

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO PELA ÁREA
ESTÁGIO RESPONSÁVEL DO INSTITUTO EUVALDO LODI DE
SANTA CATARINA - IEL/SC**

JULIANA PEDERNEIRAS SILVEIRA

FLORIANÓPOLIS, JULHO DE 2007.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO PELA ÁREA
ESTÁGIO RESPONSÁVEL DO INSTITUTO EUVALDO LODI DE
SANTA CATARINA - IEL/SC**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Juliana Pederneiras Silveira

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras – Chaves: 1. Estágio Supervisionado
2. Estratégias Competitivas
3. Competitividade

Florianópolis, julho de 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota à aluna Juliana Pederneiras Silveira na Disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Presidente

Prof. Renato Francisco Lebarbenchon

Membro

Prof. Wagner Leal Arienti

Membro

Dedico este trabalho ao meu pai, Gilberto, por ter depositado tanta confiança e paciência em mim; à minha amada mãe, Maria da Glória, pelo seu amor e dedicação incondicional e às minhas queridas irmãs, Tatiana e Luciana, cujo apoio e carinho foram fundamentais nesta jornada. A vocês, meu eterno obrigado!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me permitido à vida e a minha saúde. Agradeço às pessoas mais importantes da minha vida, minha família, principalmente aos meus pais, Gilberto e Maria da Glória, que estiveram sempre presente em todos os momentos da minha vida, sempre acreditando em mim. Às minhas queridas irmãs Tatiana e Luciana, minhas melhores e eternas amigas.

Agradeço ao meu orientador, Professor Luiz Carlos de Carvalho Júnior, pela sua dedicação, compreensão e amizade nos momentos difíceis que tive que enfrentar, sempre me auxiliando e me incentivando ao longo deste trabalho. Meus sinceros agradecimentos e minha admiração.

Agradeço ao Instituto Euvaldo Lodi – IEL/SC, pelo apoio, principalmente na pessoa de Natalino Uggioni, Superintendente da entidade, que permitiu a realização do meu trabalho de conclusão de curso, e ao meu ex-colega de trabalho, Jean Carlos Franco Calegari, Coordenador da Área Organizacional desta entidade, que me auxiliou de maneira prestativa, me dando grandes idéias para o desenvolvimento do trabalho. Aproveito também a agradecer a pessoa Edneide de Oliveira Lima, Coordenadora da Área de Estágio do IEL/Bahia, pelo fornecimento de valiosas informações e materiais relacionados com o tema Estágio.

Agradeço de coração às minhas grandes amigas Maria Luiza Gomes Soares, Rosemeri Pereira Wieczinski, Juliana Costa da Luz, Simone Silveira Borges e Michelle Bernadete Martins, cujos momentos mais difíceis dessa jornada, contei com o carinho e auxílio de cada uma delas.

Agradeço à todas as pessoas, que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, em particular, aos meus amigos Lairton Marcelo Comerlato e Jorge Gabriel Montezuma Valladão, que me ajudaram muito com suas palavras, me incentivando a prosseguir e me auxiliando com seus conhecimentos.

*“Em uma sociedade de oportunidades iguais,
educação e competência, o destino é a pujança.”*

Gilberto Silveira

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xi
RESUMO.....	xii
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problemática.....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Metodologia.....	16
1.3.1 Caracterização e Natureza da Pesquisa.....	16
1.3.2 População.....	17
1.3.3 Técnica de Coleta de Dados.....	17
2. COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ORIGENS E PRINCIPAIS CONCEITOS.....	18
2.1 A Competitividade e suas definições.....	18
2.1.1 Fatores Determinantes da Competitividade.....	19
2.1.1.1 Fatores Empresariais.....	19
2.1.1.2 Fatores Estruturais.....	20
2.1.1.3 Fatores Sistêmicos.....	22
2.2 Estratégia.....	24
2.2.1 Origens da utilização do termo “estratégia”.....	24
2.2.2 Tipos de Estratégia.....	27
3. ESTÁGIO SUPERVISIONADO.....	36
3.1 Conceitos e Definições.....	36
3.2 Estágio: origem e legislação.....	38
3.3 Regulamento Geral de Estágio.....	41
3.4 Estágio Supervisionado: Vantagens x Desvantagens.....	46
4. INSTITUTO EUVALDO LODI (IEL).....	50
4.1 Instituto Euvaldo Lodi: uma visão geral no Brasil.....	50
4.2 Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina (IEL/SC).....	51
4.2.1 Estrutura Organizacional do IEL SC.....	52
4.3 Estágio Responsável IEL/SC e seu comportamento estratégico.....	55
4.3.1 Análise do Comportamento Estratégico.....	56
4.3.1.1 Estratégias de Diferenciação do Produto.....	56
4.3.1.2 Estratégias Funcionais.....	61
4.3.1.3 Estratégias de Cooperação.....	67
5. CONCLUSÃO.....	70
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS.....	76

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Questionário sobre comportamento estratégico do IEL/SC.....	76
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estratégia Pretendida, Deliberada, Realizada, Não-Realizada e Emergente....	26
Figura 2: Organograma do IEL/SC.....	52
Figura 3: Mapa de Abrangência – Regionais IEL/SC.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Índice de Recompra.....	58
Gráfico 2: Índice de satisfação dos clientes.....	60
Gráfico 3: Força de Trabalho IEL/SC.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS

APEX - Gestão Empresarial e apoio ao Comércio Exterior
BITEC - Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas
BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CEB - Coordenadoria de Educação Básica
CNB - Câmara de Educação Básica
CNE - Conselho Nacional de Educação
CNI - Confederação Nacional das Indústrias
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DMH - Despesas Médico Hospitalares
FAPESC - Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina
FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
GIIC - Gestão da Identidade Corporativa
IEL/NC - Instituto Euvaldo Lodi/Nacional
IEL/SC - Instituto Euvaldo Lodi/Santa Catarina
LDB Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC Ministério da Educação
NR - Núcleo Regional
PAT - Programa Anual de Treinamentos
PCS - Plano de Cargos e Salários
PPR - Programa de Participação nos Resultados
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI - Serviço Social da Indústria
TCC Termo de Compromisso de Conduta
TCE Termo de Compromisso de Estágio
UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UNITI - Unidade Integrada de Tecnologia e Informação

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar as estratégias competitivas adotadas pelo Estágio Responsável do IEL/SC, perante o mercado de agenciamento de estágio. A metodologia utilizada foi um estudo de caso descritivo, de natureza qualitativa e como a técnica da coleta de dados apresentou-se a aplicação de um questionário estruturado e obtenção de dados secundários diversos. Na revisão teórica foram abordadas as formas e padrões de competitividade como também os conceitos e tipos de estratégias competitivas. Posteriormente, partiu-se para definições e regulamentos gerais da atividade do estágio supervisionado, através de dados secundários coletados em publicações, livros, internet e dados disponibilizados pelo próprio Instituto. Por fim, foi desenvolvido um breve histórico do Instituto Euvaldo Lodi na abrangência nacional e estadual (Santa Catarina) e em seguida, por meio da aplicação do questionário e dos dados informativos fornecidos, foram identificadas e analisadas as estratégias competitivas adotadas pela área de Estágio Responsável do IEL/SC.

SILVEIRA, Juliana Pederneiras. O comportamento estratégico adotado pela Área Estágio Responsável do Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina - IEL/SC. Florianópolis, 2007.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

Nas últimas décadas, significativas transformações ocorreram em todo o mundo decorrente do processo de globalização e de avanços tecnológicos na economia mundial, acarretando a abertura e a integração entre os mercados nacionais. A velocidade das mudanças decorrentes do processo de globalização fez com que os países revisassem as suas estruturas de mercado, havendo a necessidade de ajustes constantes às novas tendências em busca de atingir ganhos de eficiência e conseqüentemente uma maior participação no mercado internacional.

No Brasil, um dos efeitos da globalização foi a abertura para o mercado internacional com diversas implicações para o país, intensificada a partir do governo de Fernando Collor de Melo, com a eliminação das barreiras protecionistas. Esta abertura facilitou a importação de novos produtos, além de tecnologia de ponta, estimulando a concorrência nos setores produtivos num processo de disputas pelo mercado, que resultaram em avanços do parque industrial brasileiro como um todo.

A partir da abertura econômica, as empresas iniciaram uma luta constante para se manterem ativas no mercado frente às novas exigências. Começaram a investir em inovações organizacionais e tecnológicas, aprimoramento da qualidade dos seus produtos e/ou serviços e aperfeiçoamento da área de recursos humanos, tanto no gerenciamento de processos como na especialização da mão-de-obra.

A adoção dessa postura pelas empresas provocou profundas implicações no mercado de trabalho, de modo que para acompanharem a velocidade do processo da globalização e do avanço tecnológico, tornou-se indispensável a adoção de padrões da gestão de recursos humanos com uma nova postura, como a contratação de profissionais mais qualificados.

Diante essa nova realidade, as empresas buscam identificar profissionais que apresentem competências funcionais e qualificação profissional, a partir de um perfil

condizente com as necessidades do mercado. No entanto, as empresas começaram a contratar estudantes acadêmicos, por apresentarem princípios de responsabilidade, interdisciplinar e pró-atividade, através de Programas de Estágios Supervisionados, a fim de suprir as suas necessidades.

A realização de programas de estágios supervisionados apresenta um papel fundamental tanto aos estudantes acadêmicos como aos empresários, sendo o momento em que o estudante coloca em prática as teorias aprendidas na sala de aula, recebendo um apoio financeiro denominado de “bolsa-auxílio”, e o empresário se beneficia utilizando o estudante como uma mão-de-obra qualificada, a um baixo custo.

Os programas de estágio foram, inicialmente, concedidos pelas respectivas instituições de ensino em que os estudantes encontravam-se vinculados. Mais tarde, os estágios supervisionados passaram a ser administrados por alguns "Agentes de Integração de Estágio".

Os Agentes de Integração de Estágio apresentam como seus principais objetivos operacionalizar a interação entre empresa, escola e estudante, no intuito de promover a inserção dos estudantes acadêmicos no mercado de trabalho, aprimorando a qualificação e a complementação da sua formação profissional, através de oportunidades de Programa de Estágios. Dentre as várias atividades oferecidas pelos agentes, se destacam como principais a realização de processos de recrutamento e seleção de estagiários; encaminhamento dos estudantes pré-selecionados às empresas solicitantes, formalização de Termos de Convênios com instituições de ensino e Termos de Contratos de Estágio com o estudante, empresa e instituição de ensino; e também o acompanhamento contínuo ao longo do programa de estágio, que variam conforme o agenciador do programa.

O Instituto Euvaldo Lodi Nacional – IEL/NC deu início ao programa de estágio em 1969, tendo como objetivo principal agenciar a interação entre universidade e indústria, embora somente a partir de 2001 o IEL/SC passou a desenvolvê-lo. O serviço de agenciamento de estágio do IEL/SC é realizado pela Área “Estágio Responsável”, que promove a inserção de estudantes de ensino médio, técnico e superior no mercado de trabalho, gerenciando todo o processo de estágio, no intuito de seguir cuidadosamente a legislação vigente do estágio, oferecendo um serviço de maior qualidade, além de se adequar à realidade do mercado.

A atuação dos Agenciadores intensificou uma grande procura pela realização de estágios, tanto por parte dos estudantes como das próprias empresas, desencadeando um crescimento de novos agenciadores no mercado, e conseqüentemente, uma grande competição nesta atividade.

O presente trabalho tem como propósito identificar e analisar o comportamento estratégico adotado pela área Estágio Responsável do IEL/SC.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar o comportamento estratégico utilizado pelo Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina - IEL/SC, na busca da ampliação da preferência das empresas no agenciamento de estágios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar, junto à literatura acadêmica, os principais estudos sobre as modalidades de estratégias competitivas;
- Descrever o papel da realização do estágio supervisionado na formação profissional dos estudantes acadêmicos;
- Identificar e analisar o comportamento estratégico adotado pelo Estágio Responsável do IEL/SC;

1.3 Metodologia

Na metodologia encontram-se detalhados os procedimentos utilizados nesta pesquisa, relacionados com a caracterização e natureza da pesquisa, como também a população de pesquisa, técnica aplicada na coleta de dados e informações.

1.3.1 Caracterização e Natureza da Pesquisa

A caracterização da pesquisa está classificada quanto aos procedimentos técnicos, objetivos e conteúdo.

Ao tomar-se como objeto de pesquisa o comportamento estratégico do Estágio Responsável do IEL/SC, optou-se pela realização de um Estudo de Caso para se obter uma visão aprofundada do problema e assim identificar as suas causas. Segundo Gil (*apud* Silva;Menezes, 2001, p.21) o estudo de caso é aplicado “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o sue amplo e detalhado conhecimento.”

Quanto aos objetivos, a pesquisa em questão é classificada como um estudo de caso descritivo, na qual é relacionado o estudo do referencial teórico com o comportamento estratégico adotado pelo Estágio Responsável IEL/SC, descrevendo as características da população objeto de estudo.

Este estudo apresenta como natureza uma pesquisa aplicada sob forma de abordagem qualitativa, em virtude dos objetivos da pesquisa a serem analisados através da aplicação de questionários e por meio da obtenção de dados informativos do comportamento estratégico da instituição.

1.3.2 População

A população ou universo desta pesquisa corresponde ao Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina – IEL/SC, o qual estará respondendo o questionário e disponibilizando demais dados informativos, necessário para o desenvolvimento desta pesquisa.

1.3.3 Técnica de Coleta de Dados

Para os propósitos desta pesquisa, foram coletados tanto dados primários quanto dados secundários.

Os dados primários, que correspondem aos dados coletados pela primeira vez, se deram através da aplicação de um questionário estruturado, baseado no referencial teórico estudado. O questionário foi composto por questões abertas, fechadas e de múltiplas escolhas, sendo aplicado diretamente aos gestores do Instituto Euvaldo Lodi/SC, no intuito de obter informações sobre o comportamento estratégico adotado pela instituição.

Os dados secundários foram coletados a partir de livros, revistas, internet, teses, dissertações e impressos em geral, como também por documentos informativos, disponibilizados pela instituição.

2 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ORIGENS E PRINCIPAIS CONCEITOS

2.1 A Competitividade e suas definições

A competitividade ainda não possui seu conceito bem definido, apresentando diversas discussões sobre esse assunto. Ferraz *et al*(1997) diz que “a maior parte dos estudos recentes costumam tratar a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou eficiência técnica e alocativa apresentada por empresa e produtos”, e ainda, que o conceito de competitividade pode ser visto sob dois aspectos, duas “famílias de conceitos”: desempenho e eficiência (op. cit, p.01).

Na primeira família, a competitividade definida é como desempenho, recebendo a denominação de “competitividade revelada”. Esta definição consiste na participação no mercado por empresas num determinado período, em que a posição competitiva é determinada pela demanda no mercado, apresentando como indicador mais imediato as exportações. Nessa classificação, a competitividade é considerada como um fenômeno *ex-post*, que sintetiza os fatores preços e não-preços (qualidade de produtos e da fabricação; capacidade na diferenciação dos produtos; habilidades de servir ao mercado) (FERRAZ *et al*, 1997).

A segunda família define que competitividade como eficiência, é denominada de “competitividade potencial”. Esta demonstra a capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimentos, onde os seus indicadores são determinados a partir de comparativos de custos e preços; coeficientes técnicos e da produtividade dos fatores. Nesse sentido, a competitividade é considerada como um fenômeno *ex-ante*, na qual reflete o grau de capacitação das empresas através das técnicas utilizadas pelos seus produtores (FERRAZ *et al*, 1997).

Diante das abordagens das duas famílias, Ferraz *et al* (1997, p.03) enfatiza que ambas as visões são enfoques limitados por apresentarem apenas o comportamento passado dos indicadores e afirma que o “desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias

competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas”(op. cit, p. 3).

Assim, este autor define a competitividade como sendo “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (op. cit. p. 3).

Segundo a definição do autor, a competitividade está relacionada com o padrão de concorrência existente em cada mercado, compreendendo os seus fatores críticos de sucesso. As empresas formulam e reformulam as suas estratégias competitivas conforme avaliações sobre os fatores críticos atuais e futuros para o sucesso competitivo, com base nos padrões de concorrência que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas. Ou seja, “os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentos do ambiente competitivo da empresa, sejam referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico” (op. cit., p.07).

2.1.1 Fatores Determinantes da Competitividade

Ferraz, *et al* (1997) enfatizam que um conjunto de fatores relacionados com a empresa e sua estrutura, mercado e o próprio sistema produtivo determinam a competitividade, sendo definidos em três grupos: fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

2.1.1.1 Fatores Empresariais

Os fatores empresariais são os fatores internos à empresa, em que a empresa detém o poder de decisão, podendo ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas. Compreendem o estoque de recursos acumulados pela empresa e as estratégias de ampliação desses recursos adotados pela empresa, dentro das quatro áreas de competência:

Gestão Competitiva: as estratégias devem ser compatíveis ao Padrão de Concorrência relevante para a empresa, sendo necessário investir nas capacitações

correspondentes e assegurar o desempenho frente aos fatores críticos de sucesso. Na evolução organizacional são constatadas algumas tendências como: diminuição do número de níveis hierárquicos relacionado aos processos decisórios, maior delegação de poderes no interior das cadeias de comandos, aumento do fluxo de informações horizontais, maior parcela nos investimentos das empresas com tecnologias da informação, modificações nas relações com fornecedores e clientes e aumento na interação de mercadorias e tecnologias (op. cit).

