

informe

ANO 1 - Nº 1 MAIO 2006



ABEPRO

ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

Entrevista com o Presidente da Abepro:

Uma perspectiva
mais ampla sobre a
Associação

Engenharia de produção:

Conheça o perfil
da profissão e a
nova demanda do
mercado de
trabalho

EDITORIAL

Prezados leitores,

A ABEPRO completa seus 20 anos de atividades na Gestão 2006/2007. Nesses 20 anos, a Associação vem se desenvolvendo progressivamente em cada uma de suas gestões e se encontra agora em sua fase mais amadurecida. Ampliou suas atribuições e sua representatividade para esclarecer o papel do engenheiro de produção na sociedade e no mercado de atuação, sendo interlocutora junto às instituições governamentais relacionadas à organização e avaliação de cursos e fomento, aumentando a gama de eventos e publicações relacionadas à engenharia de produção.

Uma das ferramentas de comunicação da Associação com sua comunidade é o Boletim Informativo. Ele já faz parte da história da ABEPRO: primeiramente impresso e enviado aos associados pelo correio e posteriormente encaminhado digitalmente a todos os interessados em engenharia de produção.

Com o intuito de se tornar mais dinâmico e participativo, este canal de comunicação enfrenta mais uma modificação. Com o nome de **informe**, e no formato *newsletter*, ele passa a ser uma revista eletrônica de informação. Mensalmente, o **informe** trará destaques, eventos, entrevistas, artigos, oportunidades de emprego e assuntos em voga na engenharia de produção.

Na capa desta edição, tentamos traduzir o conceito de brasilidade incorporado à ABEPRO, destacando a imagem da Vitória Régia, planta símbolo do Brasil. Com o objetivo de promover a engenharia de produção nacionalmente, contamos com a sua estimada participação. Através do e-mail: boletim@abepro.org.br disponibilizamos um canal de comunicação para que você possa fazer sugestões e contribuir para o engrandecimento deste veículo de informação.

Uma boa leitura.

Cordialmente,

Oswaldo L. G. Quelhas

Diretor - Presidente da ABEPRO

informe

Diretor de Redação: Victor Vizeu da Silva

Conselho Editorial: Osvaldo Luis Gonçalves Quelhas, Paulo Mauricio Selig, Gilberto Dias da Cunha, Régis da Rocha Motta, Vagner Cavenaghi, Francisco Soares Másculo, Paulo Ricardo Coelho Pereira Valle, Vanderlí Fava de Oliveira, Maria Rita Pontes Assumpção Alves, Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa.

Editores: Victor Vizeu da Silva, Keli Valente Santos, Júlia Roberta do Carmo.

Supervisor do Projeto Gráfico: Victor Vizeu da Silva.

Projeto gráfico: Victor Vizeu da Silva

Produtor: Associação Brasileira de Engenharia de Produção

Revisores: Keli Valente, Júlia Roberta do Carmo.

Diretoria da ABEPRO

Osvaldo Luis Gonçalves Quelhas (UFF/RJ) - Diretor-Presidente

Paulo Mauricio Selig (UFSC/SC) - Primeiro Vice-Presidente

Gilberto Dias da Cunha (PUC/RS) - Segundo Vice-Presidente

Régis da Rocha Motta (UFRJ/RJ) - Diretor Financeiro

Vagner Cavenaghi (UNESP/SP) - Diretor Administrativo

Francisco Soares Másculo (UFPB/PB) - Diretor Técnico

Paulo Ricardo Coelho Pereira Valle (UCG/GO) - Diretor

Discente

Vanderlí Fava de Oliveira (UFJF/MG) - Suplente da Diretoria

Maria Rita Pontes Assumpção Alves (UFSCar/SP) - Suplente

da Diretoria

Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa (PUCPR/PR) - Suplente da

Diretoria

Secretaria

Keli Valente - Secretária Executiva

Júlia Roberta do Carmo - Assistente Administrativa

Projetos Especiais: Victor Vizeu da Silva

ARTE / EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Diagramação: Victor Vizeu da Silva

Imagens e Fotos: Agradecimentos especiais ao Google

CAPA

Vitória Régia da Amazônia - Victoria Amazônica

Jardim Botânico do Rio de Janeiro

DISTRIBUIÇÃO

Comunidade acadêmico-científica e profissionais relacionados à área de engenharia de produção

Lista de disparo: 13.000 cadastrados

CADASTRAMENTO

Tel.: (21) 2533-4897

Cel.: (21) 7818-2754

boletim@abepro.org.br

A correspondência deve ser endereçada à ABEPRO - Boletim Informativo Abepro:

Rua Almirante Barroso, 63 - Sala 417

Centro - Rio de Janeiro - RJ

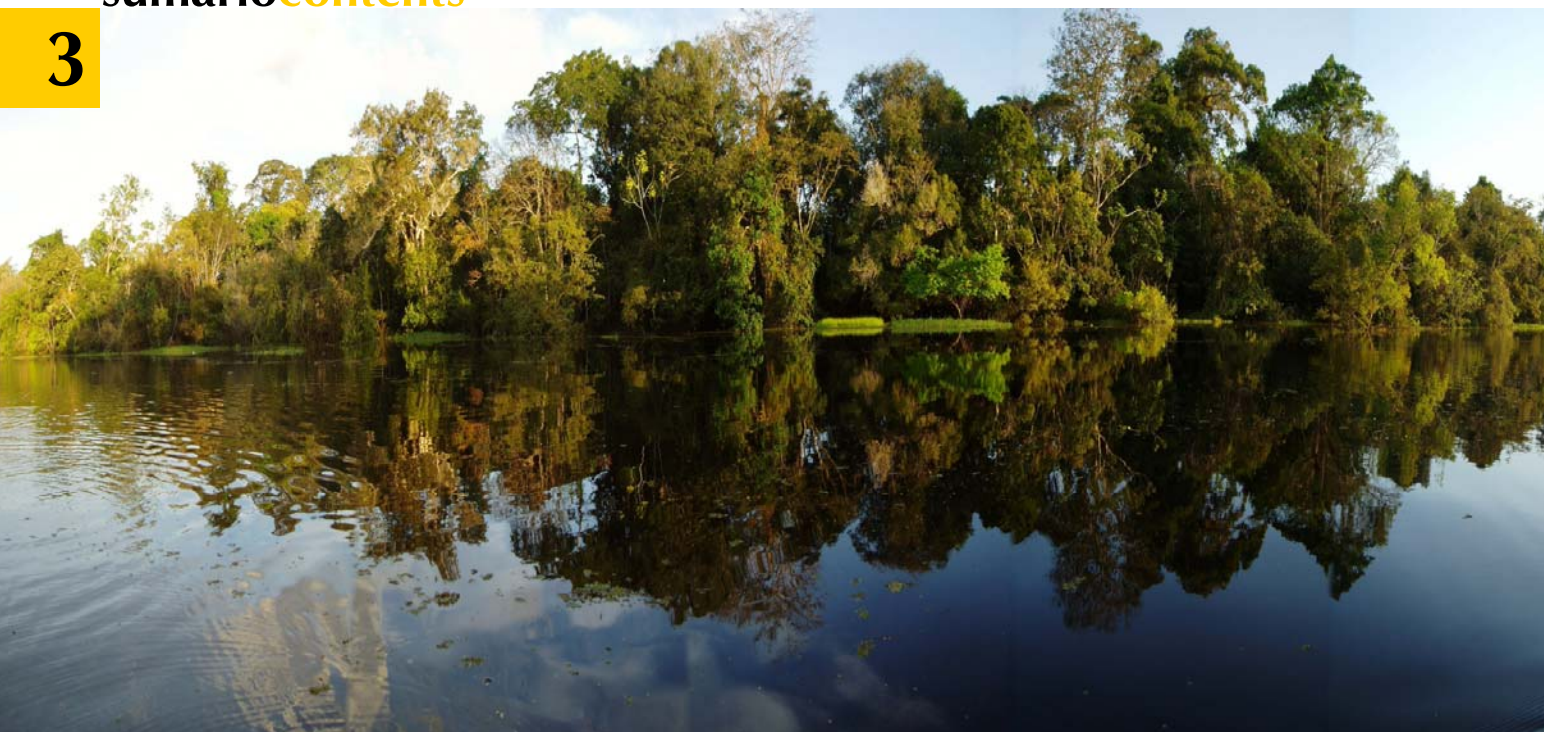
CEP: 20031-003

tel.: (21) 2533-4897

fax.: (21) 7818-2754

e-mail: boletim@abepro.org.br

home page: www.abepro.org.br



RIO NEGRO

Destaque: A ABEPRO comemora seus 20 anos homenageando a brasilidade e nossas belezas naturais. Acima, o Rio Negro, um dos símbolos do Brasil.

