.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duarte R.; HOSRISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomsom, 2002.

IANNI, O. A política mudou de lugar. In: DOWBOR L, IANNI, O. e RESENDE, P.E. A. (Orgs). **Desafios da Globalização**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997. p. 17-27.

IANNI, O. **A sociedade global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São. Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUARDT, M.J. & ENGEL, D.W. **Global Human Resource Development**. PRENTICE-HALL, 1993. 320 p.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento estratégico: um bem ou mal necessário?**. 2. ed. Taquara – RS: Editora Fundo da Cultura, 2005.

MOTTTA, Fernando C. prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NAISBITT, John. *Paradoxo Global*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

O'BRIEN, V. (1998). *MBA Intensivo em Gestão*. Linda-a-Velha, Abril/Controljorna I Editora.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 23. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

OMAN, Charles. Globalização e regionalização nas décadas de 1980 e 1990. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis et al. **Fórum Nacional: a nova ordem internacional e a terceira revolução industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 31. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, Michel E. A nova estratégia. In: JÚLIO, Carlos A.; SALIBI NETO, José. (Orgs.). **Estratégia e Planejamento**. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.

PORTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva**. Trad. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996

RHINESMITH, H. (1996). **O Guia do Gestor para a Globalização: Seis Chaves para o Sucesso num Mundo em Mudança**. Lisboa, Difusão Cultural.

ROSSI, C.A.V., LUCE, F.B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2002: Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, CD ROM, 2002.

SANTOS, Boaventura de Souza (Org) **Introdução geral à coleção**. In: **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. (Reinventar a emancipação social: para novos manifestos, v. 1). p. 13-27

SANTOS, Milton. **Metamorfoses do espaço habitado**: fundamentos teóricos e metodológicos da geografia. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1991.

SCHERMERHORN Jr, John R. **Administração**. Trad. de M. Sc Mattoso, Cecília. RJ: LTC, 1999, 5ª edição.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, "**Planejamento empresarial : teoria e prática**", 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WATERS, M. (1999). *Globalização*. Oeiras, Celta Editora.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.