Capacidade Inovativa: estratégias focadas em inovações tecnológicas são de grande importância para a competitividade das empresas, tendo em vista que o resultado econômico da empresa está diretamente ligado à sua capacidade de gerar progresso técnico, com o aumento consideravelmente dos departamentos de desenvolvimento de produtos, realização de atividades de P&D e alianças tecnológica (op. cit).

Capacidade Produtiva: um novo paradigma foi criado onde qualidade de produto, rapidez de entrega e racionalização dos custos passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade. As inovações organizacionais são agrupadas em três conjuntos: métodos de economia de tempo e de materiais, como o *just-in-time*, *kanban*, e redução de lotes; métodos de organização do processo de trabalho, como celulização, grupos semi-autônimos ou círculos de controle de qualidade, como controle estatístico da produção, controle ou garantia total e programas zero-defeito (op. cit).

Recursos Humanos: com o objetivo de incentivar os trabalhadores a co-participar dos desafios competitivos, as empresas estão adotando um novo padrão de relações de trabalho, baseada em estabilidade, maior participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos de aumento da eficiência, prevalecendo a multifuncionalidade para que o processo produtivo seja de conhecimento de todos e assim ser valorizada a capacidade criativa da resolução dos problemas (op. cit).

2.1.1.2 Fatores Estruturais

No que se refere aos fatores estruturais, a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, apresentando especificidades setoriais mais nítidas. Isso significa dizer que, essas especificidades relacionam-se de maneira direta

ao padrão de concorrência dominante em cada indústria. Portanto, os fatores estruturais decisivos para a competitividade são:

Mercado: um dos principais fatores indutores da competitividade está presente no dinamismo do mercado, que ao estimular investimentos, propiciam crescimento sustentado da produtividade industrial. No entanto, o crescimento quantitativo não é considerado uma condição suficiente para assegurar a competitividade e sim fatores de natureza qualitativa, em decorrência ao fato dos consumidores bem informados e com alto poder aquisitivo definirem elevados padrões de qualidade e desempenho dos produtos, pressionando as empresas a adotarem estratégias competitivas de acumulação permanente de capacitação e de melhoria contínua de eficiência. É constatada em todos os setores a difusão de padrões de consumo mais fortemente baseados em tecnologia e mais globalizados, apresentando como tendências a redução dos ciclos de vida das inovações, intensificação do lançamento de novos modelos e de *descommoditização* dos básicos, através do desenvolvimento dos produtos cada vez mais adaptados às necessidades da clientela (op. cit). Outro fator estrutural no nível de mercados que caracteriza a competitividade é a presença sistemática no mercado internacional, expondo a empresa ao contato com uma clientela mais variada, em geral com elevados níveis de exigência e disputada por um grande número de concorrentes, na qual favorece o aprendizado e ampliando a capacidade de ajustamentos às transformações dos padrões de consumo.

Configuração da Indústria: Mudanças nos padrões de concorrência, derivadas dessas novas fontes de competitividade e da perda de importância das vantagens competitivas tradicionais, levaram a movimentos diferenciados de ajustes das configurações das indústrias (op. cit). Nos setores de elevada intensidade do capital as empresas optaram por processos de re-centragem, preferindo se especializar em linhas de produtos afins em termos de base tecnológica ou da área de comercialização ao invés de se dispersar em portfólios de produtos que, embora lucrativos isoladamente, apresentam baixa sinergia. Já nos setores de menor intensidade de capital, a solução adotada frente ao aumento dos gastos competitivos com P&D, formação de mão-de-obra, aperfeiçoamento gerencial, entre outros, tem envolvido a formação de redes cooperativas horizontais, visando propiciar uma maior eficiência empresarial ou através do compartilhamento a disponibilização de recursos produtivos essenciais para a operação em condições

competitivas, aos quais as empresas isoladamente não poderiam ter acesso. A intensificação da cooperação vertical é outro traço marcante das configurações industriais competitivas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva.

Regime de Incentivos e Regulação de Concorrência: ambientes de elevada rivalidade entre empresas de uma indústria favorecem a competitividade, por submeterem as empresas a esforços contínuos de melhoria da eficiência produtiva, inovação nos produtos e métodos de produção. A disposição das empresas competirem nos mercados pode ser fortalecida se o regime de incentivos e regulação a que estão sujeitas for eficaz. Os incentivos visam aumentar a capacidade de resposta das empresas frente aos desafios impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as suas condutas em direções socialmente desejáveis (op. cit).

2.1.1.3 Fatores Sistêmicos

Os fatores sistêmicos, por sua vez, constituem externalidades para a empresa, na qual a intervenção da empresa sobre esses fatores é muito pequena, quase nula, no que diz respeito à constituição de parâmetros no processo decisório. Entre esses fatores, pode-se citar: determinantes macroeconômicos; determinantes políticos institucionais; determinantes legais regulatórios; determinantes infra-estruturais; determinantes sociais; e determinantes internacionais.

Os determinantes macroeconômicos podem ser divididos em três grupos: regime cambial da economia, políticas de regulação macroeconômica (políticas fiscal, monetária e de rendas) e seus resultados em termo de nível e estabilidade das taxas de inflação e de crescimento do produto interno e ainda natureza e características do sistema de crédito da economia (op. cit). Já os determinantes Político-institucionais, compreendem a um vasto conjunto de instituições, políticas e práticas através das quais o Estado tem uma relação ativa com o setor industrial. Destacam-se a política de comércio exterior e tarifária, a política tributária, o uso seletivo do poder de compra do governo e a política científica e tecnológica.

O conjunto de políticas, instituições e práticas podem ter um efeito positivo ou negativo sobre a competitividade, conforme as tendências do progresso técnico e do quadro

da economia internacional para cada contexto histórico. Os determinantes político-institucionais que podem ter um efeito altamente positivo num determinado período, podem se tornar disfuncionais ou contraproducentes em outro contexto, enquanto outras medidas e instituições outrora de pouca relevância podem passar a ter um papel central para o desenvolvimento competitivo (op. cit).

Nos determinantes Legais-regulatórios, existem políticas públicas em que o Estado cumpre um papel mais passivo, de natureza eminentemente regulatória. Os principais instrumentos regulatórios que fortalecem o ambiente competitivo são a defesas da concorrência e do consumidor, as defesas do meio ambiente, o regime de proteção a propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro. As regulações também têm como objetivo harmonizar as condições de intervenção e regulação do Estado na economia local e as regras recomendadas por organismos multilaterais ou vigentes nos principais blocos de países e parceiros comerciais (op. cit).

As políticas de defesa da concorrência, consumidor e meio ambiente afetam diretamente a competitividade ao garantir um alto grau de contestabilidade nos diversos mercados, devido ao efeito dessas políticas de promover e estimular certas estratégias empresariais e de controlar e coibir outras.

Os Determinantes Infra-estruturais de maior influência sobre a competitividade da indústria local referem-se a oferta de energia farta, regular e confiável; rede de transportes integrada, moderna e eficiente; e a ampla disponibilidade da rede de telecomunicações com qualidade e baixo custo.

No que se referem aos determinantes Sociais, estes dizem respeito às condições sociais vigentes em uma economia e têm importantes efeitos sobre a competitividade das empresas que nela operam particularmente no que diz respeito à educação, qualificação da mão-de-obra, natureza das relações trabalhistas e ao padrão de vida dos consumidores.

Os determinantes Internacionais correspondem ao impacto das principais tendências da economia mundial e da forma de inserção internacional da economia local, tanto em sua dimensão produtiva quanto financeira. Na dimensão produtiva, os fatores decisivos referem-se às tendências dos fluxos de comércio internacional e dos investimentos externos diretos, sendo determinadas pela interação entre as trajetórias do progresso técnico e da concorrência oligopolista global e do jogo da diplomacia econômica, envolvendo estados

nacionais, blocos econômicos e organismos internacionais multilaterais (op. cit). Já na dimensão financeira devem-se levar em conta as principais tendências dos movimentos internacionais de capital financeiro, no que diz respeito à direção, natureza, modalidade e condições de acesso aos fluxos de financiamento externo (op. cit).

Como vimos, a competitividade é determinada por uma série de fatores, que vão desde fatores internos à empresa, como recursos humanos, até fatores externos, como os determinantes internacionais. No que diz respeito a este trabalho, entretanto, interessa-nos apenas os fatores que estão relacionados à estrutura interna da empresa, em razão de que o tema escolhido aborda aspectos ligados ao comportamento estratégico de uma empresa específica.

2.2 Estratégia

Atualmente muito se tem discutido sobre as estratégias adotadas pelas empresas, porém, ainda não se chegou a um consenso, a uma definição exata de tal conceito. Nesse sentido, a utilização do termo estratégia engendra o resultado de vários estudos e pesquisas desenvolvidas por inúmeros autores no decorrer dos anos, com algumas divergências entre eles. Entre esses autores, Ansoff diz que em razão do aumento da complexidade do ambiente empresarial o termo estratégia passa a ser utilizado a partir da década de cinquenta para designar “a forma com a qual as organizações se relacionam com o seu ambiente” (op. cit. apud CORDEIRO, 2005, p. 37). Assim, para contextualizar este estudo, serão apresentados as origens, os principais conceitos e definições sobre a questão da estratégia encontrada na literatura especializada.

2.2.1 Origens da utilização do termo “estratégia”

A estratégia originou-se do termo grego *strategos*, cuja denominação militar na Grécia Antiga significava “a arte do general” e era utilizada para designar a função do general no comando do exército, visando à vitória sobre o inimigo (FREIRE, 1997). Já Steiner, comenta que mesmo antes de Napoleão o termo estratégia tinha como significado “a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os

resultados da derrota” (op. cit. *apud* OLIVEIRA, 1988, p.20). Nessa mesma época, o termo estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos.

Vários refinamentos do conceito de estratégia continuaram a serem forjados, com base em interpretações militares. O autor chinês Sun Tzu, em sua célebre obra *A Arte da Guerra*, é considerada pelos especialistas, até hoje, um *best-seller*, em razão das profundas reflexões propostas sobre estratégia, focadas em como tomar iniciativa e combater o inimigo. Para Sun Tzu, a guerra deve ser evitada em alguns casos. Mas, para a gestão empresarial devem ser evitados dispêndios desnecessários de recursos (FREIRE, 1997).

Conforme as sociedades cresciam e os conflitos tornavam-se mais complexos, definições do termo estratégia foram sendo reformuladas, na qual surgiu um conjunto de princípios, destacando-se nas obras de Sun Tzu, Machiavelli, Napoleão, Von Clausewitz, Foch, Lênin, Hart, Montgomery ou Mao Tse-Tung (QUINN *apud* MINTZBERG, 2001).

Ao longo dos anos, estudiosos adaptaram esses princípios aos ambientes empresariais, modificando e reformulando as definições. Com base nas diversas definições atribuídas ao termo estratégia, destacam-se, as que julgamos mais pertinentes, segundo a visão de alguns autores.

Para Chandler (*apud* CRAIG, 1997), a estratégia é a determinação dos objetivos principais de longo prazo de uma empresa e a alocação dos recursos necessários para atingir esses objetivos. Já Andrews (*apud* CRAIG, 1997), conceitua a estratégia como o conjunto dos objetivos, políticas e planos essenciais para a realização de objetivos pré-estabelecidos, de maneira a definir qual o tipo de negócio da empresa e que tipo de empresa é ou deverá ser.

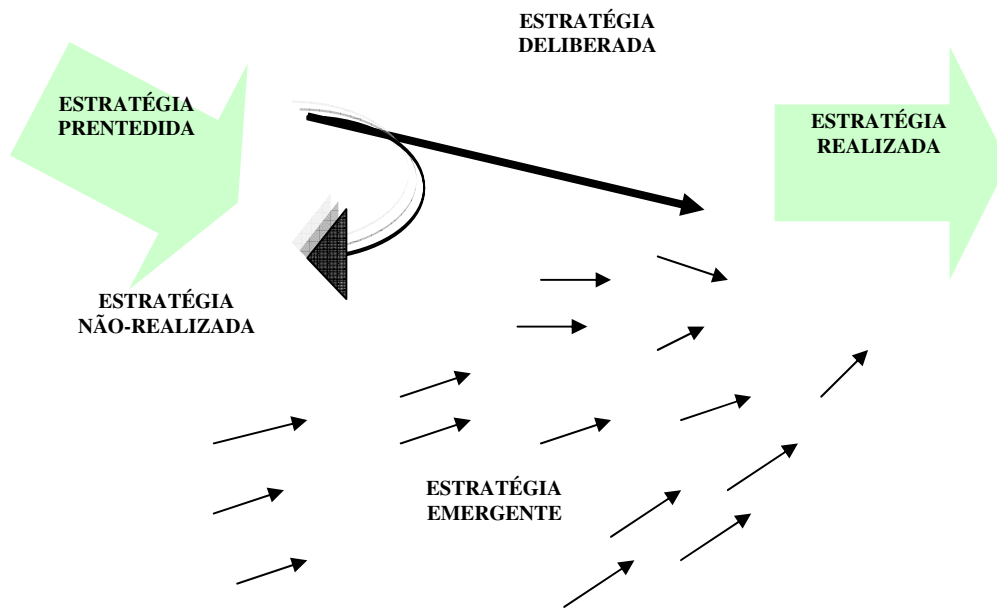
Segundo Oliveira, “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente” (op. cit, 1988, p. 20). Assim, afirma o autor, “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”(op. cit. p. 21).

Mintzberg (2001) aborda o termo estratégia de cinco prismas diferentes: plano, padrão, pretexto ou manobra, posição e perspectivas. Estas definições recebem a denominação de “Cinco Ps para estratégia”. Desse modo, o autor define estratégia como sendo um plano que consiste em um curso de ação pretendida podendo ser realizada ou não,

denominada de *estratégia pretendida*. A definição da estratégia como padrão, compreende uma consistência do comportamento ao longo do tempo, baseada no comportamento passado, na qual é chamada de *estratégia realizada*.

Este autor ainda enfatiza que as estratégias não realizadas podem receber a denominação de *estratégias irrealizadas*, já as pretensões plenamente realizadas podem ser denominadas de *estratégias deliberadas*, havendo ainda uma terceira situação quando a estratégia padrão realizada não foi pretendida, recebendo a denominação de *estratégia emergente*. Na figura 1, podemos visualizar esses tipos de estratégias a que o autor se referiu.

Figura 1: Estratégia Pretendida, Deliberada, Realizada, Não-Realizada e Emergente



Fonte: Mintzberg;Quinn (2001, p.29)

Assim, as estratégias do tipo emergentes não são, necessariamente, ruins e as estratégias chamadas de deliberadas, boas. Os estrategistas as misturam de maneira com elas reflitam as condições exigidas, especialmente no que diz respeito a capacidade de prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados (MINTZBERG, 2000).

A estratégia considerada como uma manobra ou pretexto tem por finalidade ludibriar os concorrentes em situações de negociação, tentando influenciar as decisões dos rivais. A estratégia como posição, está relacionada com a identificação de determinados

produtos e mercados específicos, na qual consiste em colocar a empresa em sintonia com o ambiente interno e externo.

A quinta definição, da estratégia como perspectiva, encontra-se focada para o interior da empresa, na qual os estrategistas apresentam a mesma linha de pensamento e comportamento com intenções em comum. Segundo *Weltanschauung* (*apud* MINTZBERG, 2001, p.30), “a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e/ou pelas suas ações.”.

Com base nos conceitos citados acima, pode-se perceber que existem diversas definições associadas ao termo estratégia, todas complementares. Em outras palavras, a estratégia relaciona a empresa ao seu ambiente interno e externo, direcionando o tipo do negócio em que ela está e a maneira que competirá, sendo caracterizada pelas suas ações e decisões executadas.

2.2.2 Tipos de Estratégia

Para enfrentar um mercado competitivo, a empresa precisa aplicar estratégias que apresentem maneiras de atrair clientes potenciais e ao mesmo tempo suportar as pressões competitivas, superando as empresas rivais. Portanto, a empresa obterá vantagem competitiva no momento em que superar a concorrência dos seus rivais.

De acordo com a análise de Thompson Júnior; Strickand III (2000), as estratégias competitivas estão classificadas em cinco categorias, compreendendo: i) Estratégia de liderança de baixo custo; ii) Estratégia de grande diferenciação; iii) Estratégia de fornecedor de melhor custo; iv) Estratégia de nicho de mercado com custos menores; e v) Estratégia de nicho de mercado baseado na diferenciação.

O primeiro tipo, estratégia de liderança de baixo custo, consiste em usar a vantagem de baixo custo da empresa para colocar preços mais baixos do que os preços dos concorrentes, podendo assim, ganhar uma maior participação no mercado. Para conseguir esse tipo de vantagem, é necessário realizar um trabalho mais eficiente do que os concorrentes, revisar cada atividade da cadeia de valor e gerenciar os fatores que impulsionam os custos das atividades. Segundo Thompson Júnior; Strickand III (2000), as empresas precisam cortar algumas das atividades geradoras de custos, presentes no sistema da cadeia de valor.