4 ENTREVISTA

Com o Presidente eleito da ABEPRO Gestão 2006/07
A NOVA GESTÃO
Uma perspectiva mais ampla sobre a Associação

6 EVENTOS

Confira os próximos eventos ligados à engenharia de produção
ENCEP, ICPR, ENEGEP e REDS
Informações, datas e inscrições

8 ARTIGO

A criação de vantagens competitivas através de alianças estratégicas
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, APRENDIZADO, COMPETITIVIDADE
Jaime Luiz Kalsing e José Rodrigues de Farias Filho

15 ESPAÇO ABEPRO

A Engenharia de Produção
O MERCADO DE TRABALHO E O PERFIL DA PROFISSÃO
Por Ricardo Naveiro e João Ernesto Escosteguy Castro

18 OPORTUNIDADES DE EMPREGO

Nesta edição, 37 oportunidades de emprego
DIVERSAS ÁREAS DA ENGENHARIA
De estágios à vagas efetivas



MAIO
MAY 2006
CAPA Vitória Régia
www.abepro.org.br
boletim@abepro.org.br

Em entrevista concedida ao **informe**, o presidente da Associação Brasileira de Engenharia de Produção, Osvaldo Quelhas, esclarece algumas propostas da nova Gestão de Diretores da ABEPRO e joga luz sobre o papel do engenheiro de produção nas relações corporativas e na sociedade. Dimensiona a importância da estruturação de uma secretaria desvinculada de uma universidade e fala dos benefícios advindos desta iniciativa. Com a missão de fornecer informação sobre a engenharia de produção e o seu mercado de atuação, o **informe**, apresentou perguntas relativas ao novo modelo de gestão adotado pelas instituições brasileiras, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor, além de abordar assuntos como ética e responsabilidade social.

informe O senhor é o presidente da nova Gestão de Diretores da ABEPRO, que acaba de iniciar o trabalho. Quais os projetos e planos da diretoria para a Gestão 2006/2007?

Osvaldo Quelhas Precisamos colocar a ABEPRO com representatividade, visibilidade adequados à dimensão da importância da engenharia de produção para o desenvolvimento brasileiro.

A estruturação da secretaria da ABEPRO no Centro do Rio de Janeiro, com infra estrutura e apresentação adequados e a formação de equipe fixa na secretaria, contribui para dar continuidade à profissionalização da Associação. Neste momento de riscos e oportunidades, a ABEPRO se prepara convenientemente para cumprir o seu papel de representação da Engenharia de Produção perante a sociedade, instituições, governo, profissionais e universidade.

informe Como o senhor cita, a ABEPRO está com uma sede desvinculada de uma Universidade, como os sócios e interessados em engenharia de produção poderão aproveitar este espaço?

☐☐ A secretaria da ABEPRO, no centro do Rio, está à disposição dos associados para apoio na realização de reuniões. Pretende-se aí organizar treinamentos direcionados, por exemplo, ao aperfeiçoamento de coordenadores de cursos e de troca de experiências entre docentes. Formalmente trata-se de um espaço da Engenharia de Produção, equiparando-se a muitas outras associações que já possuem espaço específico para seu funcionamento.

informe A Engenharia de Produção vem crescendo muito, não só em número de cursos e alunos, mas também em relação ao reconhecimento do papel do engenheiro de



Nova Gestão: "colocar a ABEPRO com representatividade, visibilidade adequados à dimensão da importância da engenharia de produção"

produção em pesquisa e no mercado de trabalho. Como o senhor vê o papel da ABEPRO nesta alavancada nacional da engenharia de produção?

☐☐ O incremento do número de cursos de graduação é inerente à demanda da sociedade pelos atributos da engenharia de produção. A ABEPRO e os seus associados necessitam de sabedoria e coerência para administrarem tal crescimento. A idéia da descentralização através da existência de secretarias regionais ou estaduais, o fomento de encontros científicos regionais, são decisões que vão de encontro às necessidades descritas: garantir que os novos cursos tenham qualidade e credibilidade perante a sociedade.

informe O senhor fala sobre a criação da ABEPRO-Pro, que pretende aproximar a Associação das empresas e empresários, assim como dos engenheiros já formados. Como essa comunicação reflete para os professores e alunos e a pesquisa em geral?

☐☐ É importante que a ABEPRO dê atenção para a captação da atenção e participação dos

profissionais em suas atividades de difusão dos conhecimentos técnico-científicos e grupos de trabalho. É improtantíssimo que os profissionais que atuam em engenharia de produção percebam valores na associação à ABEPRO. A integração entre o ambiente acadêmico e as organizações traz óbvias vantagens. O "laboratório" de pesquisas para o desenvolvimento das tecnologias de gestão localiza-se nas organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Logo, a integração facilita a troca de experiências e de conhecimentos entre o mercado e a academia. Trazendo benefícios ao Brasil, pois incentiva e viabiliza a pesquisa aplicada.

informe Dentro da estrutura corporativa, em quais níveis o Engenheiro de Produção atua?

☐☐ A engenharia de produção atua nos níveis estratégico (definindo princípios estratégicos, de governança, de delimitação dos contornos do "negócio"), tático (definindo modelos de gestão, tecnologias de integração de informações, etc) e operacional (proporcionando metodologias de

gestão das operações de empresas de serviços e industriais).

informe Onde se verifica a importância estratégica da engenharia de produção para as grandes empresas e seus stakeholders?

OO A engenharia de produção, intervém no processo produtivo das organizações. Estrutura a compreensão do fenômeno produtivo desde os níveis estratégico, tático e operacional. Proporciona, assim, visão ampla do processo e a otimização dos recursos organizacionais obtendo como resultado melhorias no desempenho medido pela eficiência, eficácia e efetividade em seus negócios.

informe Hoje, com o elevado nível de exigências das empresas, quais as competências que um engenheiro de produção, recém formado, precisa atender para se colocar no mercado de trabalho?

OO Recente pesquisa publicada na mídia brasileira, divulga a percepção dos atributos profissionais que as organizações brasileiras julgam importantes: o conhecimento técnico (terceiro colocado em importância) é precedido por competências no relacionamento inter-pessoal e em práticas pessoais éticas e responsáveis.

informe Nos últimos anos verificamos a mudança no perfil de trabalho na área de engenharia de produção, saindo do chão de fábrica para atuar na gestão de processos. Dentro de sua perspectiva, qual a próxima mudança?

OO Outros limites aguardam a engenharia de produção: por exemplo a atuação na gestão de organizações públicas - carentes de desenvolvimento de modelos de gestão equivalentes aos aplicados em empresas, que privilegiam o desempenho e a satisfação dos clientes.

Outro horizonte de ação da engenharia de produção é o de apoiar a engenharia nacional e as organizações brasileiras no desenvolvimento de tecnologias de gestão que priorizem os aspectos da sustentabilidade: responsabilidade social, ambiental, econômica e financeira. Tais aspectos influenciarão o desenho de produtos, a arquitetura organizacional e os aspectos dos sistemas de informação.

informe Em um mundo globalizado, onde as empresas buscam resultados, como podemos aplicar os conceitos da responsabilidade social e da qualidade de vida no trabalho?



Quelhas: "responsabilidade social, ambiental, econômica e financeira"

OO O mundo capitalista cumpre o seu papel e os profissionais que nele atuam necessitam, através da própria conscientização assumirem papéis importantes quanto à condução do seu desenvolvimento. Os sistemas não funcionam sozinhos, mas sim através de pessoas, de profissionais.

Desejo que os profissionais da engenharia de produção estejam preparados para discernir, priorizar e apontar caminhos de gestão de organizações que sejam éticos, transparentes, humanizados e responsáveis em relação ao meio ambiente e à sociedade. ■

“O mundo capitalista cumpre o seu papel e os profissionais que nele atuam necessitam, através da própria conscientização assumirem papéis importantes quanto à condução do seu desenvolvimento”

Osvaldo Quelhas

XI ENCEP

Encontro Nacional de Coordenadores de Cursos de Engenharia de Produção (ENCEP) é o principal evento orientado à integração entre profissionais do ensino na área de Engenharia de Produção no país. Reúne, habitualmente, a quase totalidade dos coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação da área, constituindo-se no principal evento de planejamento das atividades de ensino e pesquisa realizadas no âmbito dos cursos de Engenharia de Produção.

Este Encontro veio a se consolidar como o principal fórum de discussão de questões atinentes à Engenharia de Produção no país, bem como de integração/intercâmbio entre as diversas instituições de ensino superior (IES) brasileiras que mantêm cursos na área de Engenharia de Produção.

Para o XI ENCEP, pretende-se discutir formas de firmar uma integração mais efetiva com o ambiente de atuação dos egressos dos cursos da área, com especial interesse pelas relações com o mundo empresarial e com o sistema profissional. Este Encontro visará a discussão de aspectos relacionados à ampliação do conhecimento e a capacitação dos profissionais, tendo como foco o ensino, a pesquisa, a inovação de produtos e processos, bem como o desenvolvimento científico e tecnológico, visando o aumento da competitividade da indústria brasileira.

Tema do Evento

O tema central do XI ENCEP será "O papel da Engenharia de Produção no desenvolvimento da indústria".

O tema é de allíssima relevância neste momento de expansão da Engenharia de Produção Nacional, tanto em número de Cursos quanto de valorização do profissional da área



O que: XI Encontro Nacional de Coordenadores de Cursos de Engenharia de Produção – ENCEP.
Onde: Ponta Grossa – PR – Campus UTFPR
Quando: 15 e 16 de maio
Inscrição: R\$180,00 pelo site
<http://www.abepro.org.br>

III ICPR – Americas' 2006

A primeira versão da ICPR – Americas aconteceu em novembro de 2002 em Saint Louis, Missouri,

USA, sob o tema geral "Pesquisa em Produção e Inteligência Computacional para Desenhar e Operar Complexos Sistemas de Produção Global".

A segunda versão da ICPR – Americas ocorreu em agosto de 2004 em Santiago no Chile, com o tema "Informação e Tecnologia da Comunicação para Gerenciamento de Operações Cooperativas. Ambas as conferências geraram uma resposta positiva do público criando uma oportunidade para reuniões regionais da ICPR no continente Americano além das bases para o calendário da Conferência Internacional em Pesquisa de Produção. A regra fundamental passou a ser o estabelecimento de relacionamentos entre os participantes de cada instituto de pesquisa, universidade e indústria, assim como a inserção de estudantes apresentando e publicando aspectos relacionados a tópicos de pesquisa, organizados pela própria conferência.

A terceira versão da ICPR – Americas acontecerá em Curitiba, Brasil, sob o tema geral "Repensando os Sistemas de Operações: Novas Regras de Tecnologia, Estratégia e Organização na Integração das Américas". O propósito deste tema é procurar promover uma profunda discussão sobre as regras de Engenharia de Produção (Industrial ou Manufatureira) no processo de integração e desenvolvimento das Américas.



O que: Third International Conference on Production Research - Americas' Region 2006 ICPR – AMERICAS' 2006
Onde: Curitiba – PR
Quando: 30 Julho a 02 Agosto
Inscrição: Pelo site
<http://www.produtronica.pucpr.br/icpr-am06/>

XXVI ENEGEP

O tema central do XXVI ENCEP será "Ética e Responsabilidade Social - a contribuição do engenheiro de produção".

Este ano o evento acontecerá em Fortaleza, Ceará, abordando o tema da Responsabilidade Social e Sustentabilidade. A escolha de Fortaleza para sediar o evento tem como objetivo principal ser um vetor de consolidação da expansão da Engenharia de Produção nacional. O Estado do Ceará vem tendo uma expansão grande na formulação de cursos de graduação e pós-graduação na área, com isso contribuindo de forma decisiva com a melhoria nas condições locais de competitividade regional.



A escolha do tema tem o caráter de possibilitar um olhar distinto sobre a possibilidade de incluir as questões ligadas a engenharia em suas múltiplas vertentes temáticas a um problema concreto que é discutir a humanização da engenharia, a possibilidade dos fatores de produção promoverem uma maior igualdade no seu sentido lato sensu e distribuição de renda a partir de projetos que tenham como foco central a melhoria das condições econômicas, os aspectos sociais e ambientais pertinentes ao contexto da produção e dos seus entornos da sociedade.



O que: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENCEP.
Onde: Fortaleza – CE - Praia do Futuro – Resort Vila Gallé
Quando: 09 à 11 de outubro
Inscrição: Disponível a partir de Julho pelo site
<http://www.abepro.org.br>

REDS



Recife Decision Support School - REDS 2006

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco convida-os a participar da II Escola de Apoio a Decisão do Recife a ser realizada no período de 29 a 31 de maio. A REDS reúne especialistas, profissionais e pesquisadores nacionais e internacionais com o objetivo de tratar temas relacionados às metodologias e técnicas

desenvolvidas pela ciência de apoio a decisão, trazendo este ano como Key-Note Speaker o Professor Gregory Kersten da Concordia University (Canadá) especialista em negociação, além de outros palestrantes de destaque internacional. As inscrições já estão abertas e devem ser realizadas através de um formulário disponível no site www.ufpe.br/ppgep/reds. Aqueles que se inscreverem até o final de abril receberão descontos na taxa.

Maiores informações: www.ufpe.br/ppgep/reds ■

Resumo

A economia mundial está transformando as estratégias e o inter-relacionamento das empresas. Para assegurar a sobrevivência e o crescimento em cenários competitivos, as organizações se deparam com a necessidade de estabelecer cooperação entre si. Esse ambiente afeta todas as empresas, causando diferentes efeitos em cada estrutura socioeconômica. Com base em referenciais teóricos sobre estratégias, este artigo aborda os principais aspectos que envolvem alianças entre organizações empresariais. Utilizando-se do método exploratório-bibliográfico, os resultados deste estudo apontam como principais vantagens competitivas das parcerias a ampliação do valor do aprendizado, através da cooperação entre as organizações; o acesso a novos mercados, para fazer frente à concorrência; e, a diluição de riscos, por meio do compartilhamento de investimentos. Identificou-se como principal obstáculo às alianças estratégicas as distintas culturas organizacionais, que podem ocasionar comportamentos oportunistas entre os parceiros.

Palavras chave:

- Alianças Estratégicas,
- Aprendizado,
- Competitividade.

Abstract

The world-wide economy is transforming the strategies and the inter-relationship of the companies. To assure the survival and the growth in competitive scenes, the organizations if come across with the necessity to establish cooperation between itself. This environment affects all the companies, causing different effect in each social and economic structure. On the basis of references theoreticians regarding strategies, this article approaches the main aspects that involve alliances between enterprise organizations. Using itself of the exploratory -bibliographical method, the results of this study point as main competitive advantages of the partnerships the magnifying of the value of the learning, through the cooperation between the organizations; the access the new markets, to make front to the competition; e, the dilution of risks, by means of the sharing of investments. It was identified as main obstacle to the strategical alliances the distinct cultures of the organizations, that can cause opportunist behaviors between the partners.

Key words:

- Strategical Alliances,

- Learning,
- Competitiveness.

1 Introdução

O ambiente dos negócios sofreu importantes mudanças, especialmente ao longo das duas últimas décadas. As organizações empresariais foram desafiadas por fatores relacionados à abertura de economias anteriormente protegidas, o surgimento de mercados consumidores potenciais, à acirrada competição e à velocidade das mudanças tecnológicas, políticas e culturais.

Esse cenário exigiu a reestruturação dos modelos de gestão empresarial, fazendo com que as organizações buscassem em outras, inclusive com seus concorrentes, as habilidades que não detinham.