A estratégia de liderança de baixo custo é mais atraente quando: a concorrência por preços entre vendedores rivais for forte; o produto da indústria for padronizado e utilizado pelos compradores de uma mesma maneira; existirem poucas maneiras de obter diferenciação do produto; os consumidores do produto forem mais sensíveis às diferenças de preço entre os concorrentes, com decisão de compra baseada no menor preço; as mudanças de produtos podem ser feitas a baixo custo; os compradores apresentarem poder de barganha na redução dos preços.

Contudo, a estratégia de liderança de baixo custo apresenta algumas desvantagens e até riscos. Tais como: descobertas tecnológicas que proporcionem redução de custos aos concorrentes, anulando investimentos e ganhos de eficiência de uma empresa líder de baixo custo; facilidade das empresas rivais imitarem os métodos de um líder de baixo custo; empresas obcecadas pela redução dos custos, deixando de reagir às mudanças de mercado.

Thompson Júnior; Strickand III (2000) salienta que as empresas devem compreender que o objetivo estratégico é o custo baixo em relação aos concorrentes e não um custo baixo absoluto. Além disso, as empresas devem tomar o máximo cuidado com as preferências de seus clientes, quanto às características e serviços demandados.

Em relação ao segundo tipo de estratégia, a empresa procura diferenciar o seu produto em relação ao mesmo produto oferecido pelos concorrentes, de maneira a atrair o interesse de uma grande parcela dos consumidores e, assim, conquistar algumas fatias do mercado e até a liderança do mercado. A vantagem competitiva da estratégia de diferenciação é obtida no momento em que os clientes tornam-se altamente interessados nos produtos oferecidos pela empresa, com todos os atributos diferenciadores e considerada atrativa quando as necessidades e preferências dos consumidores forem diversificadas e satisfeitas por um produto padronizado (THOMPSON JÚNIOR; STRICKAND III, 2000).

Para esta estratégia obter sucesso, é necessário que a empresa conheça as necessidades, preferências e comportamentos dos consumidores, como também compreender a opinião dos mesmos quanto ao valor e disponibilidade em pagar pelo produto. Entretanto, as empresas precisam apresentar atributos e características atraentes na oferta dos seus produtos, que evidencie a existência de diferenciação em relação aos produtos dos concorrentes no mercado.

A diferenciação do produto não está limitada apenas à qualidade ou à serviços oferecidos pela empresa. Podem existir diversas possibilidades de diferenciação no sistema da cadeia de valor, como podem ser destacadas as atividades de P&D orientadas para o produto; atividades de P&D orientadas para o processo de produção; atividades de fabricação; logística de saída e atividades de distribuição e ainda as atividades de marketing, vendas e serviços.

Para obter uma estratégia de diferenciação bem-sucedida é necessário criar valor para o cliente, de maneira não vislumbrada pelo concorrente, podendo ser feita através de três maneiras: incorporar atributos do produto e características do usuário que possibilitem ao comprador uma utilização mais econômica do produto; incorporar características que aumentem o desempenho que o consumidor espera do produto e/ou incorporar características que aumentem a satisfação do cliente de maneira não-econômica ou intangível.

Uma diferenciação de sucesso permite que a empresa estabeleça um preço extra para os seus produtos, aumente a sua venda unitária, ou ainda, ganhe a lealdade dos clientes para com a sua marca. A diferenciação do produto poderá melhorar a lucratividade da empresa quando o preço extra cobrado pelo produto superar os custos totais.

O preço extra, estabelecido pela empresa, reflete o valor oferecido ao comprador e o valor percebido pelo comprador, pois de acordo com Thompson Júnior; Strickand III (2000), os compradores raramente pagam um preço mais alto por um valor não percebido no produto considerado diferenciado, embora muitas vezes o valor percebido nem sempre seja o valor realmente oferecido.

Algumas formas de diferenciação de produto devem levar em conta a capacidade de percepção do comprador, uma vez que o valor real oferecido depende em grande parte da avaliação que o comprador faz do seu conhecimento ao produto. Entretanto, quando os compradores não são capazes de mensurar tal valor, ele torna-se mais propenso a se deixar levar por evidências de valor tais como: preço (quando é um indicativo de qualidade); aparência; propaganda exaustiva, bem como seu conteúdo; as instalações; a lista de clientes; a participação no mercado etc...

A evidência do valor é tão importante quanto o próprio valor quando a natureza de diferenciação do produto é difícil de quantificar, ou quando os compradores estão fazendo a

compra pela primeira vez ou ainda, quando o retorno para novas compras não é freqüente e também quando os compradores não são sofisticados.

Este tipo de estratégia funciona melhor em mercados que apresentam muitas maneiras de diferenciar os produtos e/ou serviços que os compradores conseguem perceber tal diferenciação como sendo de valor. As necessidades e as utilizações pelos compradores, são diversificadas e as empresas rivais seguem uma abordagem similar de diferenciação. Portanto, as estratégias de diferenciação são mais atrativas aos produtos que são mais difíceis de imitar pelos rivais ou que custem mais caro.

O terceiro tipo, estratégia de fornecedor de melhor custo é uma mistura de baixo custo com qualidade. Para atender as expectativas dos consumidores em relação aos atributos atrativos dos produtos e com os preços, o objetivo dessa estratégia é apresentar um produto diferenciado, para depois aplicar uma vantagem de custo e vender por um preço mais baixo que os seus concorrentes.

Nesta abordagem, o produtor tem o melhor custo ou o menor custo em relação aos seus concorrentes, apresentando qualidade como fator chave de sucesso, além do desempenho. Portanto, para a empresa fornecedora de melhor custo obter sucesso deverá incorporar atributos de excelência aos produtos ou serviços com um custo mais baixo do que a concorrência. A estratégia de fornecedor de melhor custo é interessante para a empresa no que se refere a posição competitiva frente aos concorrentes, pois ela combina os recursos de baixo custo e da diferenciação com a vantagem competitiva, atingindo consumidores de classes mais elevadas.

Essa modalidade de estratégia muitas vezes é considerada mais vantajosa que uma estratégia de diferenciação, por oferecer um produto de qualidade média a um preço abaixo da média, ou ainda, oferecer um produto de qualidade excelente a um preço médio. Logo, boa parte dos compradores prefere um produto médio a um preço mais baixo do que um produto barato, de fornecedor com estratégia de baixo custo, ou do que um produto caro de um fornecedor com estratégia de diferenciação.

No quarto tipo de estratégia, um nicho de mercado pode ser determinado por uma singularidade geográfica, por necessidades especiais da utilização do produto, ou ainda, por atributos especiais do produto. Essa abordagem tem como finalidade, fornecer um melhor atendimento aos consumidores de determinado nicho de mercado que os concorrentes,

podendo obter vantagem competitiva através da aplicação de custos mais baixos e oferecer um diferencial no produto em relação à concorrência.

As estratégias de nichos de mercado baseadas em custos baixos dependem de um segmento de consumidores que apresentem necessidades menos dispendiosas para satisfazer, em comparação com o restante do mercado, enquanto as estratégias de nichos de mercado com base na diferenciação dependem da existência de segmentos de consumidores que demandem exclusivos atributos do produto.

Para que uma estratégia de nicho de mercado torne-se mais atrativa, é necessário que o segmento de mercado alvo, apresente tamanho suficiente para torná-lo lucrativo, apresente um bom potencial de crescimento, seja crucial para o sucesso de grandes concorrentes e que a empresa possua habilidades e recursos para oferecer ao público do segmento alvo e mostrando eficiência para defender-se dos concorrentes, baseada na reputação que a empresa possui junto aos clientes. Portanto, este tipo de estratégia funciona melhor quando: i) as empresas que operam em segmentos múltiplos apresentam dificuldades para atender às necessidades do nicho ou quando este atendimento tem um alto custo; ii) quando houver outra concorrente especializando-se no mesmo segmento; iii) quando a empresa não possuir recursos para abarcar a maior parte do mercado; iv) ou quando a indústria possuir muitos segmentos diferentes, permitindo que a empresa escolha um segmento mais atrativo e adequado à sua capacidade e vigor.

Já na análise de Possas (1999), as vantagens competitivas podem ser de custos ou de diferenciação, na maioria das vezes, apresentando dimensões inter-relacionadas. Este autor diz que as estratégias de custo devem apresentar fatores como:

Economias de Escala: existem quando a produção num determinado período aumenta, reduzindo os seus custos. Isto pode ocorrer pela utilização de métodos produtivos mais avançados, serviços agregados de propaganda, marketing, P&D, financiamento, entre outros;

Economias de Escopo: compreendem economias de escalas referidas a um conjunto de bens e não apenas um só, sendo aplicadas em produtos com uma mesma base tecnológica ou incluídas numa mesma área de mercado que apresentem pontos em comum na sua produção ou comercialização;

Capacidade de Financiamento da firma: conforme a necessidade de antecipar os gastos envolvidos com pesquisa, produção e comercialização referente às vendas, a capacidade de um financiamento garante uma menor pressão dos custos financeiros, maior disponibilidade de fundos para expansão e inovação e maior capacidade de sobrevivência, uma vez que a firma apresentar boas condições financeiras obtém vantagens perante aos seus rivais;

Patentes e Licenciamento de Tecnologia: as patentes determinam que as condições de produção das firmas que as detêm sejam únicas, nos licenciamentos de tecnologia é similar, embora com certa subordinação tecnológica da firma adquirente relacionado à que cede a sua tecnologia;

Relações com fornecedores e/ou garantia de matérias-primas: as relações que as firmas mantêm com os seus fornecedores são de grande importância, garantindo os fornecimentos desses insumos de maneira mais ou menos eficiente;

Relações com a mão-de-obra: as relações com a mão-de-obra também visa garantir uma boa qualidade e suprimento, não deixando de ser considerado como um fornecedor;

Organização da Produção: os métodos de organização da produção e sistemas de qualidade são fundamentais para a garantia de custos menores e servindo, muitas vezes, como fontes de vantagens de custos e diferenciação;

Eficiência Administrativa: os métodos de administração eficientes são essenciais para evitar a elevação desnecessária de custos, em que favoreçam o fluxo das informações dentro da empresa mantendo níveis de satisfação e motivação aos funcionários; e

Capacitação: é necessário construir capacitações, de modo a gerar vantagens a um baixo custo. O tipo das capacitações varia conforme o setor e depende das dimensões concorrenciais relevantes.

Possas (1999) explica que outra maneira de obter vantagens competitivas é através da diferenciação do produto, agregando benefícios, muito embora, seja necessário alguns dos requisitos, tais como:

Especificações: definem o escopo dos fins em que os produtos poderão servir e os nichos de mercados em que eles serão dirigidos;

Desempenho ou Confiabilidade: correspondem à capacidade do produto no cumprimento dos seus respectivos propósitos, conforme as suas especificações. Geralmente, destacam-se

mais em setores de insumos e bens de capital, refletindo a sua eficiência e qualidade de produção;

Durabilidade: torna-se atrativa aos olhos dos consumidores, desde que esteja associada a uma estratégia de consolidação da marca, sendo identificada pelos usuários e funcionando como vantagem;

Ergonomia e Design: constituem uma importante vantagem competitiva. No caso de bens de consumo, a adequação ergonômica resultará num maior conforto e segurança aos usuários e nos bens de capital e terá reflexos na produtividade e em melhores relações trabalhistas. Já a diferenciação por design envolve aspectos como tamanho, facilidade de transporte ou armazenamento, desempenho e especificações;

Estética: compreendem as diversidades em formas, sabores, odores, texturas e sons aplicados tanto para bens de consumo como também para bens de capital;

Linhas de Produto: poderá constituir uma vantagem competitiva em setores que apresentarem compatibilidades entre os produtos complementares, principalmente nos casos em que a frequência da substituição de um bem por outro semelhante é muito expressiva. A opção por uma estratégia do padrão de produtos compatíveis não é isenta de riscos;

Custo de utilização do produto: diversos produtos apresentam uma utilização custosa quando são complementados por outros bens ou serviços;

Imagem e marca: a imagem deve estar sempre associada à marca do produto que o identifique claramente. A imagem ressegura aos clientes as questões de confiabilidade, durabilidade e qualidade do produto, como também na abordagem de status principalmente nos bens de consumo;

Formas de comercialização: para os bens de baixo valor unitário com elevadas economias de escala na produção é necessário uma distribuição em diversos pontos de vendas, já para bens de alto valor unitário é indispensável pontos de vendas de qualidade e contato com os usuários;

Assistência técnica e suporte ao usuário: é necessária a existência de garantias de assistência técnica pós-venda para os casos em que o consumo de determinados produtos possam apresentar defeitos e/ou quebras consertáveis, sendo aplicadas apenas em bens de capital ou de consumo duráveis decorrentes de processos de montagem na sua produção;

Financiamento aos usuários: as facilidades apresentadas pelas operações de financiamentos aos usuários é muito importante, principalmente em setores de bens de elevados custos; e

Relação com usuários: a interação com os usuários cria condições para que mudanças implementadas estejam mais de acordo com as necessidades do mercado, aproveitando os processos de maior aprendizado. A ligação com os usuários apresenta uma fonte de vantagens competitivas, por permitir a capacidade de resposta rápida às necessidades em evolução do mercado.

Segundo a visão de Wright et al (2000), para as empresas obterem sucesso na aplicação das suas estratégias genéricas é indispensável uma atenção às estratégias das áreas funcionais das unidades de negócios da empresa, oferecendo valor aos seus clientes. Todas as áreas funcionais devem trabalhar em conjunto, no intuito de oferecer aos seus clientes valor de produto e serviço (op. cit.).

As estratégias funcionais consistem em uma unificação das áreas de negócios da empresa, de maneira a mesclar as atividades e funções das áreas da administração de compras e materiais, produção, financeira, P&D, recursos humanos, marketing, tecnologia, entre outras.

Seguindo a estratégia genérica adotada, o processo se inicia com a administração de compras e materiais, pela qual são determinadas as compras de matérias-primas e peças, gerenciamento de armazenamento e estoques, conforme. A escolha de determinados materiais a serem comprados definirá a qualidade do produto final a ser desenvolvido pelo departamento da produção, bem como o sucesso da área de marketing, na realização da sua respectiva venda, e da área de finanças quanto ao retorno financeiro.

A funcionalidade da área de negócios de Pesquisa e Desenvolvimento possibilita inúmeras melhorias com inovações dos produtos/serviços e processos, como em operações de redução de custos. Logo, uma empresa que dispõe de um sistema de informação bem estruturado poderá usufruir de uma série de benefícios para todas as suas áreas de negócios. A eficiência de alguns sistemas representa um facilitador na obtenção das respostas, pertinência das informações necessárias, possibilidade de integrar todas as atividades da empresa, permitindo uma redução de custos internos e conseqüentemente melhorias no seu desempenho.

Outra funcionalidade que apresenta uma forte influência sobre a estratégia genérica da empresa é a área de Recursos Humanos, consistindo em atividades de recrutamento de funcionários, atribuições dos cargos e salários, avaliação do desempenho da equipe, programas de capacitação e desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho seguro e saudável. As atividades estabelecidas por essa área trabalham no intuito de obter funcionários mais satisfeitos e comprometidos com as funções pela qual exercem, possibilitando uma melhoria contínua nos resultados.

A modalidade da estratégia empresarial é focada na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, sendo necessário analisar de maneira isolada as estratégias e propósitos da cada uma das áreas de negócios da empresa, aprimorando a comunicação e a cooperação eficaz entre as funcionalidades para assim atingir os resultados esperados e conquistar uma vantagem competitiva.

3 ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Este capítulo se refere ao estágio supervisionado, destacando os seus conceitos, definições, origens, legislação, fundamentos e a sua importância tanto na formação profissional do estudante quanto para as unidades concedentes e instituições de ensino.

3.1 Conceitos e Definições

Os efeitos da globalização no mercado do trabalho implicaram em uma série de exigências e mudanças no perfil dos trabalhadores, consistindo em uma maior qualificação destes e, de posturas mais inovadoras. Para Faria Filho (2003), é necessário que as empresas realizem investimentos com a qualificação da sua mão-de-obra e a elaboração de novas estratégias para melhorarem sua posição no mercado em que atuam.

No que se refere aos trabalhadores, os avanços tecnológicos, como por exemplo, as telecomunicações e a informática, implicaram na necessidade de uma melhor preparação e qualificação na disputa por uma vaga no concorrido mercado de trabalho.

Atualmente, a busca de estudantes pelo aperfeiçoamento profissional, frente à necessidade de atender as transformações constantes do mercado de trabalho, tornou-se quase que indispensável mesmo antes da conclusão do curso superior, fazendo com que as instituições de ensino se adaptassem para atender as necessidades dos estudantes.

A universidade tem a responsabilidade social no desenvolvimento de conhecimentos e informações, embora seja necessário que os seus cursos e profissionais estejam vinculados à realidade e às exigências do mercado, mantendo abertos os canais de troca de informações e experiências. (GARCIA *apud* GANDOLFO; KOVALESKI, 2004)

Conforme Gandolfo e Kovalski (2004, p. 5569):

A preparação dos profissionais do futuro começa na escola, mas a sua completa formação se dá cada vez mais dentro das organizações. Antecipa a inserção do aluno no mercado de trabalho através da realização de estágio supervisionado, quando ainda recebe a influência direta das atividades desenvolvidas nos

laboratórios, das salas de aula e dos professores-orientadores, é um fator inovador de desenvolvimento econômico e social.

Sendo assim, uma das disciplinas dos currículos escolares que responde de forma mais efetiva aos desafios já mencionados, refere-se ao estágio curricular supervisionado, sendo este fundamental na formação profissional dos estudantes (ALESSIO, 2000).

O estágio curricular supervisionado desenvolve um papel fundamental para estudantes de ensino médio, técnico ou superior no concorrido mercado de trabalho, principalmente para aqueles que nunca tiveram nenhum contato com o ambiente profissional, proporcionando um maior aproveitamento do curso e complementando a sua formação acadêmica.

Alessio (2000, p.4) conceitua o estágio como sendo (...)

(...) um fator efetivo de complementação e consolidação do processo ensino-aprendizagem, possibilitando ao aluno o levantamento de situações, problemas, fatos, objetivos e processos, na realidade de trabalho vivenciado, permitindo-lhe elaborar sugestões úteis e coerentes de alterações e soluções praticáveis e recomendáveis.

As interações entre universidades e empresas apresentam um maior aproveitamento do potencial acadêmico, contribuindo para o crescimento econômico, social e cultural. Essa interação permite a atuação de empresas e universidades no desenvolvimento de pesquisas e tecnologias, infra-estrutura dos laboratórios acadêmicos, qualificação do meio acadêmico, além de proporcionar o desenvolvimento do conhecimento e o aumento da competitividade.

As instituições de ensino têm a percepção de que o estágio é uma oportunidade em que os estudantes podem associar a formação teórica com o conhecimento prático, podendo ampliar, questionar e aperfeiçoar os seus conhecimentos.

A realização do estágio curricular nas empresas pode criar oportunidade para as universidades avaliarem a adequação do processo de formação acadêmica dos seus alunos, conforme as necessidades do mercado de trabalho. Caso apresente alguma deficiência no programa de ensino, pode servir como base para eventuais ajustes na grade curricular (JASINSKI apud FARIA FILHO, 1999).

Pode-se concluir, que tanto o desenvolvimento acadêmico como o estágio supervisionado assumem papéis fundamentais à educação dos estudantes, sendo muito

importante oferecer mecanismos de interação Universidade/Empresa e propostas eficazes no processo do estágio.

3.2 Estágio: origem e legislação

A realização das atividades de estágio é definida pela legislação educacional, como sendo um procedimento didático-pedagógico, de competência das instituições de ensino, e que assume, cada vez mais, um importante papel na formação acadêmico-profissional dos alunos.

O estágio foi criado oficialmente em 29 de setembro de 1967, através da publicação da portaria nº. 1.002, pelo Ministério dos Negócios do Trabalho e Previdência Social. Com essa portaria, fica categorizado a atividade do estágio com base na integração empresa-escola, sendo realizada por estudantes de Universidades ou Escolas Técnicas através de um contrato-padrão de bolsa de complementação educacional a ser paga ao estagiário.

Assim, conforme define a portaria nº 1002:

Art. 2º As empresas poderão admitir estagiários em suas dependências segundo condições acordadas com as faculdades ou escolas técnicas e fixadas em contratos-padrão de bolsa de complementação educacional, dos quais obrigatoriamente constarão:

- a) a duração e o objeto da bolsa que deverão coincidir com programas estabelecidos pelas Faculdades ou Escolas Técnicas.
- b) o valor da bolsa, oferecida pela empresa.
- c) a obrigação da empresa de fazer, aos bolsistas, o seguro de acidentes pessoais ocorridos no local de estágio.
- d) horário do estágio.

Em 07 de dezembro de 1977 foi promulgada a Lei de nº. 6.494, sendo regulamentada pelo decreto 87497, pelo Diário Oficial da União, na qual caracteriza o estágio como atividade de caráter curricular para estudantes de instituições de ensino superior, profissionalizante do 2º grau e supletivo:

Artigo 1º - As pessoas Jurídicas de Direito Privado, os Órgãos de Administração Pública e as Instituições de Ensino podem aceitar, como estagiários, alunos regularmente matriculados e que venham freqüentando, efetivamente, cursos vinculados à estrutura do ensino público e particular, nos níveis superiores, profissionalizantes de 2º Grau e Supletivo.

O artigo deixa claro que a atividade de estágio curricular só poderá ser realizada em empresas que apresentem condições de proporcionar ao estudante experiências práticas condizentes à sua formação, logo o estudante deve estar regular com as suas obrigações acadêmicas. A legislação define, ainda, o caráter do estágio de proporcionar a complementação do ensino, de acordo com a grade curricular do curso e calendário escolar estabelecido pelas instituições de ensino.

O mesmo decreto 87.497 caracteriza e define o estágio curricular como sendo atividades de aprendizagem social, profissional e cultural, proporcionadas aos estudantes, realizado em empresas públicas ou privadas que ofereçam oportunidades de estágio, sob a responsabilidade e coordenação das instituições de ensino.

As instituições de ensino têm como responsabilidade aplicar a atividade do estágio curricular na programação escolar, definir carga-horária e duração de estágio curricular correspondente a um semestre letivo, estabelecer os campos de estágios curriculares, respondendo pela orientação, supervisão e avaliação do estágio.

As instituições de ensino podem ainda recorrer aos serviços prestados pelos agenciadores de integração de estágio, conforme especificado no Artigo 7º do Decreto 87.497/82

Art. 7º - A instituição de ensino poderá recorrer aos serviços de agentes de integração públicos e privados, entre o sistema de ensino e os setores de produção, serviços, comunidade e governo, mediante condições acordadas em instrumento jurídico adequado.

Parágrafo Único - Os agentes de integração mencionados neste artigo atuarão com a finalidade de:

- a) identificar para a instituição de ensino as oportunidades de estágios curriculares junto a pessoas jurídicas de direito público e privado;
- b) facilitar o ajuste das condições de estágios curriculares, a constarem do instrumento jurídico mencionado no artigo 5º;
- c) prestar serviços administrativos de cadastramento de estudantes, campos e oportunidades de estágios curriculares, bem como execução do pagamento de bolsas, e outros solicitados pela instituição de ensino;
- d) co-participar, com a instituição de ensino, no esforço de captação de recursos para viabilizar estágios curriculares.

No caso de o estágio estar sendo intermediado por um agente de integração de estágio, não isenta a instituição de ensino da responsabilidade de regulação e fiscalização das atividades do estágio. As funções de supervisão e avaliação do estágio ficam sob a

responsabilidade dos agenciadores de estágio, o que de certa forma, pode ter estimulado o surgimento de vários agentes no mercado.

Para a execução do estágio curricular, é necessária a existência de instrumentos jurídicos, denominados Termo de Compromisso de Estágio entre a instituição de ensino, empresa e estudante. Neste Termo, ficam acordadas todas as condições e procedimentos para a realização do estágio, no qual, fica comprovada a inexistência de qualquer tipo de vínculo empregatício por parte do estudante.

O decreto 87.497/82 também poderá ser aplicado aos estudantes estrangeiros, que estejam regularmente matriculados em instituições de ensino reconhecidas pelo MEC (Ministério da Educação), não sendo aplicado nos casos em que o estagiário seja menor de idade (inferior a 18 anos).

Conforme artigo 10º do Decreto 87.497/82, não poderá ser cobrada nenhuma taxa para a efetivação do estágio curricular supervisionado ao estudante.

Em 07 de dezembro de 1977, foi promulgada a Lei nº 6494 sendo regulamentada pelo decreto nº 87.497, pela qual trouxe avanços à Portaria nº 1.002/67.

A Lei 6.494 sofreu algumas alterações em 23 de março de 1994 com a criação da Lei 8.859. A mudança principal prevê que as empresas públicas e privadas e as instituições de ensino poderão aceitar como estagiários os alunos devidamente matriculados em cursos de ensino público e particular. Conforme Art. 4º desta mesma Lei, a realização do estágio não criará nenhuma espécie de vínculo empregatício. Assim, o estagiário poderá receber uma bolsa-auxílio ou outra forma de auxílio financeiro, de acordo com o que for estabelecido entre as partes envolvidas, sendo necessário o estudante estar seguro contra acidentes pessoais.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de nº 9.394/96 estabelece em seu Art. 82º que “os sistemas de ensino estabelecerão as normas para a realização dos estágios dos alunos regularmente matriculados no ensino médio ou superior em sua jurisdição”. Neste artigo, é estabelecido que o estagiário poderá receber uma bolsa de estágio, seguro contra acidentes pessoais e a cobertura previdenciária prevista na legislação específica, não estabelecendo nenhum vínculo empregatício. A partir do artigo 82º da LDB 9.394, de 21 de janeiro de 2004, a resolução CNB/CNE nº 1 estabeleceu diretrizes nacionais para a realização de estágio, salientando a responsabilidade das instituições de ensino.

Art. 2º O estágio, como procedimento didático-pedagógico e Ato Educativo, é essencialmente uma atividade curricular de competência da Instituição de Ensino, que deve integrar a proposta pedagógica da escola e os instrumentos de planejamento curricular do curso, devendo ser planejado, executado e avaliado em conformidade com os objetivos propostos.

Com base na resolução do Conselho Nacional de Educação/CEB nº 1, qualquer atividade de estágio será curricular, supervisionada de competência da própria instituição de ensino, na qual estabelecerá os critérios e regulamentos para a concepção do estágio.

3.3 Regulamento Geral de Estágio

Conforme CNE/CEB nº 1 citado acima, o estágio deverá obedecer à regulamentação instituída pela instituição de ensino vinculada. Portanto, nesta seção será explicada a base do Regulamento de Estágio fornecido pela Universidade Federal de Santa Catarina, do Curso de Ciências Econômicas.

Para DIAS (2006), o Regulamento de Estágio desenvolvido pela instituição de ensino consiste em uma sistemática de organização, orientação, acompanhamento, supervisão e avaliação do estágio, levando em consideração a sua finalidade que é a complementação da teoria com a prática.

O Regulamento Geral dos Estágios da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) entrou em vigor a partir da Resolução nº 009/98, introduzindo com a definição do Estágio, através do capítulo I que segue abaixo:

Art. 1º: Para os fins do disposto neste Regulamento Geral, consideram-se estágios as atividades programadas, orientadas e avaliadas que proporcionam ao aluno aprendizagem social, profissional ou cultural, através da sua participação em atividades de trabalho em seu meio, vinculadas à sua área de formação acadêmico-profissional.

Segundo Resolução CNB/CNE nº 1 Artigo 5º, o estágio curricular supervisionado encontra-se classificado em cinco modalidades: a aplicação do Estágio Curricular Obrigatório; Estágio Profissional Não-Obrigatório; Estágio Sócio-Cultural; Estágio Profissional e Estágio Civil.

Art. 5º São modalidades de estágio curricular supervisionado, a serem incluídas no projeto pedagógico da Instituição de Ensino e no planejamento curricular do curso, com ato educativo:

I-Estágio profissional obrigatório, em função das exigências decorrentes da própria natureza da habilitação ou qualificação profissional, planejado, executado e avaliado à luz do perfil profissional de conclusão do curso;

II-Estágio profissional não obrigatório, mas incluído no respectivo plano de curso, o que torna obrigatório para seus alunos, mantendo coerência com o perfil profissional de conclusão do curso;

III-Estágio sócio-cultural ou de iniciação científica, previsto na proposta pedagógica da escola como forma de contextualização do currículo, em termos de educação para o trabalho e a cidadania, o que torna obrigatório para os seus alunos, assumindo a forma de atividade de extensão;

IV-Estágio profissional, sócio-cultural ou de iniciação científica, não incluído no planejamento da Instituição de Ensino, não obrigatório, mas assumido intencionalmente pela mesma, a partir de demanda de seus alunos ou de organizações de sua comunidade, objetivando o desenvolvimento de competências para a vida cidadã e para o trabalho produtivo;

V-Estágio civil, caracterizado pela participação do aluno, em decorrência de ato educativo assumido intencionalmente pela Instituição de Ensino, em empreendimentos ou projetos de interesse social ou cultural da comunidade; ou em projetos de prestação de serviço civil, em sistemas estaduais ou municipais de defesa civil; ou prestação de serviços voluntários de relevante caráter social, desenvolvido pelas equipes escolares, nos termos do respectivo projeto pedagógico.

As modalidades de estágio que mais se destacam são: aplicação do estágio curricular obrigatório e aplicação do estágio curricular não-obrigatório.

O estágio curricular obrigatório corresponde a uma das disciplinas a ser cumprida pela grade curricular do respectivo curso, sendo realizados em organizações de direito público ou privado com um acompanhamento e avaliação por um professor especializado, designado pela coordenação do curso. Na realização do estágio obrigatório é exigida a elaboração de um trabalho escrito, que geralmente consiste no relatório de estágio ou no trabalho de conclusão de estágio, em que o acadêmico registra, de maneira resumida, todas as atividades desenvolvidas, detalhando os resultados alcançados.

O estágio curricular não-obrigatório consiste em uma atividade complementar à formação acadêmico-profissional do aluno, voltada para estudantes de ensino médio, técnico ou superior, regularmente matriculados nas instituições de ensino e frequentando os

cursos compatíveis com a modalidade de estágio a que estejam vinculados. As atividades são realizadas nos campos de estágio, compreendendo empresas de direito privado, público ou instituição de ensino sendo denominada de Unidades Concedentes.

O estágio curricular não-obrigatório estará previsto na Regulamentação de Estágio do curso correspondente. No Regulamento de Estágio do Curso de Ciências Econômicas da UFSC, poderá ser considerado como disciplina optativa.

Art. 31. O Estágio Supervisionado é uma atividade complementar do Curso de Ciências Econômicas, validada para o cômputo de horas aulas como disciplina optativa, de acordo com as normas internas da UFSC e determinações da Portaria Nº 178/PREG/98, de 15.12.98, realizado por livre escolha do aluno, desde que esteja matriculado em qualquer fase do Curso de Ciências Econômicas.
 Parágrafo único. O total da carga horária validada não poderá ultrapassar o montante de 60 (sessenta) horas/aula.

Conforme o decreto 87497, a carga horária, duração e a jornada do estágio devem ser compatíveis com a jornada escolar do curso à qual o aluno está vinculado, não podendo ultrapassar um semestre letivo. Embora, algumas instituições de ensino adotaram como período máximo de dois anos para o aluno estagiar em uma determinada empresa.

Conforme a Resolução CNB/CNE nº 1, a carga horária do estágio supervisionado profissional não poderá exceder a jornada diária de 6 horas diárias, totalizando 30 horas semanais, enquanto para alunos do ensino médio, a jornada do estágio não poderá exceder 4 horas diárias, num total de 20 horas semanais.

Para a execução da atividade de estágio é necessário atender alguns requisitos, como:

- Credenciamento do campo de estágio pela Universidade;
- Plano de atividades;
- Legalização do programa de estágio através do Termo de Convênio entre a instituição de ensino e unidade concedente, Termo de Compromisso de Estágio entre a instituição de ensino, unidade concedente e estudante e Seguro de vida contra acidentes pessoais ao estagiário;
- Atividades de estágio devem estar vinculadas com a área de formação acadêmica;
- Atividades de estágio devem estar associadas a uma realidade de trabalho;
- Realização de estágio supervisionado somente aos alunos que tiverem, no

mínimo, 16 anos completos na data de início do estágio;

- Supervisão de estágio realizada por um professor do curso respectivo;
- Orientação na realização do estágio por um profissional da área profissional, designado pela unidade concedente;
- Avaliação das atividades de estágio;

A formalização do Estágio Curricular Supervisionado será realizada através de dois instrumentos jurídicos: Termo de Convênio e Termo de Compromisso de Estágio.

O Termo de Convênio é firmado entre a instituição de ensino e a unidade concedente do estágio, onde estabelece todas as orientações e condições necessárias para a efetivação do estágio.

O Termo de Compromisso de Estágio (TCE) é um contrato envolvendo a instituição de ensino, a unidade concedente do estágio e o estudante, na qual se estabelecem todos os procedimentos, direitos e obrigações para a realização do estágio. O TCE também é utilizado para comprovar inexistência de vínculo empregatício entre as partes, conforme descrito no artigo 38 do Regulamento Interno sobre Monografias e Estágio, do Curso de Ciências Econômicas.

Art. 38: A caracterização e definição do estágio curricular será feita entre a UFSC e pessoas jurídicas de direito público ou privado, através de um instrumento jurídico, periodicamente reexaminado, onde estarão acordadas todas as condições de sua realização, inclusive a transferência de recursos à instituição de ensino, quando for o caso.

§ 1º: O Termo de Compromisso constitui o instrumento jurídico e será celebrado entre o estudante e a parte concedente da oportunidade do estágio curricular, com a interveniência da UFSC, constituindo-se em comprovante exigível pela autoridade competente, da inexistência de vínculo empregatício.

Conforme já mencionado anteriormente, o Decreto 87.497/82 regulamentou a Lei nº 6494, permitindo que as instituições de ensino recorressem também aos serviços prestados pelos Agentes de Integração para a identificação de oportunidade de estágios em empresas e na regulação do processo do estágio.