1.1 Problema de pesquisa

As mudanças ocorridas no cenário dos negócios exigiram que as organizações empresariais evoluíssem em seus modelos de gestão de processos com vistas à obtenção de economias de escala e de escopo, além da assimilação de capacitações até então tratadas em plano secundário. A forma como esses avanços podem ser incorporados às estratégias e aos processos representa o problema central investigado neste estudo.

1.2 Objetivo

O objetivo deste artigo consiste em revisar a literatura recente sobre o processo de alianças estratégicas, abordando a motivação e as tipologias normalmente utilizadas na formação dessas associações empresariais.

Em vários setores a gestão corporativa se destaca por modelos arrojados e inovadores, buscando no pensamento estratégico diferenciais apropriados à dinâmica concorrencial do mercado. As principais abordagens teóricas encontram-se reunidas neste artigo, que procura tratar as distintas arquiteturas societárias e organizacionais estabelecidas através de parcerias, cujo funcionamento ocorre a partir de mecanismos de colaboração que se constituem nos fatores determinantes do desenvolvimento e da sustentabilidade dos empreendimentos.

1.3 Metodologia

Seguindo a taxionomia de Vergara (2003), através da aplicação do método exploratório-bibliográfico para analisar e discutir trabalhos já publicados, este artigo de revisão pretende contribuir para a ampliação do entendimento a respeito das alianças

estratégicas, com uma abordagem delimitada às suas distintas definições, tipologias, motivações e relevância dessas parcerias, num ambiente cuja principal característica é a competição globalizada. Não se encontra no escopo do trabalho, portanto, destacar qual a modelagem mais apropriada para determinado tipo de organização ou de alguma atividade de negócios em particular.

2 Alianças estratégicas

No campo da estratégia, o estudo de alianças e cooperação é visto como uma extensão de áreas tradicionais como a de análise de fusões, aquisições, incorporações e joint ventures, e o termo aliança estratégica é utilizado para caracterizar um instrumento de aumento do poder de competição das organizações. Seu traço fundamental é a existência de uma certa concorrência, ao menos potencial, entre duas ou mais empresas que têm, declaradamente, a intenção de estabelecer laços de cooperação. As alianças integram o quadro das estratégias que visam eliminar, manter ou aumentar as vantagens competitivas das empresas participantes do mercado, e podem ser implementadas de acordo com a estratégia negocial identificada para cada caso.

A visão contemporânea sobre as alianças estratégicas permite reconhecer as atividades complementares, que levam a uma situação do tipo "ganha-ganha" para as partes envolvidas, representando redução de tempo e de dispersão de recursos, que se viabilizam através da cooperação entre organizações para obter benefícios comuns. Com este enfoque, a aliança estratégica pode ser entendida como um processo de negociação focado na vantagem competitiva, decorrente da reconsideração de perspectivas de recursos e de posicionamento estratégico, com propósito de cooperarem na criação de um negócio conjunto capaz de apresentar, presumivelmente, diferenciais que a atuação de forma independente não seria capaz de proporcionar.

No ambiente corporativo, pode-se conceituar aliança estratégica como um empreendimento de risco que envolve transações em mercados livres, representadas por associações formais, informais ou, ainda, pela total internalização das atividades através de fusões, aquisições, participações societárias ou joint ventures, entre outras (LORANGE e ROSS, 1996). Segundo Gulati (1998), essas parcerias representam arranjos voluntários entre empresas na busca de objetivos comuns, podendo envolver a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias, processos ou serviços. Yoshino e Rangan (1996) consideram que uma

aliança estratégica está vinculada à facetas específicas de duas ou mais empresas, na medida que ela representa uma parceria comercial para aumentar a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, capaz de proporcionar o intercâmbio de tecnologias, qualificações e/ou produtos baseados nestas.

Aaker (2001) acredita que essas parcerias resultam da colaboração entre duas ou mais organizações, no intuito de potencializar suas forças para que alcancem metas estratégicas. Isso implica a contribuição e a adaptação de ativos e competências necessárias à colaboração e manutenção ao longo do tempo. As empresas, quando participam de um processo de alianças, formatam arranjos por meio dos quais partilham custos, riscos e benefícios de explorar novas oportunidades de negócios, o que justifica o que advogam Hamel e Doz (2000). Os autores advogam que nenhuma empresa pode atender a todas demandas isoladamente. Tanto para as "gigantes" como para as "iniciantes" industriais, as parcerias estratégicas se tornaram essenciais para o sucesso competitivo nos mercados em rápida transformação, até porque muitas das habilidades e dos recursos, essenciais para a futura prosperidade de uma empresa, estão fora dos limites da organização.

Mintzberg et al (1998) definem alianças estratégicas como uma variedade de diferentes arranjos cooperativos, tanto entre fornecedores e clientes como entre parceiros que são, com cada vez mais frequência, concorrentes em outros domínios. Numa linha de pensamento semelhante, Nalebuff e Brandenburger (1996) propõem um novo modo de competir e cooperar ao mesmo tempo, por meio da estratégia em reunir competição e cooperação como forma de ampliar o "bolo", criar mercados e gerar benefícios para todos, atuando como complemento de produtos ou serviços, fazendo com que um torne o outro mais atraente. Eles acreditam que o êxito de um competidor não decorre, necessariamente, do fracasso dos demais, podendo representar uma multiplicidade de ganhadores.

Um exemplo brasileiro da estratégia defendida por esses autores se encontra nas parcerias formadas entre três grandes bancos – Banco do Brasil, Bradesco e ABN Amro Real, concorrentes entre si no mercado bancário varejista, que em 1995 se associaram para criar a Visanet –, que permitiu ganhos de escala no processamento dos cartões com a "bandeira" Visa, que cada um, individualmente, continuou comercializando e ampliando a base de portadores, e no relacionamento com os estabelecimentos comerciais conveniados. Em 2003, diante do sucesso daquela iniciativa, os conglomerados

bancários repetem a união e criam a empresa Visa Vale para atuar na operação de transações decorrentes de cartões alimentação e refeição, sistema comercializado com base no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), do Ministério do Trabalho e Emprego.

3 A formação das alianças estratégicas

A formação de alianças estratégicas não é um fato novo. O que é novo é a sua proliferação após a década de 80. Três forças criativas contribuíram para a geração dessa realidade:

- a globalização dos mercados com níveis crescentes de competição;
- a procura de capacidades, à medida que os limites entre as empresas tornaram-se indefinidos; e,
- a escassez de recursos.

Porter (1980) defende que o enfrentamento da competição se encontra na essência da formulação estratégica. Em seus estudos, o autor propõe um mapeamento desse ambiente, utilizando-se de um sistema conhecido como "Modelo das Cinco Forças Competitivas", através do qual realça as forças que afetam o nível concorrencial dentro de uma indústria, e que interfere na forma pela qual uma empresa pode alcançar vantagem competitiva no setor em que atua, conforme ilustrado na Figura 1.

Segundo o modelo, as regras da competição

englobam cinco forças competitivas: chegada de novos entrantes, poder de negociação de clientes, ameaça de substitutos, poder de negociação de fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes. Cada uma das forças possui características particulares e são enfrentadas de diversas formas, a saber:

- As barreiras a novos entrantes são constituídas por: níveis de economias de escala, em face da curva de aprendizagem e da reduzida rentabilidade inicial de possíveis novos concorrentes; diferenças entre produtos patenteados por empresas estabelecidas; identidade de marcas; custos de mudança, por deixar de atuar em um setor iniciando-se em outro; exigências de capital; acesso à rede de distribuição; acesso a insumos; política governamental; e, retaliação esperada.
- O poder de negociação do cliente é dado por: concentração de compradores vis-à-vis a concentração de empresas; volume de compras do comprador; possibilidade de integração para trás; produtos substitutos; "efeito puxar", no qual os compradores solicitam os produtos; impacto sobre qualidade e/ou desempenho; e, incentivos dos tomadores de decisão, no caso de compras industriais.
- A ameaça de substitutos origina-se do preço relativo dos mesmos, dos custos de mudança e da propensão do comprador a substituir.
- O poder de negociação dos fornecedores depende da: diferenciação dos insumos

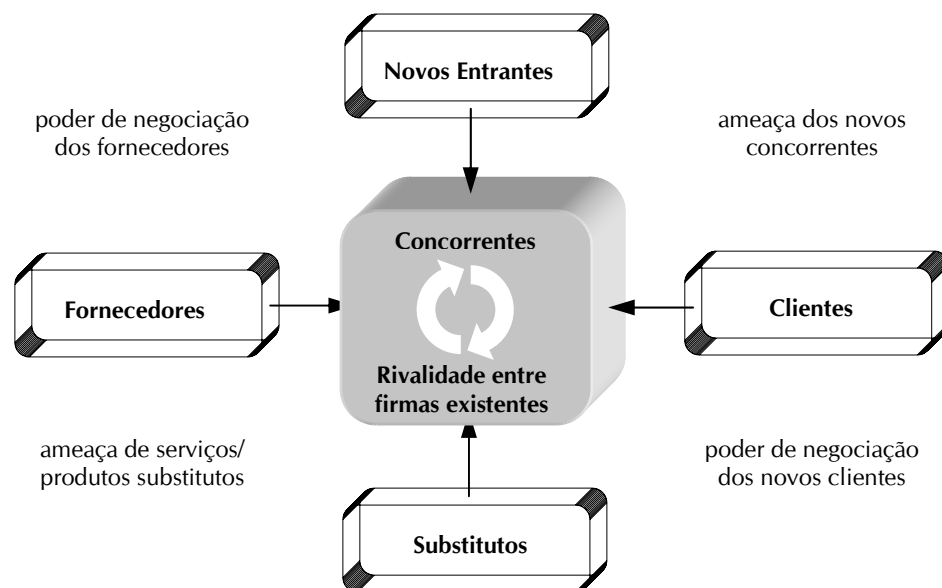


Figura 1 – Modelo das cinco forças competitivas
Fonte: Porter (1980)

necessários para fabricações específicas; presença de insumos substitutos; concentração de fornecedores; importância de volume para o fornecedor; custo relativo a compras totais no setor; impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação; e, ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas no setor.

- A rivalidade entre os concorrentes decorre de fatores como: o crescimento setorial ante a expectativa de rentabilidade, que acaba por atrair outras empresas e tem como provável efeito a diminuição da cota de mercado de cada uma das concorrentes; a diferenciação nos custos fixos entre as concorrentes, afetando os níveis de rentabilidade; a diferença no portfolio de produtos existentes; a identidade de marcas, determinando preferências e diferenciando os níveis de vendas entre as empresas; diversidade de concorrentes; e, barreiras de saída, ou as dificuldades encontradas pelos empresários para abandonar o setor.

Porter (1998), com uma visão própria sobre a estratégia de alianças, entende que a formação de parcerias deve obedecer a critérios de seletividade, devendo ser focalizadas determinadas atividades para a obtenção de um benefício competitivo específico. Alianças de grande amplitude, abrangendo diversas atividades e mercados, tendem a refrear o próprio crescimento da empresa. As alianças bem sucedidas, normalmente, assumem formas tradicionais, auxiliando o aprendizado da empresa e a progressão com suas próprias forças.

Lorange e Ross (1996) ensinam que a vantagem competitiva de uma parceria deva também ser entendida a partir de uma visão unificada das forças competitivas, conforme ilustrado na Figura 2.

Conforme se depreende da figura, as forças competitivas de uma aliança estratégica podem ser geradas em quatro áreas:

- Novos entrantes ou retirantes: combinação de esforços para atingir uma dimensão que impeça novos entrantes, através da criação de barreiras visando diminuir o número de participantes independentes na indústria, além da manter excesso na capacidade de produção, isto é, reduzir as barreiras à saída de concorrentes.
- Consumidores: conjugação de ações para oferecer um conjunto mais amplo de produtos e manter força de vendas mais atuante, visando ficar em melhor posição para satisfazer as necessidades dos clientes.

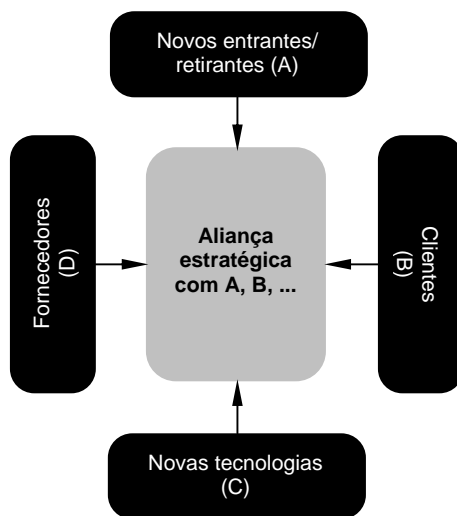


Figura 2 – Avaliação das vantagens competitivas
Fonte: Lorange e Ross (1996).

- Novas tecnologias: esforços conjuntos para combinação de tecnologias complementares, permitindo um “salto” em relação aos competidores.
- Fornecedores: combinação de esforços para criar maior poder de barganha em termos de poder de compra e/ou desenvolver contratos mais favoráveis no longo prazo.

Sobre esse tema, várias questões têm sido enfocadas em diversas publicações. Entre os fatores estudados está a motivação que leva as empresas a formar uma aliança, a escolha de um parceiro, a forma, a gestão e o seu impacto no desempenho das organizações envolvidas. Segundo destacam Hitt et al (2000), pode-se esperar das alianças estratégicas ganhos proporcionadas pelo compartilhamento de tecnologias, pela simplificação dos sistemas de gestão e de poder, o acesso privilegiado a mercados, a redução de riscos e o aprendizado conjunto.

Fatores estratégicos no modelo de formação de uma aliança estão relacionados a fontes e usos de recursos e ao posicionamento estratégico. O negócio criado pela aliança deve ser avaliado para identificar sua relevância no portfolio de operações da empresa-mãe, e o negócio que cada parte traz para a associação deve ser questionado quanto à sua força em relação aos concorrentes. Tomadas em conjunto, essas questões devem fornecer a resposta se há ou não combinação estratégica ganha-ganha entre os dois sócios. Se uma combinação “ganha-ganha” ficar evidente, as chances de sucesso na implementação serão aumentadas.

A Figura 3 ilustra, conforme propõem Lorange e Ross (1996), o processo pelo qual se estrutura uma aliança estratégica, na qual se pode observar que a divisão em duas etapas - uma inicial e outra intensiva. A etapa inicial engloba duas fases:

- a primeira refere-se a aspectos analíticos, que consideram o impacto da aliança no portfolio de produtos e serviços e as conseqüências econômicas decorrentes da parceria. A análise precisa ter a devida amplitude para evidenciar que o negócio oferece vantagem para todos os parceiros, aumentando as suas chances de sucesso; e,
- a segunda fase se dedica às considerações políticas, as quais devem desenvolver argumentação capaz de convencer os sócios e a estrutura gerencial sobre os benefícios da aliança. Por isso, deve ser exaustivamente trabalhada e todos os conflitos precisam ser resolvidos antes de se passar para a fase seguinte.

A etapa intensiva compreende a fase estratégica e a de apoio interno. Na fase estratégica elabora-se o plano estratégico para a aliança. Nesta etapa a estratégia para a aliança exige intenso relacionamento entre todos os envolvidos, devendo-se considerar, segundo alertam Lorange e Ross (1996), os seguintes aspectos na agenda de discussão: qual a visão do mercado pelos envolvidos, suas perspectivas de crescimento, suas ameaças e oportunidades; quem são os principais concorrentes e como eles serão enfrentados; avaliar cenários futuros e delinear o pior cenário que se poderá esperar e qual o retorno nesse cenário; determinar as vantagens competitivas da aliança estratégica; e, transformar a aliança estratégica em um plano de negócios que irá servir como base para o gerenciamento e crescimento da aliança.

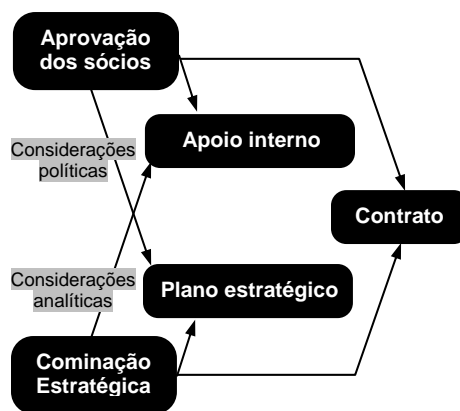


Figura 3 – Processo de formação de alianças estratégicas
Fonte: Lorange e Ross (1996).