Os serviços prestados pelos agentes de integração de estágio foram reconhecidos a partir deste decreto, surgindo vários agenciadores de estágio no mercado, juntamente com o crescimento das vagas de estágio oferecidas.

Os agentes de integração de estágios compreendem organizações de direito público ou privado, com objetivo principal de promover a integração entre empresa, escola e estudante, através do desenvolvimento de programas de estágios supervisionados. Dentre os principais serviços prestados pelos agenciadores de estágio, se destacam:

- Divulgação das oportunidades de estágio em instituições de ensino;
- Recrutamento e seleção dos candidatos, conforme o perfil solicitado pela empresa;
- Encaminhamento de candidatos à empresa solicitante;
- Formalização do processo de contratação de estagiários, compreendendo Termo de Convênio entre empresa e instituição de ensino, Termo de Compromisso de Estágio entre empresa, instituição de ensino e estudantes, inclusão do Seguro contra acidentes pessoais em favor do estagiário e demais procedimentos necessários para a realização do estágio supervisionado;
- Legalização do programa de estágio;
- Acompanhamento e avaliação periódica do estágio;

Para os estudantes, o ingresso em um estágio curricular torna-se mais fácil quando este for realizado através de um agente de integração. Nesse caso, o agenciador apresentará uma diversidade de oportunidades, possibilitando a escolha de uma vaga de estágio que mais se identifique com o seu perfil e área de interesse acadêmico, além do cumprimento da legalização do programa de estágio.

Embora a maioria dos estágios sejam fiscalizados, supervisionados e coordenados pelos agenciadores de estágio, continua sob responsabilidade das instituições de ensino regular e fiscalizar o estágio. Logo, os serviços oferecidos pelos agenciadores de estágio são tratados de maneira opcional para o gerenciamento do programa.

O agente de integração de estágio do IEL/SC realiza toda a gestão do programa de estágio, com base em um programa de qualidade, respeitando a legislação e se adequando à realidade das universidades e das empresas. Os serviços oferecidos pelo IEL/SC compreendem desde o cadastramento de estudantes, empresas e escolas; recrutamento e seleção dos candidatos; processo de contratação de estagiários; avaliação e supervisão dos estagiários nas empresas até o término do contrato.

3.4 Estágio Supervisionado: Vantagens x Desvantagens

Nesta seção serão especificadas as vantagens e dificuldades vivenciadas com a realização do estágio curricular supervisionado, sob a visão das instituições de ensino, unidades concedentes e estudantes.

Os estágios tornaram-se imprescindíveis para a formação acadêmico-profissional, sendo um dos momentos da formação acadêmica que possibilita, através da integração entre a universidade e empresa, uma interação mais próxima ao mercado de trabalho, contribuindo cada vez mais para o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem.

Segundo Aléssio (2000, p.30)

o estágio contribui para a formação profissional do estudante, para o desenvolvimento sócio-econômico da região, para a melhoria da qualidade do ensino, para o fortalecimento da interação entre as Instituições de Ensino e o setor econômico e, ainda, para a criação de empresas e a geração de rendas”

Carvalho e Lima *apud* Faria Filho (2001, p.48) apontam as vantagens da realização do estágio para as partes integrantes: instituição de ensino, empresa e estudante:

1) Para a Instituição de Ensino:

- Adequação da própria estrutura curricular;
- Geração de demandas no âmbito do currículo;
- Intercâmbio permanente com os absorvedores dos recursos humanos formados;
- Desenvolvimento de uma postura profissional no educando;
- Exemplificação de situações reais para a sala de aula;
- Divulgação de sua imagem através da qualidade dos estágios desenvolvidos;
- Facilitação na identificação de tendências e oportunidades de campos de trabalho;
- Prática do exercício da orientação vocacional;
- Fornecimento de base para a criação de projetos tecnológicos;

2) Para a Empresa:

- Eficiência no processo de recrutamento e seleção na medida em que permite uma ampliação e/ou renovação nos quadros;
- Menores gastos na preparação de profissionais recém-formados;
- Participação no processo de formação profissional;
- Descoberta antecipada de novos talentos;
- Introdução de conhecimentos teóricos atualizados;

3) Para o Estudante:

- Oportunidade de, ainda durante o curso, começar a atuar nas atividades típicas de sua futura profissão, identificando a finalidade de seus estudos;
- Avaliação prévia de suas possibilidades em termos de realização pessoal e profissional em um determinado campo de trabalho;
- Integração do saber com o fazer (aprender fazendo e fazer aprendendo);
- Menor impacto na passagem da vida estudantil para a vida profissional;
- Experimentação prévia de uma sistematização e atitude frente ao mundo do trabalho;
- Desenvolvimento de uma atividade pragmática;
- Maior facilidade na assimilação de conteúdos curriculares;
- Evidenciamento e aprimoramento das qualidades pessoais;
- Experiência da vida insubstituível.

Atualmente, existe uma conscientização geral sobre a importância dos estágios para todas as partes envolvidas, como se destacam a inclusão dos estudantes no mercado de trabalho, preparação e qualificação dos futuros profissionais, renovação organizacional, aprimoramentos das relações com as instituições de ensino, entre outros.

Uma das grandes vantagens da realização do estágio curricular supervisionado é a possibilidade do estudante se identificar com as atividades desenvolvidas durante o programa, podendo aumentar a motivação pela profissão em questão, aperfeiçoando o seu potencial, e ainda, conquistar uma possível contratação efetiva na empresa concedente do estágio.

As instituições de ensino, sendo a parte integrante responsável e reguladora pela realização das atividades de estágios, consideram essencial esta atividade por complementar a formação acadêmica dos alunos, pela qual são colocados em prática todos os ensinamentos teóricos aprendidos em sala de aula, e também pela necessidade de uma aproximação da universidade/empresa. A aproximação da Universidade com o mercado de trabalho tem permitido uma compreensão maior por parte das empresas sobre a realização das atividades de estágio, que passam a valorizar e tratar também como uma atividade de aprendizagem profissional.

Para a realização de um estágio curricular de qualidade, é necessário que a unidade concedente do estágio tome algumas medidas organizacionais, como podem ser descritas abaixo:

- Desenvolver um Programa de Estágio, estabelecendo formas de recrutamento e seleção do perfil desejado, carga horária, remuneração e benefícios, duração, supervisão e avaliação do estágio.
- Elaborar um Plano de Estágio, discriminando as atividades e competências a serem desenvolvidas e executadas pelo acadêmico, indicando a pessoa responsável da empresa para supervisionar o estágio.
- Estabelecer as atividades do Plano de atividades do estágio, respeitando a grade curricular do curso de formação do candidato, conforme previsto na legislação educacional vigente;
- Promover a integração do estagiário na empresa, oferecendo um ambiente adequado para proporcionar as experiências profissionais em condições previstas nos instrumentos jurídicos.

Segundo Jasinski *apud* Faria Filho (2003), as maiores vantagens com o estágio supervisionado são das empresas. Com a realização da atividade, a empresa poderá identificar novas possibilidades para o seu quadro funcional, através de uma avaliação do perfil do estagiário quanto ao seu conhecimento, desempenho e qualificações, adaptação do acadêmico ao ambiente de trabalho para uma possível contratação, ao invés de perder um tempo ocioso em busca de novos recrutamentos e seleções.

No entanto, são verificadas algumas distorções na aplicação do estágio curricular supervisionado, apresentando obstáculos à inserção profissional dos acadêmicos, sendo que algumas empresas não levam com seriedade o papel do estágio, considerando como sua principal vantagem a possibilidade de adquirir mão-de-obra qualificada por um baixo custo (JASINSKI *apud* FARIA FILHO, 2003). Além disso, alguns agenciadores de integração, não se preocupando com a qualidade do estágio, começaram a vender a idéia de contratar estagiários por um baixo custo e isenção de encargos sociais e trabalhistas, como sendo a grande vantagem da realização do estágio.

Com este estudo, foi observado que todas as partes envolvidas no processo do estágio são essenciais para a sua realização, de maneira a facilitar o acesso do estudante ao mercado de trabalho, contribuindo para a sua formação profissional e facilitando a interação entre universidade e empresa. Neste sentido, é necessário a seriedade e o interesse de todas as partes envolvidas, no sentido de contribuir para a melhoria da qualificação, desenvolvimento e formação dos estudantes.

4 INSTITUTO EUVALDO LODI (IEL)

Neste capítulo são apresentados os resultados do questionário aplicado junto ao IEL/SC, de acordo com os objetivos propostos nesta pesquisa. Primeiramente será apresentado um breve histórico do Instituto Euvaldo Lodi ao nível nacional e em seguida ao nível estadual (SC). Na seqüência, são identificadas e analisadas as estratégias competitivas adotadas pela área de Estágio Responsável do IEL/SC.

4.1 Instituto Euvaldo Lodi: uma visão geral no Brasil

O Núcleo Centro do Instituto Euvaldo Lodi (IEL/NC) foi criado em 29 de janeiro de 1969, pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), em articulação com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Serviço Social da Indústria (SESI), sendo a mais nova entidade da CNI.

A criação do IEL apresentava como objetivo promover a integração universidade-indústria, exercendo atuação nacional como órgão de estudos e pesquisas em favor do desenvolvimento tecnológico e econômico além do aprimoramento da formação dos quadros técnicos e administrativos para atender as necessidades do setor industrial.

Foi montada uma rede de Núcleos Regionais (NR) para tornar o Instituto Euvaldo Lodi conhecido nacionalmente e adequar suas ações com as necessidades e características regionais de cada núcleo. Os núcleos funcionam junto à Federação das Indústrias do respectivo Estado, sob a orientação do Núcleo Central (IEL/NC).

A primeira atuação do IEL/NC na parcerias com instituições de ensino superior foi o Estágio Supervisionado, e tornou-se seu projeto-símbolo por vários anos. O programa de estágio foi chamado de Programa de Treinamento Profissional, pelo qual foi desenvolvido o Manual de Estágio, reconhecido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), que beneficiou muitos estudantes universitários. Posteriormente, foram criados outros projetos, como incubadoras, parques tecnológicos, capacitação empresarial, formação de cultura empreendedora, bolsas de iniciação tecnológica, assessoria e consultoria à pequenos e médios empresários e incentivos à novos talentos empresariais.

Mesmo assim, a atividade do estágio supervisionado continuou sendo a sua marca registrada.

A partir da década de 90, a área de estágio foi reestruturada com ênfase em tecnologias, introduzindo novos padrões de qualidade e novas metodologias como a supervisão do estágio, que gerou um crescimento das oportunidades de estágios nas indústrias. A partir desse período, o IEL ampliou as suas atividades com foco na educação, inovação e no empreendedorismo, buscando o desenvolvimento tecnológico e aumento da competitividade da indústria brasileira. Em 1996, foi firmada uma parceria com SEBRAE, pela qual surgiu o Programa Conselheiro Máster, no qual, industriais transmitem suas experiências aos jovens iniciantes, com palestras, videoconferências, cursos e consultorias. Além disso, o Programa de Capacitação Empresarial seguiu sendo ministrado através de cursos, palestras e seminários oferecidos no Brasil e no exterior, e desta forma, foi consolidando a Interação Universidade-Indústria.

Atualmente, o Instituto enfatiza a capacitação empresarial e aperfeiçoamento da gestão, além de dar continuidade à oferta de programas de estágios e bolsas educacionais. A interface permanente com o setor educacional/empresarial torna o IEL uma das mais importantes entidades brasileiras no suporte ao desenvolvimento da indústria, contribuindo para a superação de gargalos e identificação de oportunidades para as empresas.

4.2 Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina (IEL/SC)

O Núcleo Regional do Instituto Euvaldo Lodi em Santa Catarina (IEL/SC) foi criado em 1970 em conjunto pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC, pelo Departamento Regional de Santa Catarina do Serviço Social da Indústria – SESI/SC e pelo Departamento Regional de Santa Catarina do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI/SC. Assim, o IEL/SC é uma entidade do Sistema FIESC, constituída como pessoa jurídica de direito privado, técnico-cultural e educacional, sob a forma de sociedade civil sem fins econômicos, regida pela lei e por seus estatutos.

O Instituto foi implantado com a missão do agenciamento de estágios para alunos universitários junto às empresas. Em 1989, houve uma reestruturação, na qual foi estabelecida que a finalidade era desenvolver projetos e serviços de apoio às empresas

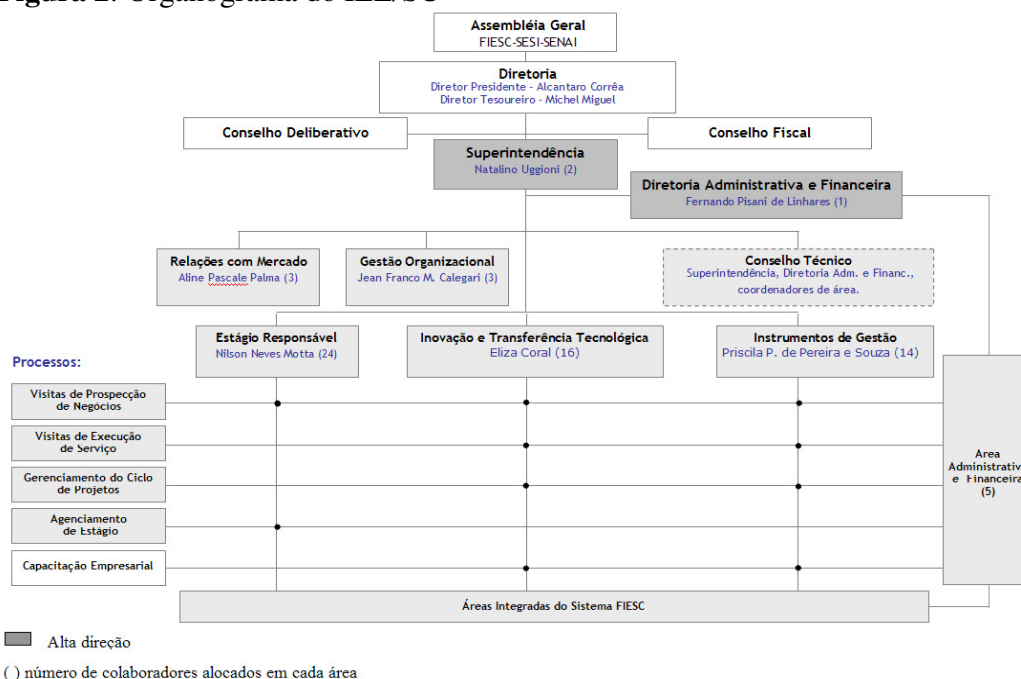
industriais do Estado de Santa Catarina, seguindo as diretrizes e os programas estabelecidos pelo IEL nacional. A partir de 1994, através de uma reformulação estatutária, ampliou-se as suas funções do Instituto, passando a ter como função principal promover, estimular e articular parcerias entre empresas, instituições de ensino/pesquisa e entidades governamentais, conforme estabelecido pelo seu conselho deliberativo.

Hoje, o IEL/SC se destaca como a entidade do Sistema FIESC responsável pela articulação entre o setor produtivo, agentes de fomento e instituições de ensino e pesquisa, atuando como agente propulsor do desenvolvimento e parcerias. Dessa forma, O Instituto vem consolidando a interação entre instituições de ensino/pesquisa e empresas, visando tornar-se uma instituição de referência nesse ramo de atuação.

4.2.1 Estrutura Organizacional do IEL SC

O IEL/SC dispõe de uma estrutura organizacional composta por Assembléia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria, Superintendência, Diretoria Administrativa e Financeira, Coordenação das áreas de negócios e áreas de apoio, e ainda, um Conselho Técnico, conforme apresentado no organograma abaixo.

Figura 2: Organograma do IEL/SC



Fonte: IEL/SC, 2006

A Assembléia Geral é composta pelo Presidente da FIESC, o Superintendente do SESI/SC e o Diretor do SENAI/SC, cujas atribuições são de eleger os membros do Conselho Deliberativo e Fiscal do IEL/SC, alterar os estatutos, aprovar os relatórios anuais e prestação de contas da Diretoria e ainda aprovar os casos omissos.

O Conselho Deliberativo é dirigido pelo Presidente da FIESC, representantes de diversos setores industriais de Santa Catarina, representantes do SEBRAE/SC, FAPESC, UFSC e UDESC, representante de uma instituição não-governamental de pesquisa e prestação de serviços tecnológicos e um representante de um banco de fomento de Santa Catarina, cuja Gestão está sendo representado pela Fundação Certi e BRDE, respectivamente. No Conselho, são definidas as políticas da instituição, análise a aprovação das contas e orçamentos anuais, apresentação dos planos de trabalho e análise de relatórios das atividades executadas, além de outras decisões. Já o Conselho Fiscal é composto por três empresários para analisar os pareceres relacionados às prestações de contas do IEL/SC.

A Diretoria é exercida pelo Presidente da FIESC e pelo Diretor Tesoureiro, que representa legalmente o IEL/SC. A Superintendência é representada pelo Diretor Presidente, que exerce a função executiva do Instituto, tendo as seguintes atribuições: administrar o IEL/SC na promoção de seus encargos institucionais, coordenar a elaboração, execução e controle de planos, programas, projetos, contratos, convênios e ajustes, coordenar a elaboração, do relatório, do orçamento anual e prestação de contas, aprovar o quadro de pessoal e os níveis salariais, definir políticas, diretrizes e metas e preservar a cultura organizacional.