Segundo Hamel e Doz (2000), a formação das alianças normalmente serve a objetivos estratégicos específicos. Conforme ilustrado na Figura 4, com propósitos específicos encontra-se a empresa que está "competindo pelo mundo", atuando em um ambiente concorrencial onde procura maximizar as potencialidades do mercado global, e que busca, por meio de parcerias, o que não consegue fazer sozinha como, por exemplo: o desenvolvimento de massa crítica, global ou em um determinado mercado; o aprendizado rápido sobre mercados não conhecidos; e, o acesso a habilidades concentradas em região geográfica diferente daquela onde se encontra.

Pode-se citar, como exemplo desse objetivo estratégico, o ingresso dos grandes conglomerados financeiros internacionais no mercado brasileiro, participando do processo de reestruturação da indústria bancária em nosso País a partir da implementação do Plano Real, em meados de 1994. Entre esses grupos destacam-se: o grupo espanhol Santander, que adquiriu o Banespa; o britânico HSBC, adquirente do Bamerindus; e, o ABN Amro, que comprou o Banco Real.

Empresas que têm objetivos estratégicos ampliados, segundo esses autores, se encontram com a intenção de "competir pelo futuro", pois acreditam que as alianças têm seus próprios meios de criar valor através da: construção de posições nodais em coalizões para criar novos mercados; criação de novas oportunidades através da combinação de habilidades e recursos; e, aquisição de novas competências de forma mais rápida do que seria alcançável através do desenvolvimento interno.

Exemplo para esse objetivo foi citado por Tachizawa e Rezende (2000) no estudo que realizaram sobre a margarina Mazzola, resultado da parceria entre a Sadia e a Refinações de Milho Brasil. A primeira empresa entrou com a tecnologia de produção, eis que não possuía uma marca forte para o segmento de produto, enquanto que a segunda detinha o know-how comercial, na medida que desconhecia o processo de fabricação do produto.

Embora os objetivos específicos e os de maior abrangência possam parecer distintos, verifica-se que a utilização de alianças estratégicas nas duas visões de competição ("pelo mundo" e "pelo futuro") compartilha algumas lógicas subjacentes, na medida que os benefícios buscados em cada uma delas são aqueles pretendidos para a parceria. Essas lógicas de criação de valor são: ganhar capacidades competitivas através da cooptação; alavancar recursos da co-especialização; e, ganhar competências através da aprendizagem internalizada.

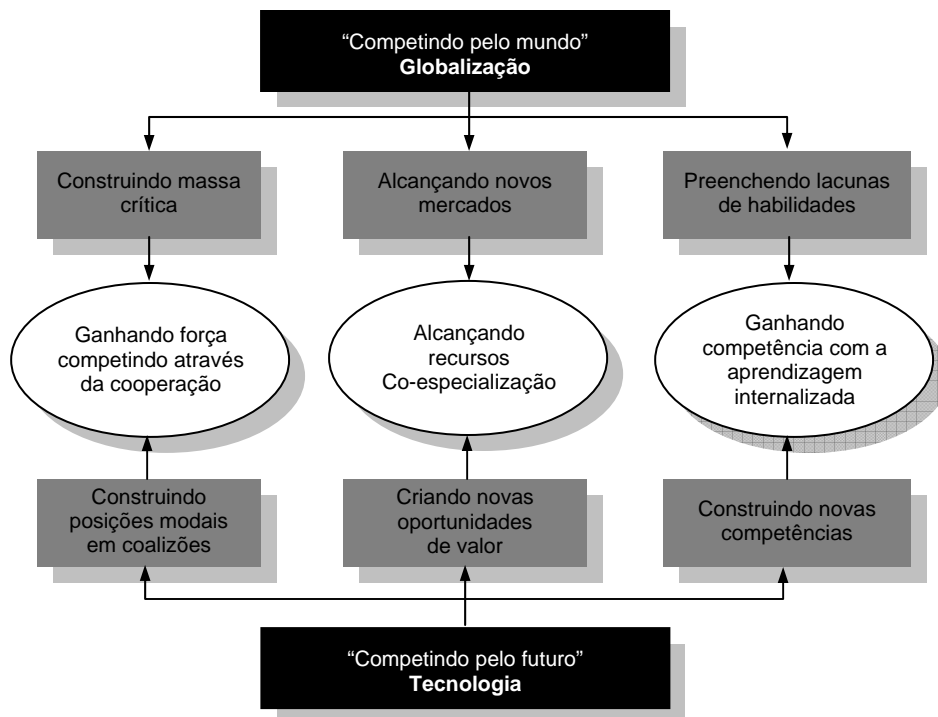


Figura 4 – Lógica da criação de valor das alianças estratégicas
Fonte: Hamel e Doz (2000).

4 Os tipos de alianças estratégicas

Aaker (2001) postula que as alianças estratégicas desempenham papel importante frente às alianças globais, pois é comum uma empresa não possuir todos os fatores-chave de sucesso para atuar em determinados mercados, recorrendo às parcerias para a complementação do que necessita. Lorange e Roos (1996), conforme ilustrado na Figura 5, propõem a utilização de distintos modelos para a formação das alianças, que ponderam o prazo de alocação de recursos e a expectativa de retorno dos mesmos, a saber: aliança provisória; alianças do tipo consórcio; joint venture baseada em projeto; e, joint venture plena.

Se as empresas-mãe colocarem um conjunto mínimo de recursos em uma base de curto prazo (via complementação uma da outra, e que sejam totalmente recuperados por elas), o tipo de aliança provisória faz sentido. Essas alianças normalmente são de natureza defensiva, partindo-se do ponto de vista da sócia-líder.

As fontes de recursos para um consórcio tendem a ser mais abundantes, permitindo maior flexibilidade para adaptação a novas oportunidades. Contudo, espera-se que os recursos gerados na aliança retornem para cada uma das empresas sócias.

Comumente constata-se este tipo de aliança quando o negócio é de importância central, mas uma das partes é seguidora no que concerne ao posicionamento competitivo.

As joint ventures baseadas em projeto ocorrem tipicamente quando poucos recursos são empregados pelas partes, mas os resultados são mantidos no negócio. As partes não só se vêem como líderes do segmento de mercado específico, como também percebem que esse segmento tende a ser, de alguma forma, periférico em suas estratégias gerais (de portfólio).

Nas alianças joint ventures plenas exige-se que os recursos sejam fornecidos pelas partes com maior liberdade, permitindo a adaptação para eventuais novas oportunidades. Os recursos tendem a ser mantidos dentro da aliança, dando sustentação para mobilizações futuras. A preocupação deve ser a combinação de forças para a criação de valor através da utilização conjunta de esforços e, possivelmente, o estabelecimento de uma alternativa de saída após a estruturação das atividades do novo negócio.

Porter (1998), por sua vez, oferece uma classificação simplificada para os tipos de alianças, dividindo-a em:

- Aquisição: uma empresa líder adquire outra empresa, constituindo o escopo da

organização através do aumento de posições em novos segmentos de mercado, em novas regiões geográficas, em uma maior integração ou em uma base de apoio num novo setor relacionado. Nessa classificação estão consideradas as fusões, aquisições e incorporações.

- Coalizão: união de empresas sem representar fusão ou aquisição. Ocorre através de licenças, joint ventures e acordos operacionais de fornecimento e/ou de distribuição. O modelo permite que as organizações reúnam recursos e qualificações para atacar determinados objetivos, como o de competir em conjunto contra líderes de mercado.

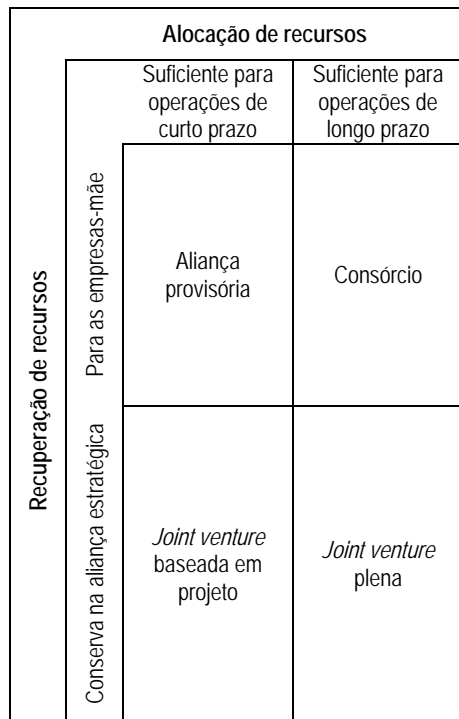


Figura 5 – Tipos de alianças estratégicas
Fonte: Lorange e Ross (1996).