A Diretoria Administrativa e Financeira tem como responsabilidade administrar os recursos financeiros, humanos e bens materiais, apoiando a Superintendência, as áreas de negócios e áreas de apoio na gestão e no desenvolvimento de suas atividades.

As áreas negócios são constituídas por coordenadores e equipes técnicas, tendo como atribuições, realizar o planejamento operacional de suas áreas, implementar as ferramentas de gestão, liderar suas equipes e acompanhar a realização das atividades. Compreende-se como áreas de negócios: Estágio Responsável; Inovação e Transferência Tecnológica e Instrumentos de Gestão.

A área de Estágio Responsável, funciona em todo o Estado catarinense, realizando a integração entre empresa, instituições de ensino e estudantes, dando oportunidades à estes últimos, na aplicação dos conhecimentos acadêmicos no mercado de trabalho e, às empresas a identificação e o desenvolvimento de seus potenciais futuros profissionais. É oferecido o serviço de gerenciamento da atividade de estágio, através da captação de vagas, recrutamento e seleção de candidatos qualificados, emissão, controle e gestão dos contratos entre estudantes, instituições de ensino e empresas. A área de Estágio Responsável também oferece bolsas de complementação educacional para estudantes acadêmicos de diversas áreas de conhecimento, com o objetivo de identificar e implementar soluções tecnológicas de gestão e exportação em micro e pequenas empresas, compreendendo as seguintes modalidades: Bolsas de Iniciação Tecnológica BITEC; Bolsas de Gestão Empresarial e Bolsas IEL/APEX.

Na área de Inovação e Transferência Tecnológica, o IEL/SC disponibiliza uma assessoria especializada na elaboração e gestão de projetos de inovação, o que possibilita a transferência de tecnologias inovadoras, já disponíveis ou em desenvolvimento, como também a identificação de oportunidades de novos negócios e a modernização do parque industrial catarinense.

A área de Instrumentos de Gestão é responsável pelo desenvolvimento e oferta de ferramentas de gestão para as empresas, apresentando metodologias para identificação dos níveis de competitividade das indústrias, difusão e experimentação de práticas ambientais sustentáveis, bem como de excelência em gestão industrial. Compreende os seguintes serviços: Benchmarking Industrial; Benchstar; Produção + Limpa e Eficiência Energética, como também o Programa Melhores Práticas para Excelência Industrial (PEMPEI).

O IEL/SC possui três áreas de apoio na sua estrutura organizacional, que servem de suporte às áreas de negócio, compreendendo: Gestão Organizacional, Relações com o Mercado e Administrativo Financeiro.

O Conselho Técnico é constituído pelo Superintendente, Diretor Administrativo e Financeiro e Coordenadores das áreas de negócios e de apoio, onde as decisões estratégicas são discutidas e aprovadas semanalmente, além de acompanhar o andamento dos projetos e serviços e promover a interação entre as áreas de negócios e de apoio do Instituto.

Além disso, o IEL/SC ainda participa de projetos institucionais que são gerenciados sob a coordenação da Superintendência e executados por equipes multifuncionais das áreas já existentes, em parceria com o IEL nacional e com os seus mantenedores FIESC, SESI/SC e SENAI/SC.

4.3 Estágio Responsável IEL/SC e seu comportamento estratégico

A área de Estágio Responsável, como foi dito anteriormente, realiza a integração entre empresa, instituições de ensino e estudantes. Nesta seção será identificado e analisado o comportamento estratégico adotado por essa área, com base nas respostas do questionário utilizado na entrevista, e nos dados e informações disponibilizadas pelo instituto.

Entre as atribuições do setor de Estágio Responsável, encontram-se atividades de bolsas educacionais e gestão de estágio supervisionado. A primeira atividade, o Programa de Bolsas Educacionais, consiste em três modalidades de bolsas: Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas (BITEC), Gestão Empresarial e Apoio ao Comércio Exterior (APEX).

As Bolsas Educacionais BITEC, Gestão Empresarial e IEL/APEX são oferecidas aos estudantes acadêmicos de diversas áreas de conhecimentos, através de parcerias firmadas entre IEL, SEBRAE, CNPq e APEX. Essas modalidades de bolsas consistem em programas de estágio, voltado para o desenvolvimento de projetos de identificação e implementação de soluções tecnológicas de gestão e exportação em micro e pequenas empresas, possibilitando o desenvolvimento tecnológico, a produtividade e o aumento da competitividade.

A outra atividade exercida pela área de Estágio Responsável é a Gestão de Estágio Supervisionado, na qual o IEL/SC realiza o serviço de agenciamento de estágio por meio de uma interação entre empresas, estudantes e instituições de ensino. O agenciamento de estágio promove a colocação de estudantes no mercado de trabalho, identificando oportunidades para empresas e estudantes, como por exemplo, a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na sala de aula.

Os serviços oferecidos pela área do Estágio Responsável do IEL/SC são regulamentados conforme os requisitos da legislação de estágio vigente. É oferecido,

também, assessoria e orientação à empresa e ao estudante para a prática de um estágio com qualidade e responsabilidade. Neste contexto, a empresa e o estudante recebem atenção durante todo o processo, desde a abertura da vaga, recrutamento e seleção do candidato, até o término ou renovação do contrato de estágio.

4.3.1 Análise do Comportamento Estratégico

A partir da aplicação do questionário com o Sr. Jean Franco Mendes Calegari, Coordenador da Área Organizacional do IEL/SC, e disponibilização de documentos diversos, foram identificadas as estratégias competitivas adotadas pela instituição, compreendendo as seguintes modalidades: estratégias de diferenciação do produto, estratégias funcionais e estratégias de cooperação, sendo analisadas a seguir.

4.3.1.1 Estratégias de Diferenciação do Produto

Segundo POSSAS (1999), na estratégia de diferenciação do produto é necessário primeiramente conhecer as necessidades, preferências e os comportamentos diversos dos consumidores para oferecer produtos com características mais atraentes e satisfatórias, e assim, apresentar um fator diferenciado perante aos seus concorrentes.

Foi observado que a área de Estágio Supervisionado do IEL/SC adota a diferenciação do produto como sendo uma das suas principais estratégias, aplicada através de uma postura diferenciada dos seus serviços e produtos em relação aos seus concorrentes, com o objetivo de alcançar a vantagem competitiva neste mercado.

De acordo com POSSAS (1999), existem diversas situações para uma empresa apresentar diferenciação do seu produto, e assim, obter vantagem competitiva. Neste sentido, foram destacadas algumas dessas situações praticadas pelo IEL/SC quanto ao desempenho ou confiabilidade; imagem e marca e relação com usuários.

- **Desempenho ou Confiabilidade**

O desempenho ou a confiabilidade "refere-se à capacidade do produto de cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam." (POSSAS, 1999, p. 76). Diante desta afirmação e analisando a estratégia de diferenciação do produto aplicada pelo IEL/SC, foi

possível verificar que o desempenho e a confiabilidade contribuem como um diferencial na prestação dos seus serviços, tanto em aspectos legais; segurança aos estudantes durante o seu estágio supervisionado; como também na qualidade e eficiência dos serviços requisitados pelos seus clientes.

Entendendo que o consumidor está cada vez mais exigente, buscando uma maior qualidade e rapidez na obtenção dos produtos e serviços no mercado, o IEL/SC julgou necessário investir em serviços mais qualificados, que ofereçam segurança, desempenho e confiabilidade, e conseqüentemente, atendam de maneira satisfatória às necessidades e expectativas de seus clientes.

O Instituto priorizou em oferecer os serviços de maneira segura, respeitando a legislação vigente de estágio, em total benefício dos estudantes, empresas e instituições de ensino. Neste aspecto, Sr. Jean Franco Mendes Calegari salienta que foi estabelecido um Termo de Compromisso de Conduta – TCC, firmado com o Ministério Público, oficializando as regras a serem seguidas na prática do estágio em Santa Catarina, pelo qual o IEL/SC assume inteiramente a responsabilidade de cumprir a carga horária permitida na legislação vigente do estágio e proceder apenas a realização de programas de estágios compatíveis com os cursos aos quais os estudantes estão vinculados. Além disso, o instituto disponibiliza uma assessoria jurídica preparada e capacitada para solucionar as necessidades e responder aos questionamentos exclusivos dos seus clientes.

Conforme foi definida a Portaria nº 1.002, pelo Ministério dos Negócios do Trabalho e Previdência Social, tornou-se obrigatório a empresa conceder aos estagiários uma cobertura do seguro de acidentes pessoais, que venham ocorrer no local de trabalho. Com isso, buscando oferecer maiores benefícios e segurança tanto aos estagiários como às empresas concedentes de estágios, o instituto disponibiliza ao estagiário, no ato da sua contratação, uma cobertura de Seguro de Acidentes Pessoais com Despesas Médicas Hospitalares (DMH), evidenciando como um diferencial aos seguros oferecidos pelos seus concorrentes. Na cobertura de Seguro de Acidentes Pessoais com DMH, o seguro pode ser acionado independente do sinistro do acidente pessoal ocorrer no horário e local do estágio, isto é, com abrangência de 24 horas e em qualquer local, além de oferecer ao estagiário o reembolso das despesas médicas hospitalares no valor de R\$ 500, 00.

Para consolidar a estratégia de diferenciação de produtos e serviços, o instituto buscou investir no aperfeiçoamento dos serviços de recrutamento e seleção dos candidatos para as vagas de estágio ofertadas, por meio do Método Seleção por Competência .

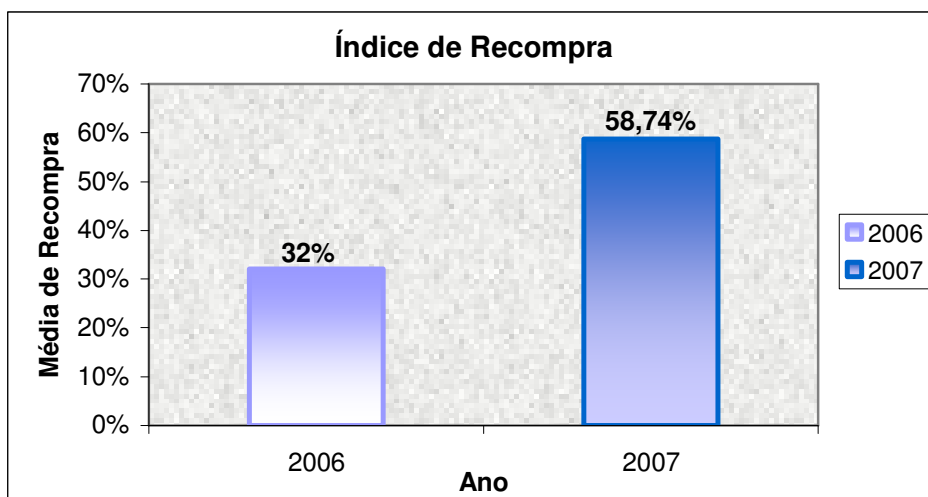
O Sr. Jean Franco Mendes Calegari explica que o Método Seleção por Competência consiste em um processo de identificação das competências necessárias para a definição do perfil do estagiário desejado pelo cliente, além de analisar a coerência das atividades a serem desenvolvidas de acordo com a formação do estudante.

O recrutamento e seleção dos candidatos é realizado por uma equipe de psicólogos capacitados e qualificados neste método, onde é avaliada a competência técnica e comportamental do estudante, testando seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Este método obteve um retorno satisfatório ao Instituto, que alcançou resultados positivos tanto no aperfeiçoamento dos serviços de recrutamento, como também na eficiência, rapidez e qualidade do processo de seleção, além do encaminhamento de estudantes com o perfil solicitado pelas empresas.

O método de seleção por competência envolve de maneira tão eficaz as partes integrantes do processo de estágio, pela qual geram satisfação e fidelidade constante dos seus clientes. O nível de satisfação dos clientes pode ser constatado pelo índice de recompra, conforme é ilustrado no gráfico abaixo.

Gráfico 1: Índice de Recompra



Fonte: IEL/SC, 2007, elaboração da autora

O índice de recompra demonstra o nível de satisfação dos seus clientes ao contratar novamente a prestação dos serviços, ou ainda, pela solicitação de uma renovação do contrato de estágio. Com base no gráfico acima, é verificado uma melhora na recompra a partir do ano de 2007 com que segundo interpretações dos gestores da instituição, os resultados foram adquiridos em decorrência do Termo de Compromisso de Conduta e à implantação do Método de Seleção por Competência.

- **Imagem e Marca**

"A imagem de um produto deve necessariamente estar ligada a uma marca que o identifique claramente." (POSSAS, 1999, p. 79) É observado que nos dias de hoje, a definição da imagem e marca de uma determinada empresa estão inteiramente ligados entre si e apresentam um determinante poderoso na diferenciação de produtos ou serviços.

Analisando o comportamento estratégico da área Estágio Responsável do IEL/SC, é perceptível que a imagem e marca do instituto vem se consolidando a cada dia. Segundo os gestores do instituto, a marca IEL/SC se destaca principalmente por ser uma entidade do Sistema da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, apresentando vínculo à Confederação Nacional das Indústrias – CNI, e por fim contando com o apoio do IEL/NC, pela qual a imagem da marca IEL/SC evidencia confiabilidade, segurança e qualidade na prestação dos seus serviços.

Para padronizar o uso da marca IEL/SC, em 2004 foi implementado o Projeto de Gestão da Identidade Corporativa (GIIC). O Projeto GIIC é uma ferramenta de gestão que tem o objetivo de fazer com que o instituto consiga traduzir a sua identidade de maneira coerente e clara em suas várias formas de atuação, compreendendo os seguintes módulos: apresentações, ambiente, comunicação, materiais impressos, website, identidade visual, atendimento ao cliente, produtos e gestão de pessoas.

Com o projeto GIIC, foi identificada uma maneira forte de traduzir a atuação da área do Estágio Supervisionado do IEL/SC, que dentre as várias possibilidades estudadas, implementou a marca “Estágio Responsável”, na qual retrata a responsabilidade legal, ética e administrativa do IEL/SC com a atividade de estágio.

- **Relação com usuários**

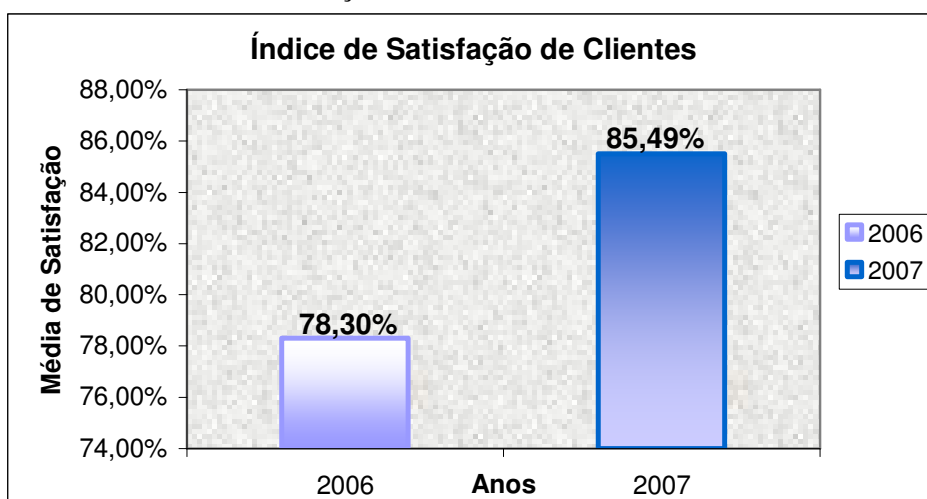
É possível dizer que na visão de Possas (1999), a relação com o usuário é fundamental para conhecer o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos. No IEL/SC, a relação com os clientes é monitorada por meio da aplicação de questionários de avaliação da satisfação dos clientes, via telefone, com base no Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001/94 (SGQ).

A relação com os clientes realizada pela área Estágio Responsável é baseada por meio do Acompanhamento de Estágio e Avaliação da Satisfação dos Clientes.

O acompanhamento de estágio verifica se as atividades desenvolvidas pelo estudante seguem de acordo com o estabelecido na ficha roteiro do Termo de Compromisso de Estágio. Durante a vigência do estágio, é solicitado o relatório de estágio ao estudante e encaminhado à instituição de ensino para verificar se as atividades desenvolvidas estão alinhadas com a grade curricular do curso e se estão contribuindo para a complementação da formação do acadêmico.

Na avaliação de satisfação dos clientes são aplicados questionários semestrais nas empresas contratantes, no intuito de avaliar a satisfação dos seus clientes em relação à prestação dos serviços de agenciamento de estágio, como pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 2: Índice de satisfação dos clientes



Fonte: IEL/SC, 2007, elaboração: da autora

O índice da avaliação de satisfação dos clientes disponibilizado corresponde à uma pesquisa interna, voltada aos clientes do Sistema FIESC, onde é verificado uma pequena variação de 9,18% no ano de 2007. Todas as sugestões e/ou críticas dos clientes são analisadas pela coordenação da área quanto à necessidade de serem implementadas como ações preventivas ou corretivas, com base no Sistema de Gestão da Qualidade.