Nos últimos dez anos, a partir da implementação do Plano Real, dados da Consultoria KPMG (2005) indicam uma predominância da modalidade de aquisições nas alianças estratégicas ocorridas no Brasil. Entre os anos de 1995 e 2005, ocorreram 3.384 operações envolvendo fusões e aquisições no mercado brasileiro, sendo que as transações envolvendo os treze setores considerados mais atuantes nesse movimento, conforme Tabela 1, corresponderam a 67,9% do total. Na quantidade de operações encontram-se as empresas estatais que passaram por processos de privatização ao longo do período, especialmente dos setores de telecomunicações, financeiro e energético.

Tabela 1

Fusões e aquisições no mercado brasileiro entre 1994 e 2005

Setores	1995/ 1998	1999/ 2002	2003/ 2005	Total	%
1 Alimentos	147	122	94	363	10,7%
2 Tecno. Informação	34	134	99	267	7,9%
3 Telecomunicações	58	122	74	254	7,5%
4 Inst. Financeiras	115	71	54	240	7,1%
5 Metal e siderurgia	67	48	58	173	5,1%
6 Cias energéticas	38	82	45	165	4,9%
7 Public. e editoras	35	71	48	154	4,6%
8 Petrolífero	78	29	30	137	4,0%
9 Química e petroquímica	12	100	37	149	4,4%
10 Seguros	64	27	36	127	3,8%
11 Peças automotivas	58	30	10	98	2,9%
12 Eletro-eletrônico	57	16	13	86	2,5%
13 Supermercado	24	46	14	84	2,5%
14 Outros	476	331	280	1087	32,1%
Ttotal	1263	1229	892	3384	100%

Fonte: adaptado pelo autor de KPMG (2005).

Ainda segundo Porter (1998), as coalizões representam acordos de longo prazo entre empresas, que vão além de transações normais de mercado, mas que não chegam a se transformar em fusões. Permitem o compartilhamento de atividades sem a necessidade de entrar em novos setores, regiões geográficas ou indústrias relacionadas. Também podem representar meios para se obter vantagens de custo ou de diferenciação próprias dos elos verticais, sem chegar a ser uma integração ampla. As coalizões também podem desempenhar um papel mais sutil no ataque a líderes. Nesta modalidade de aliança estratégica podem ser citadas as joint ventures formadas por bancos públicos brasileiros a partir de 1995 – Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal – com companhias seguradoras nacionais e estrangeiras. Tratava-se da única alternativa para que essas entidades acompanhassem o avanço dos concorrentes privados, já que estavam impedidas de participar da privatização de bancos estaduais.

Segundo Harbison e Pekar (1999), na década de 80 uma empresa podia confiar firmemente em fusões e aquisições; muitas seguiram o caminho e persistem nele. Contudo, um número cada vez maior de empresas precisa de opções com prazos mais longos. Uma empresa pode ficar motivada e efetuar uma aliança estratégica quando, por exemplo, enfrenta lacunas em capacidades diferenciadas, cujo desenvolvimento interno seria

excessivamente caro ou demorado. Uma aliança também é atraente quando uma empresa deseja ter acesso a um subconjunto de capacidades de outra empresa, mas não quer o “excesso de bagagem” que viria com uma aquisição. Ainda de acordo com esses autores, uma aliança também pode ser a melhor opção quando a capacidade se encontra nas mãos de um parceiro grande demais para ser considerado seriamente como uma possível aquisição.

Cada uma das associações pode ser ou não uma aliança estratégica, mas, toda aliança estratégica estará incluída numa das formas de associação entre empresas. Para avaliar se uma associação é uma aliança estratégica de fato, deve-se considerar duas dimensões:

- Concorrência; e
- autonomia estratégica.

Estas dimensões determinarão a existência ou não de uma cooperação sob a forma de aliança estratégica. Por tudo isso, pode-se dizer que a forma da aliança se distingue pelo âmbito do compromisso que representa e pelo grau de controle que confere a cada parceiro. Por meio de uma aliança estratégica, em suas diversas tipologias, as empresas podem selecionar, desenvolver e empregar capacidades essenciais que permitirão a cada parceiro obter vantagem

competitiva, aumentar o valor ao cliente e direcionar mercados.

5 A relevância das alianças estratégicas

Com essa visão, pode-se inferir que a formação de alianças estratégicas no atual cenário mercadológico, que traz em si a marca da competição, se torna cada vez mais relevante como forma de garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas. O consumidor deste início de século é mais exigente, conhece melhor os seus direitos, sabe analisar as alternativas existentes para tomar uma decisão sobre quem será seu fornecedor. As qualidades para ser um dos atores desse complexo sistema dependem, em parte, da capacidade da empresa adicionar ao seu negócio as técnicas desenvolvidas em mercados dispersos e explorar sinergias, porque sua escolha, como fornecedora, baseia-se no vigor com que todas as suas forças competitivas forem aplicadas no mercado local.

Porter (1998) considera que as alianças representam meios para se desenvolver uma rede de atividades dispersas, e não um fim em si mesmas, na medida que podem desfocar o posicionamento das empresas. Para ele, as melhores alianças são altamente seletivas, devendo ser focalizadas em determinadas atividades com vistas à obtenção de um benefício competitivo específico. Entre os aspectos mais relevantes enumerados pelo autor para justificar a formação de alianças, destacam-se:

- economias de escala ou de aprendizado: obtidas pela conjugação de forças na comercialização, na produção de componentes ou na montagem de determinados produtos. Com essa motivação, encontram-se as alianças formadas principalmente por grupos bancários e seguradores, que procuram, entre outros benefícios, explorar uma base ampliada de consumidores através do canal de distribuição bancário;
- acesso aos mercados locais, tecnologias de ponta e observância de marcos legais e regulatórios de propriedades nacional. Para este tipo de objetivo, pode-se citar a aliança feita em 1996 pelo grupo financeiro Itaú com o banco de desenvolvimento norte-americano Bankers Trust. O grupo brasileiro adotou uma estratégia defensiva de atuação em um mercado que exigia capacidade de atuação global, como é o caso do segmento bancário de investimento. Objetivando não perder espaços, o Itaú optou pela parceria, aliando o

seu conhecimento local à experiência do banco americano no mercado internacional de capitais; e,

- diluição do risco, pela co-responsabilização para os aportes de capital e pelos resultados do empreendimento.

Além dessas vantagens, competidores sofisticados também empregam alianças estratégicas para condicionar a natureza da competição numa determinada indústria como, por exemplo, licenciando uma tecnologia a fim de promover a padronização. As alianças podem compensar desvantagens competitivas, estejam elas nos custos de fatores ou em tecnologias, ao mesmo tempo em que preservam a independência, evitando a necessidade de uma fusão onerosa.

6 Considerações finais

Pode-se perceber, através do referencial teórico utilizado neste artigo, que a necessidade de cooperação entre as empresas vem determinando novas formas de se fazer negócios. A assimilação de novas capacitações, ante a crescente e cada vez mais exigente demanda dos consumidores e a acirrada competição, faz com que muitas organizações optem por buscar em outras empresas, mesmo em concorrentes diretos, as habilidades requeridas. Qualquer que seja o setor empresarial, uma aliança estratégica pode significar a ampliação das vantagens competitivas e, por consequência, dos resultados do negócio, melhoria do posicionamento, diluição riscos e sustentabilidade da organização.

Entre as razões mais importantes para a formação das alianças estratégicas encontra-se a ampliação do valor do aprendizado, obtido a partir da aproximação que ocorre entre as empresas parceiras, permitindo que sejam criadas mais oportunidades para a difusão do conhecimento, transpondo barreiras geográficas, políticas e ideológicas. O aprendizado assume um papel importante como causa e consequência das alianças, fazendo com que as pessoas envolvidas na parceria sejam estimuladas a manterem-se na condição de permanentes aprendizes e de extrair o máximo de benefícios que a aliança possa proporcionar.