O IEL/SC também dispõe de diversos canais de relacionamento com seus clientes, por meio de um atendimento contínuo, via telefone, e-mails, internet, que variam conforme as etapas do processo em questão, na qual exigem determinadas verificações e uma série de informações dos clientes. Além disso, são disponibilizados dois canais de atendimento aos clientes para dúvidas, críticas e sugestões: canal “Fale Conosco”, no site institucional www.ielsc.org.br, e a central telefônica “Atendimento Especial ao Cliente”.

4.3.1.2 Estratégias Funcionais

Segundo WRIGHT et al (2000), as estratégias funcionais consistem em estratégias buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio. As estratégias das áreas funcionais devem estar inter-relacionadas, determinando a eficácia da estratégia da unidade de negócio.

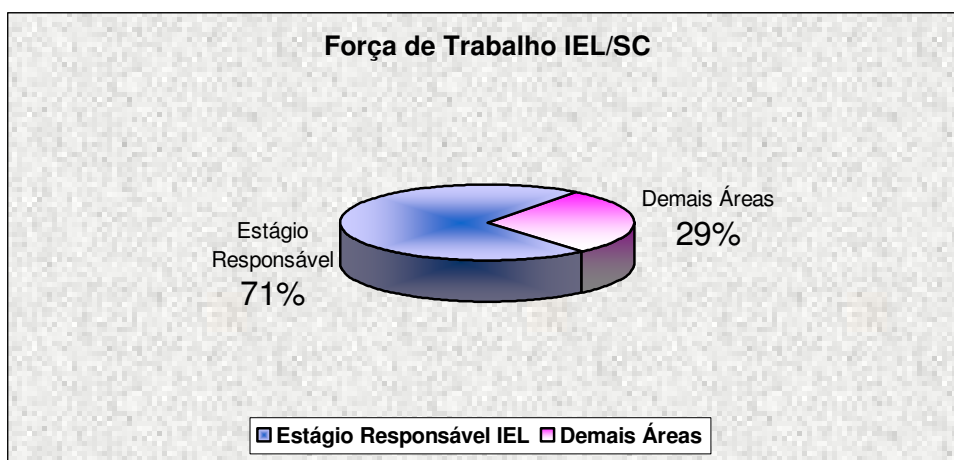
Nesta seção são analisadas as estratégias funcionais aplicadas pelo IEL/SC. Segundo o coordenador entrevistado, as estratégias funcionais de maiores destaques são relacionadas nas áreas de recursos humanos, tecnologias e marketing.

- **Recursos Humanos**

As estratégias de recursos humanos compreendem atividades como o quadro funcional e atribuição de cargos, avaliação de desempenho, desenvolvimento e capacitação de pessoal, melhorias do ambiente de trabalho e planejamento de necessidades futuras de recursos humanos.

A força de trabalho da área Estágio Responsável está atualmente constituída por um conjunto de cinquenta colaboradores, formado por funcionários e estagiários, que correspondem 71% da força de trabalho total do IEL/SC, conforme pode ser observado no Gráfico abaixo.

Gráfico 3: Força de Trabalho IEL/SC



Fonte: IEL/SC, 2006, elaboração da autora

O IEL/SC desenvolve a sua gestão de forma participativa para definir e implementar a organização do trabalho e a estrutura de cargos, promovendo o aprendizado e oportunidades, de forma que as pessoas desenvolvam iniciativa, satisfação, motivação, criatividade, inovação e todo o seu potencial individual e em equipe.

A estrutura de cargos foi sistematizada com o Plano de Cargos e Salários (PCS), em 2002, onde foram definidos perfil, requisitos, atribuições e responsabilidades de cada cargo, proporcionando oportunidades de ascensão profissional tanto para área técnica quanto para área administrativa.

Os colaboradores do IEL/SC realizam capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional por meio de cursos, treinamentos e eventos, que são promovidos internamente no Sistema FIESC, ou ainda, por empresas especializadas.

As necessidades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores são identificadas por meio da Avaliação de Desempenho por Competência e pelo Levantamento das Necessidades de Treinamento.

A Avaliação de Desempenho por Competência examina as competências organizacionais de cada colaborador, quanto aos aspectos de liderança, organização, proatividade, entre outros. O desempenho do colaborador é avaliado pelo seu superior direto, por um colega de trabalho e um cliente interno do Sistema FIESC, e assim é identificada a necessidade da realização de algum treinamento.

No Levantamento das Necessidades de Treinamento, são considerados e analisados os processos de atividades de cada área de negócios; as necessidades individuais dos colaboradores e os objetivos previstos no Planejamento Estratégico. Sendo assim, é desenvolvido o Programa Anual de Treinamentos – PAT, no intuito de gerenciar e monitorar os cursos de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, com base no padrão de processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

Segundo opinião do coordenador da Área Organizacional do IEL/SC, a realização de cursos e treinamentos pelos colaboradores do instituto apresenta resultados satisfatórios tanto no atendimento aos clientes quanto na prestação dos serviços, sendo perceptível as melhorias desenvolvidas nas atividades de trabalho, embora não haja nenhum indicador específico para esta finalidade.

Os colaboradores do instituto também dispõem de um Programa de Autodesenvolvimento, pelo qual subsidia os cursos de ensino médio, técnico, graduação e pós-graduação. Neste programa, são analisados os seguintes casos: relação da área do curso solicitado com a área de atuação do colaborador, programa do curso, desempenho em programas de autodesenvolvimento desenvolvidos, estratégias da organização e saldo de recursos financeiros orçados para o programa.

Nas questões de segurança, bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores, o IEL/SC oferece uma série de programas, benefícios e serviços corporativos do Sistema FIESC, além de realizar uma Pesquisa Anual de Clima Organizacional.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma pesquisa interna, aplicada a todos os colaboradores do instituto, sendo avaliado o nível de satisfação interna relacionado aos aspectos de remuneração, ambiente de trabalho, uso de habilidades, crescimento e segurança, integração social, constitucionalização, relevância social e gestão. Os resultados alcançados com a última pesquisa aplicada foram considerados bons, numa estimativa de 73,4% da opinião dos colaboradores. Uma das ações de melhorias implementada foi o Plano de Endomarketing, que desenvolve algumas estratégias corporativas, como: campanhas motivacionais, confraternizações, comemoração de datas significativas, implementação do Programa de Participação nos Resultados (PPR), entre outras ações.

Além das práticas descritas, o reconhecimento aos colaboradores do IEL/SC é uma prática que vem sendo aplicada por meio de reuniões, para comemorar sucessos e metas

alcançadas, reconhecimento em informativos internos, comemoração de datas de aniversários, integração de colaboradores, como também o Programa Mérito Profissional. Este programa foi implantado no intuito de homenagear os colaboradores com mais de 10 anos de trabalho na organização, sendo realizada durante a comemoração ao Dia do Trabalho.

▪ **Marketing**

A área do Estágio Supervisionado do IEL/SC possui diversos canais de divulgação. A sua marca, produtos e serviços são direcionados aos clientes e ao mercado, no intuito de criar credibilidade, confiança e fortalecimento da imagem, sempre associada ao Sistema FIESC. Dentro as diversas formas de divulgação, destacam-se:

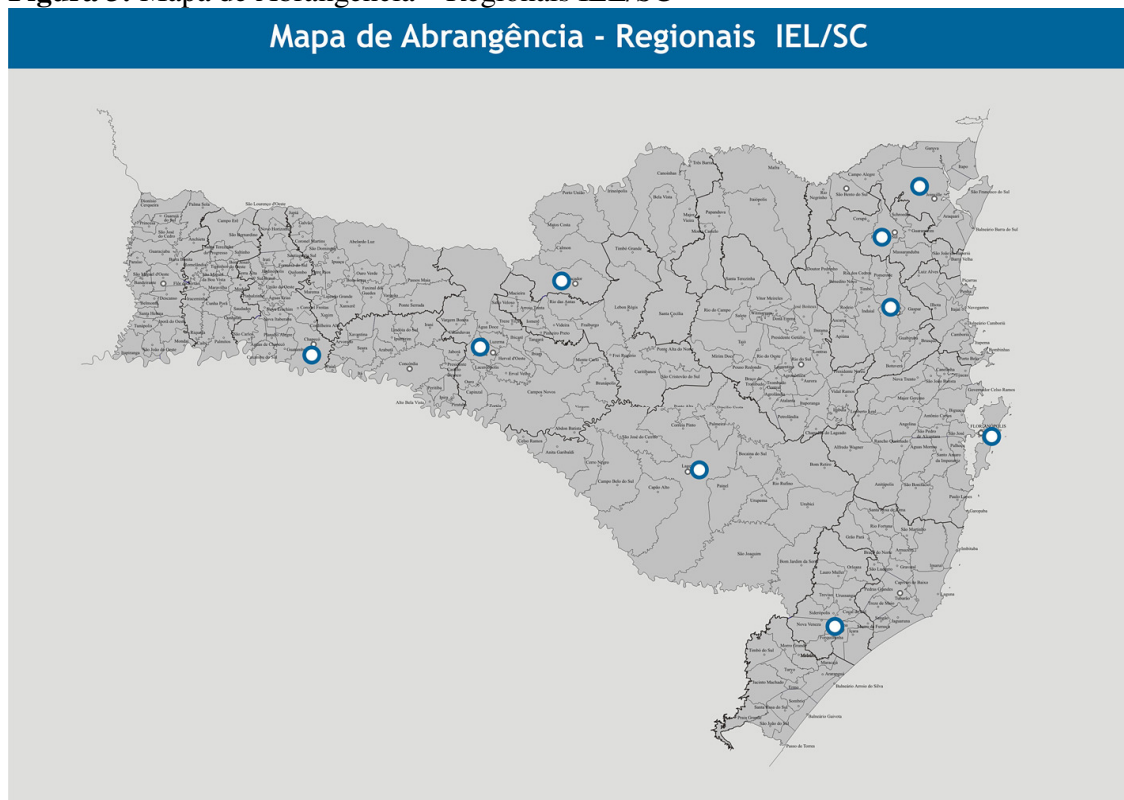
1. Divulgação em instituições de ensino por meio de cartazes e utilização de tótems, na qual fica disponibilizado um computador para cadastramento de estudantes interessados em estagiar;
2. Divulgação das vagas de estágio nos principais jornais, emissoras de televisão e rádios do estado;
3. Matérias em revistas e jornais de maneira espontânea ou contratada, sempre com o apoio da assessoria de imprensa;
4. Visita de prospecção às empresas, apresentando os serviços, produtos e seus benefícios;
5. Promoção e participação de eventos e feiras acadêmicas e/ou de algum setor industrial, com o objetivo de estreitar o relacionamento com seu mercado alvo, além da divulgação dos produtos, serviços e marcas por meio de impressos, como folder e prospectos;
6. Criação da “Campanha Estágio da Hora”, no intuito de fortalecer a responsabilidade do IEL/SC com a legalidade da carga horária de estágio permitida, que consiste na distribuição de materiais promocionais aos estudantes em feiras e eventos;
7. Disponibilização do site (www.estagioresponsavel.org.br), que oferece via web, comunicação aos clientes, possibilitando o acesso às informações sobre os produtos e serviços comercializados, como também o cadastramento de estudantes, empresas

e instituições de ensino, abertura de vagas de estágio, solicitação de contratação, renovação e rescisões de estágio, entre outros;

8. Implantação do Projeto de Interiorização de escritórios regionais no estado de Santa Catarina, em parceria com SESI/SENAI. O projeto apresenta o objetivo de promover a interação da área do Estágio com os complexos industriais, instituições de ensino e pesquisa em nível regional, auxiliando na ampliação da rede IEL.

Hoje, dispõe de oito (08) escritórios regionais no estado, atuando nas seguintes localidades: Joinville, Blumenau, Criciúma, Chapecó, Lages, Jaraguá do Sul, Joaçaba e Caçador, como se observa na Figura abaixo.

Figura 3: Mapa de Abrangência – Regionais IEL/SC



Fonte: IEL/SC, 2006.

- **Tecnologia**

O IEL/SC considera que as constantes inovações tecnológicas e sistemas gerenciais que apresentem rapidez nas respostas, redução do tempo, agilidade na implantação de novas idéias, segurança e pertinência nas informações sejam indispensáveis para o

desenvolvimento e qualificação dos seus processos e conseqüentemente para a competitividade.

Atualmente, diversas empresas terceirizam os sistemas de informações, pois não conseguem estar devidamente atualizadas com as freqüentes mudanças tecnológicas da área (WRIGHT et al, 2000). No IEL/SC não é muito diferente disso, sendo que a partir de 2001, as tecnologias de rede, softwares, hardwares, segurança, backup e suporte técnico, como também atualizações de servidores, sistemas gerenciais, softwares de uso geral, telefonia, centrais de redes e cabeamentos ficaram sob a responsabilidade de uma das áreas integrada pertencentes ao sistema FIESC, chamada de Unidade Integrada de Tecnologia e Informação – UNITI.

O instituto operacionaliza com equipamentos e sistemas tecnológicos de tamanha eficiência, adequados para o compartilhamento de informações entre todas as áreas funcionais do instituto, possibilitando uma otimização de processos, além de um acompanhamento e gerenciamento das atividades executadas. Sendo assim, a área Estágio Responsável utiliza os seguintes sistemas gerenciais de informações: Benner Corporativo; Benner RH; Lótus Notes; Lótus Notes Web, SAEST, conforme especificado a seguir.

- **Benner Corporativo:** cobrança das taxas administrativas sobre os serviços de agenciamento de estágios.
- **Benner RH:** gerenciamento da folha de pagamento mensal e cadastramentos dos estagiários.
- **Lótus Notes:** solicitação de serviços pelos clientes, solicitação de aquisição de equipamentos, serviços e recursos financeiros, reservas de equipamentos, solicitação de horas extras, registro do envio de comunicações impressas, solicitação de serviços de marketing, publicação de notícias internas, banco de contatos, processo de recrutamento e seleção de candidatos, acesso ao portal do sistema de gestão da qualidade e intranet corporativa do sistema FIESC.
- **Rede Corporativa:** sistema de transmissão de dados e voz que permite ligações telefônicas para todas as regiões do Estado ao custo de ligações locais.
- **Site www.estagioresponsavel.org.br** : cadastramento de estudantes, empresas e instituições de ensino, abertura de vagas de estágio, publicação da vagas de estágios

ofertadas, autorização para contratação de estudantes e informações sobre os serviços oferecidos de agenciamento de estágio.

- **SAEST:** gerenciamento, emissão, alteração, renovação, rescisão e finalização dos termos de compromisso de estágios, contratos de concessão de empresas e convênios com instituições de ensino
- **Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ:** os produtos e serviços oferecidos pelo IEL/SC são devidamente mapeados, implementados e executados com o auxílio do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), baseado nas normas de requisitos NBR ISO 9001/2000. A implantação do SGQ e a certificação do instituto possibilitaram ao IEL/SC a organização e a padronização dos processos de trabalho, segundo métodos determinados e detalhados pela ISO 9001/2000, garantindo que todos os processos de agenciamento de estágio sejam realizados em conformidade com os requisitos legais e dos seus clientes.

O IEL/SC realiza constantes investimentos em inovações tecnológicas pelo instituto, pelo qual ganhou um grande destaque ao desenvolvimento recente do software da gestão do estágio, apoiado pelo IEL/NC, no intuito de integrar os processos internos com a área financeira do instituto, que desta forma haverá a redução do re-trabalho e de custos.

Sendo assim, o Sr. Jean Franco Calegari conclui que a utilização de tecnologias de informação apropriadas influencia, direta ou indiretamente, na eficiência das empresas, que essas buscam adaptações ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, a fim de responder de maneira satisfatória às exigências do mercado.

4.3.1.3 Estratégias de Cooperação

Como já se aludiu anteriormente, a estratégia principal adotada pelo IEL/SC é a diferenciação de produto. Nesse sentido, visando melhorar seu posicionamento frente aos concorrentes, o Instituto utiliza-se da estratégia de cooperação, na qual estabelece parcerias com diversos tipos de agentes: empresas privadas, empresas públicas, instituições de ensino, entre outras. Assim, o estabelecimento dessas parcerias, objetiva a conscientização,

sensibilização e envolvimento daqueles agentes com o IEL/SC, visando ampliar a sua atuação no mercado.

Segundo o Sr. Jean Franco Calegari, o Estágio Responsável firmou diversas parcerias com empresas privadas e estatais, apresentando uma estimativa de 95% de parcerias realizadas com empresas privadas. Dentre as principais parcerias estabelecidas, são destacadas as seguintes: Parceria SESI/SENAI, parceria com Associações Comerciais, encontros de estágio, Fórum de Estágio de Santa Catarina, Prêmio Catarinense das Melhores Práticas de Estágio e Bolsas para portadores de necessidades especiais, conforme discriminadas a seguir.

- **Parceria SESI/SENAI:** compreende uma parceria firmada entre o IEL/SC e SESI/SENAI, onde o IEL negociou valores das taxas administrativas dos serviços de agenciamento de estágio ao SESI/SENAI por um preço reduzido em relação ao mercado, mediante o cumprimento das atribuições impostas aos parceiros:
 1. Apoio ao Projeto de Interiorização do IEL/SC, consistindo na instalação dos escritórios do Estágio Responsável nas principais regiões do estado de Santa Catarina, sendo estruturados nas dependências físicas de SESI e SENAI.
 2. Todos os estágios cumpridos dentro dos estabelecimentos do SESI e SENAI são agenciados pelos escritórios regionais do Estágio Responsável IEL/SC;
 3. As instituições de ensino do SENAI se comprometem em encaminhar seus alunos a realizarem os estágios por meio do agenciamento do IEL/SC.

- **Parcerias com Associações Comerciais:** formalizado convênios com associações comerciais pelo estado de Santa Catarina, que competem às associações o compromisso da divulgação e encaminhamento das vagas de estágio aos seus associados, em troca de o escritório regional do IEL/SC repassar um valor comissionado sobre os encaminhamentos de estágios realizados, conforme negociação estabelecida entre as partes.

- **Encontros de Estágio (2006):** foram promovidas parcerias com o IEL/NC e Ministério Público para realização de Encontros de Estágio a nível Regional e

Estadual que possibilitam, tanto de maneira estratégica como social, a troca de informações e experiências, divulgação e esclarecimentos sobre a realização do estágio supervisionado e a interação entre as partes envolvidas no agenciamento de estágio.

- **Fórum de Estágio de Santa Catarina (2006):** em parceria com as instituições de ensino, é uma instância consultiva e deliberativa com a finalidade de analisar e discutir as práticas de estágio e a sua legislação vigente, para promover melhores práticas de estágio.
- **Prêmio Catarinense das Melhores Práticas de Estágio (2006):** foi uma parceria com o Movimento Catarinense por Excelência, como o objetivo de identificar e reconhecer publicamente os melhores exemplos empresariais de programas de estágio realizados por organizações privadas instaladas em Santa Catarina, sendo promovido pelo IEL/SC.
- **Bolsas para portadores de necessidades especiais (2000):** o IEL/SC firmou uma parceria com a UFSC para a disponibilização de bolsas de estágio para estudantes portadores de necessidades especiais, a serem realizadas nas dependências da instituição de ensino.

5 CONCLUSÃO

Atualmente, o nível do emprego no Brasil tem se tornado um obstáculo real para as empresas na contratação de mão-de-obra em todos os seus aspectos, gerando uma série de questionamentos sobre esse assunto. As respostas possíveis referem-se quase sempre aos custos das empresas e aos aspectos legais disponíveis para contratação de mão-de-obra.

Diante este cenário, as empresas começam a identificar outras maneiras de contratação de mão-de-obra, que respondam de forma adequada às demandas da economia, cuja performance está cada vez mais ligada aos custos da produção e obviamente aos níveis da produtividade, respeitando a legislação vigente.

O presente trabalho, inicialmente, procurou apresentar aspectos positivos de uma estratégia recente do mercado de trabalho, o Agenciamento do Estágio Supervisionado, destacando as facilitações da realização dessa atividade, uma questão atual que vem sendo debatida no cenário nacional. Os serviços de agenciamentos de estágios, inseridos legalmente na economia pelo Diário Oficial da União sob decreto de lei nº 87497, se transformaram em instrumentos de viabilização do emprego com características modernas, na medida em que gerenciam os trâmites burocráticos, tornando-se uma ferramenta útil e desburocratizada no cenário da política de emprego na economia regional e brasileira, que diretamente resume o impacto da empresa com a mão-de-obra potencial existente.

O aumento da procura pela realização de estágio, tanto por parte dos estudantes acadêmicos como pelas unidades concedentes, intensificou o mercado de agenciamento de estágios, ocasionando o surgimento de novos agenciadores, que desta forma, gerou uma grande competição no mercado. Inserido neste contexto, o objetivo geral do trabalho foi identificar e analisar o comportamento estratégico utilizado pela Área Estágio Responsável do Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina - IEL/SC, na busca da ampliação da preferência das empresas nos serviços de agenciamentos de estágios.

Para identificar e analisar o comportamento estratégico do instituto recorreu-se à revisão literária dos principais conceitos de competitividade e estratégias, como também os tipos de estratégias empresariais, onde verificou-se a existência de uma diversidade de

definições, adaptadas aos ambientes empresariais e tipos de estratégias, segundo os autores consultados. Da mesma forma, as empresas e seus gestores adotam as estratégias que julgam de acordo com seus objetivos, metas, estrutura, ambiente interno e externo, e por fim, os fatores-chaves de sucesso.

Com a realização do estudo de caso do Estágio Responsável do IEL/SC, conclui-se que a instituição analisada adota diferentes estratégias competitivas na busca de um melhor desempenho da instituição, visando enfrentar a concorrência e obter ganhos de mercado, sendo destacadas as estratégias de diferenciação do produto e/ou serviço; estratégias funcionais e estratégias de cooperação e alianças, seguindo algumas deduções importantes.

A estratégia de diferenciação do produto do IEL/SC foi evidenciada, primeiramente, quanto à seriedade e confiabilidade passada aos seus clientes decorrentes do cumprimento legal dos processos de estágio e da aplicação de métodos qualificados de Seleção por Competência, conforme perfil desejado pelos clientes. Estas diferenciações apresentam um grande destaque frente aos serviços dos concorrentes, pois alguns dos agentes não se preocupam com as leis regulamentadoras dos programas e nem com a qualidade do estágio, podendo assim acarretar sérios riscos para as empresas concedentes de estágios e formação acadêmica do próprio estudante. Portanto, um intermediador que se preocupa com a qualificação do estágio, com as necessidades e a satisfação do cliente, cumprindo e acompanhando a legislação vigente, com certeza apresentará uma diferenciação dos serviços neste mercado, como é o caso do instituto.

Outra diferenciação que ganha destaque é o IEL/SC ser uma entidade do Sistema da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC e vinculada à Confederação Nacional das Indústrias – CNI, representando confiança, segurança e qualidade na prestação de seus serviços.

Já nas estratégias funcionais, é constatado que o instituto não desvincula a importância da estratégia genérica com o perfil característico da cada área de negócios, preocupando-se com a qualidade interna e aprimoramento dos processos, para assim atingir seus objetivos. Em suma, prioriza-se o gerenciamento de recursos humanos, tecnologias e marketing do instituto.

Com as estratégias de recursos humanos, inicialmente, foi trabalhada a interação das áreas funcionais, intensificando a participação dos funcionários no auxílio da tomada de

decisões. Foi verificado também que o IEL/SC oferece à sua equipe oportunidades em capacitação e treinamentos, de forma que os funcionários desenvolvam maior aprendizado, iniciativa, satisfação, motivação, e assim, alcancem o aperfeiçoamento indireto dos seus processos. Além deste ponto, o instituto avalia o seu ambiente interno partindo de uma pesquisa do clima organizacional, que é direcionada a todos os colaboradores, identificando os pontos fracos destacados na resposta da pesquisa e implantar soluções e melhorias para cada caso.

Outra estratégia que apresenta retorno é o trabalho investido na área de marketing, consistindo na divulgação dos seus produtos e serviços, fortalecendo a imagem e marca do Estágio Responsável do IEL/SC, e assim, satisfazendo e aumentando a sua carteira de clientes. Dentre as estratégias funcionais adotadas pelo Instituto, são observados avanços tecnológicos em sistemas gerenciais adequados às necessidades dos processos, além de compartilhar as informações de todas as áreas funcionais, intensificando o aprimoramento dos processos. A estratégia de tecnologia foi destacada com o desenvolvimento de um software gerencial de estágio para atender exclusivamente às necessidades da área e integrando os processos com a área contábil e financeira, evidenciando uma redução do re-trabalho, que vinha ocorrendo, e dos custos internos.

E, por fim, dentre as estratégias de cooperação e alianças utilizadas pelo instituto, ganhou maior destaque a Parceria SESI/SENAI, firmada em 2006, que auxiliou na implantação do Projeto de Interiorização do IEL/SC, expandindo seus escritórios regionais pelo interior do estado, além da captação exclusiva de novos agenciamentos de estágios, concedido pelos seus parceiros.

Essa análise mostra que em seis anos de atividades, o instituto cresceu consideravelmente nos últimos anos, principalmente a partir de 2006, com a implantação de novos procedimentos, ampliação, investimentos e aperfeiçoamentos nos serviços, apresentando uma estrutura capacitada, inovadora e adequada às necessidades do mercado.

Pode-se concluir que os propósitos deste estudo de caso foram alcançados com sucesso, e diante disso, foi observada a importância de uma empresa definir seu comportamento estratégico, no intuito de conseguir uma posição competitiva considerável no mercado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALESSIO, Paulo Agostinho. **Estágio à Distância:** uma proposta alternativa para a realização do estágio curricular. 2000. 182 f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BRASIL. **Lei nº. 6494, de 07 de dezembro de 1977.** Dispões sobre os estágios de estudantes de estabelecimento de ensino superior e de ensino profissionalizante do 2º grau e Supletivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.estagioresponsavel.org.br/legislacao>. Acesso em: 14 maio 2007

_____. **Lei nº. 8859, de 23 de março de 1994.** Modifica dispositivos da Lei n.º. 6494, de 07 de dezembro de 1977, estendendo aos alunos de ensino especial o direito a participação em atividades de estágio. Disponível em <http://www.estagioresponsavel.org.br/legislacao>. Acesso em: 14 maio 2007

_____. **Decreto nº. 87497, de 18 de agosto de 1982.** Regulamenta a Lei nº. 6494, de 07 de dezembro de 1977, que dispõe sobre o estagiário de estudante de estabelecimentos de ensino superior e de 2 grau Regular e Supletivo, nos limites que especifica e dá outras providências. Disponível em <http://www.estagioresponsavel.org.br/legislacao>. Acesso em: 14 maio 2007

_____. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução CNE/CEB nº. 1, de 21 de janeiro de 2004.** Estabelece diretrizes nacionais para a organização e a realização de estágio de alunos da educação profissional e do ensino médio, inclusive nas modalidades de educação especial e de educação de jovens e adultos. Disponível em <http://www.estagioresponsavel.org.br/legislacao>. Acesso em: 14 maio 2007

_____. Ministério do Trabalho e Previdência Social. Gabinete do Ministro. **Portaria nº. 1.002, de 29 de setembro de 1967.** Disponível em <http://www.reitoria.ufsc.br/estagio/legislacao/port1002.html> Acesso em: 14 maio 2007

CAMARGO, Marco Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa:** Uma Síntese Teórica. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 2003. 13 p. Ensaio.

CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. **Alinhamento Estratégico:** Estudos Multicasos em Empresas Paranaense de Médio Porte. 2005. 301 f.. Tese (Doutorado em

Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CRAIG, Jaimes; GRANT, Robert. **Gerenciamento Estratégico**. São Paulo: Litera Mundi, 1997.

DIAS, Maria de Lourdes Pereira. **Integração Universidade Indústria**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTÁGIO, 7º, 2006, Florianópolis. Florianópolis: IEL, 18 out. 2006. p. 02-56.

FARIA FILHO, José Alves. **Estágio Curricular Supervisionado**: Análise de um mecanismo de ensino-aprendizagem e de cooperação Universidade-Empresa do curso superior de tecnologia em mecânica do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. 2003. 222 f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made In Brazil**: Desafios Competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FREIRE, Adriano. **Estratégia**. Lisboa: Verbo, 1997.

GANDOLFO, Celso Aparecido; KOVALESKI, João Luiz. **Estágio Supervisionado**: uma interface entre o CEFET-PR unidade de Campo Mourão e o Meio Produtivo local e regional. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, XXIV, 2004, Florianópolis. Florianópolis: ENEGEP, 03 nov. 2004. p. 5568-5575

INSTITUTO EUVALDO LODI (Brasil). **30 anos de Parceria Universidade-Indústria**. Brasília, DF, 1999: Instituto Euvaldo Lodi. 114 p.

INSTITUTO EUVALDO LODI (Santa Catarina). **Panorama e Perspectivas para Estágio de Universitários na Indústria Catarinense**. Florianópolis, 1970: Instituto Euvaldo Lodi. 159 p.

_____. **Planejamento Estratégico e Proposta Orçamentária 2007**. Florianópolis, 2006: Instituto Euvaldo Lodi. 19 p.

_____. **Relatório da Gestão**. Florianópolis, 2006: Instituto Euvaldo Lodi. 64 p.

LIMA, Edneide de Oliveira. **Um novo papel para o Agente de Integração**: Estudo de Caso do IEL/Bahia. 2006. 154 f. . Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade de Salvador, Salvador, 2006.

MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. São Paulo: Saraiva, 2006. 3148 p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1988.

POSSAS, Maria Silvia. **Concorrência e Competitividade: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

THOMPSON JUNIOR, Arthur; STRICKAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Dispõe sobre o Regulamento Geral dos Estágios da UFSC. **Resolução nº 09/CUn/98, de 30 de setembro de 1998**. Disponível em <http://www.reitoria.ufsc.br/estagio/legislacao/cun09.html>. Acesso em: 18 maio 2007

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John A.. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

ANEXOS

Questionário aplicado no Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina – IEL/SC

Nome da empresa: Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina

Representante legal: Natalino Uggioni

Data da aplicação: 06/06/2007

Finalidade: *coleta de dados e informações ao desenvolvimento da Monografia, que tem por objetivo identificar o comportamento estratégico do Estágio Responsável do IEL/SC.*

1. Numa visão geral e inicial, quais as principais estratégias competitivas adotada pelo Estágio Responsável do IEL/SC?

- Diferenciação de produtos e serviços
- Redução de custos
- Cooperação e parcerias
- Marketing
- Outras. Quais? _____

2. De que maneira o Estágio Responsável busca se diferenciar frente aos seus concorrentes?

3. Em sua opinião, quais desses fatores interferem na diferenciação dos serviços prestados pelo IEL/SC?

- Segurança. De que maneira? _____
- Desempenho e qualidade. De que maneira? _____
- Imagem e marca. De que maneira? _____
- Publicidade e divulgação. De que maneira? _____
- Preço. De que maneira? _____
- Outro. Qual e de que maneira? _____

4. A empresa desenvolveu algum programa de fidelização aos seus clientes?

- Sim. Qual? _____
 Não.

5. Qual a forma de comercialização adotada pelo Estágio Responsável?

- Vendas "in loco"
 Vendas via telefone
 Outros. Qual?

6. O IEL/SC dispõe de algum canal de relacionamento com seus clientes?

- Sim. Qual? _____
 Não.

7. São prestados serviços de pós-venda aos seus clientes?

- Sim. Quais serviços? _____
 Não.

8. O Estágio Responsável aplica algum tipo de avaliação da satisfação dos clientes?

- Sim. De qual maneira? _____
 Não.

9. Foi implantada alguma ferramenta de certificação da qualidade nos serviços prestados?

- Sim. Especificar. _____
 Não.

10. O IEL/SC procura reduzir os seus custos?

- Sim. De que maneira? _____
 Não.

11. Como são estabelecidos os preços dos serviços prestados pelo Estágio Responsável?

- Custos internos da empresa
- Preços dos concorrentes
- Outros. Qual? _____

12. Como a empresa classifica o nível dos preços de prestação dos serviços perante o mercado?

- Alto
- Médio
- Baixo

13. Quantos colaboradores compõem a força de trabalho por classificação jurídica da área do Estágio Responsável?

- n° de funcionários:
- n° de estagiários:
- n° de bolsistas:
- n° de consultores:
- Outros: _____

14. Qual a sua opinião sobre a estrutura e o clima organizacional do IEL/SC?

- Ótimo.
- Bom.
- Regular
- Inadequado.

15. É oferecido algum tipo de capacitação e treinamento aos colaboradores do IEL/SC?

- Sim. Qual tipo? _____
- Não.

16. Como a empresa identifica a necessidade da realização de cursos de capacitação e treinamentos aos seus colaboradores?

17. Em sua opinião, esses cursos e treinamentos realizados pelos colaboradores apresentam melhorias na qualidade e desempenho dos serviços prestados?

- Sim. De que forma? _____
 Não.

18. O IEL/SC se preocupa com a satisfação pessoal e profissional da sua equipe de trabalho?

- Sim. De que maneira? _____
 Não.

19. São realizados investimentos em marketing para manter e fidelizar clientes?

- Sim. Quais os principais investimentos? _____
 Não.

20. A divulgação da marca e imagem da empresa é divulgada através de quais destes canais?

- Publicidade em principais jornais, emissora de televisão e rádios;
 Feiras e eventos;
 Websites;
 Telefones;
 Outros. Quais? _____

21. O Estágio Responsável encontra-se todo informatizado?

- Sim. De que forma? _____
 Não.

22. A empresa investe em inovações tecnológicas em relação aos seus produtos e serviços?

- Sim. Cite uma inovação tecnológica utilizada recentemente? _____
 Não.

23. A empresa busca firmar parcerias com outras instituições?

- Sim. Quais as principais parcerias firmadas? _____
 Não.

24. Qual o percentual das parcerias firmadas?

- Empresas privadas:
 Empresas estatais:
 Outras. Especificar. _____

25. Na sua visão, cite 3 pontos fortes e 3 pontos fracos do Estágio Responsável IEL/SC?

26. Dentre as modalidades de estratégia competitiva adotada pelo Estágio Responsável do IEL/SC, cite alguns resultados alcançados.