A capacidade de absorver habilidades e transportá-las para o interior das próprias empresas é que consolida a rápida e eficiente difusão do conhecimento e permite lançar bases para a inovação e a sustentabilidade das organizações. Esse processo de transferência, quando bem administrado, resulta em soluções que podem ensejar em benefícios aos consumidores,

viabilizando uma saída lógica e eficaz para usufruir as vantagens da cooperação e ter acesso às melhores tecnologias.

A formação de uma aliança estratégica representa uma espécie de negociação do tipo "ganha-ganha", na qual todos os atores procuram obter benefícios mútuos. Contudo, existem obstáculos a serem enfrentados pelos parceiros e que, por isso, requerem grande flexibilidade dos envolvidos. As distintas culturas organizacionais devem ser respeitadas e, através de programas de treinamento, as empresas podem estimular as pessoas a se adaptarem aos diferentes enfoques culturais, minimizando potenciais conflitos.

Os conceitos abordados neste estudo permitem concluir que as alianças estratégicas representam importante alternativa para que as empresas possam desenvolver vantagens competitivas capazes de sustentar seus objetivos de mercado, os quais, isoladamente, se tornariam distantes de serem alcançados, na medida que as parcerias representam o caminho menos oneroso, em espaço de tempo e em volume de recursos, para a assimilação de capacitações que se encontram fora dos limites da organização.

O fato de que no período pós Plano Real ter predominado a modalidade de fusões e aquisições no Brasil, não invalida a busca de habilidades através das coalizões, mesmo porque o programa de privatizações de alguns setores da economia brasileira, antes sob controle da União, estabelecia como condição sine qua non a venda das participações acionárias do Estado. Um exame mais detalhado desse processo exigiria um aprofundamento que não se encontra no escopo deste estudo, o que pode ensejar futuras abordagens sobre o tema em pesquisas específicas.

Autores: Jaime Luiz Kalsing, M.Sc
José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc

Referências Bibliográficas

- AAKER, D.A. Administração estratégica de mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ALMEIDA JR., M.; MENDONÇA DE BARROS, J.R. Análise do ajuste do Sistema Financeiro no Brasil. Ministério da Fazenda, Brasília, 1997.
- BRANDENBURGUER, M.A.; NALEBUFF, J.B. The right game: use game theory to shape strategy. Harvard Business Review, Boston, July-August, 1995.
- GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GULATI, R. Alliances and networks. Strategic Management Journal, v.19, 293-317. New York: John Wiley & Sons, 1998.

HAMEL, G.; DOZ, Y.L. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

HARBISON, J.R.; PEKAR JR., P. Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

HITT, M.; DACIN, M.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J.; BORZA, A. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy Management Journal*, v.43, n. 3, p. 449-467, Texas, 2000.

KALSING, J.L.; FARIAS FILHO, J.R. Bancos e seguradoras: uma abordagem das alianças estratégicas para as operações de bancassurance. In: II Congresso Nacional de Excelência e Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, Agosto, 2004.

KALSING, J.L. A influência das alianças entre conglomerados bancários e seguradores no mercado brasileiro: um estudo transversal sobre estratégias e resultados. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão Fluminense, Niterói, Agosto, 2005.

KPMG. Pesquisa de fusões e aquisições: espelho das transações realizadas no Brasil entre 1995 e 2005. Corporate Finance Publicações, São Paulo, 2005.

LORANGE, P.; ROOS, J. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MATOS, V.A.; SANTOS JR., W.L. Alianças Estratégicas para o Desenvolvimento dos Negócios: uma análise das articulações da avicultura brasileira. *Revista de Ciência e Tecnologia*, v.2, n.2, p.63-75, Recife, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1998.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. Co-opetição. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

PORTER, M.E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 25. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

RODRIGUES, S.B. Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. Estratégia empresarial - tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2003.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. Alianças estratégicas: uma abordagem gerencial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996. ■

Com o intuito de esclarecer o papel do Engenheiro de Produção na sociedade e em seu mercado de atuação, dedicamos este espaço à apresentação do texto elaborado por Ricardo Naveiro, Professor da UFRJ e Diretor Técnico da ABEPRO.

A Engenharia de Produção se dedica ao projeto e gerência de sistemas que envolvem pessoas, materiais, equipamentos e o ambiente.

Ela é uma engenharia que está associada as engenharias tradicionais e vem ultimamente ganhando a preferência na escolha dos candidatos à engenharia. Ela é sem dúvida a menos tecnológica das engenharias na medida que é mais abrangente e genérica, englobando um conjunto maior de conhecimentos e habilidades. O aluno de engenharia de produção aprende matérias relacionadas a economia, meio ambiente, finanças, etc., além dos conhecimentos tecnológicos básicos da engenharia.

Qual a diferença entre engenharia de produção e administração de empresas?

A engenharia de produção tem um conteúdo tecnológico, isto é o aluno cursa as disciplinas básicas de química, física e matemática complementadas por um conjunto de matérias de engenharia, tais como materiais, desenho técnico, eletrotécnica, automação industrial etc... É claro que a profundidade que o aluno estuda essas matérias técnicas é menor que a dos seus colegas da engenharia elétrica, mecânica, etc. Ambas as carreiras têm matérias sobre administração, comércio, contabilidade e técnicas de gerência. Na engenharia de produção essas matérias estão mais voltadas para a realidade industrial.

O curso de engenharia de produção não fica um curso muito superficial, onde o aluno acaba não aprendendo nada?

Não, o engenheiro de produção é o único profissional do mercado que consegue enxergar os problemas de forma global, não fragmentada. Ele conhece os diversos problemas industriais e as tecnologias que são necessárias para resolvê-los, mas nem sempre é a pessoa que irá se concentrar no detalhe da resolução.

Nesse caso, o engenheiro de produção então depende sempre de outros profissionais para resolver os problemas?

Isso é parcialmente verdadeiro para os problemas tecnológicos, principalmente para os problemas mais complexos. Mas, nem todas as empresas são

do tamanho da Petrobras, pelo contrário a maioria das empresas são de médio e pequeno porte, de forma que muitas delas tem problemas tecnológicos de baixa complexidade perfeitamente resolvíveis por um engenheiro de produção.

Qual é então a área específica de conhecimento de um engenheiro de produção?

O engenheiro de produção tem como área específica de conhecimento os métodos gerenciais, a implantação de sistemas informatizados para a gerência de empresas, o uso de métodos para melhoria da eficiência das empresas e a utilização de sistemas de controle dos processos da empresa. Tudo o que se refere as atividades básicas de uma empresa tais como planejar as compras, planejar e programar a produção e planejar e programar a distribuição dos produtos faz parte das atribuições típicas do engenheiro de produção. É por isso que o engenheiro de produção pode trabalhar em praticamente qualquer tipo de indústria.

Em que setores da economia trabalha um engenheiro de produção?

Em vários setores tais como: Indústrias de automóveis, eletrodomésticos, de equipamentos, etc. enfim setores que fabricam algum tipo de produto.

Empresas de serviços tais como: empresas de transporte aéreo, transporte marítimo, construção, consultoria em qualidade, hospitais, consultoria em geral e cursos, etc. Instituições e empresas públicas tais como: Correios, Petrobras, Agência Nacional de Energia, Agência Nacional de Petróleo, BNDEs, etc. Empresas privadas de petróleo, usinas de açúcar, empresas de telefonia, agroindústrias, indústrias de alimentos, bancos (parte operacional), seguradoras e fundos de pensão. Bancos de investimento (na análise de investimentos).

O que faz um engenheiro de produção?

Ele pode trabalhar em diversas áreas da empresa:

- Área de operações: execução da distribuição dos produtos, controle de suprimentos.
- Área de planejamento: estratégico, produtivo, financeiro.
- Área financeira: controle financeiro, controle dos custos, análise de investimentos.
- Área de logística: planejamento da produção e da distribuição de produtos.
- Área de marketing: planejamento do produto, mercados a serem atendidos.



Como está o mercado para os engenheiros de produção?

Considerando-se a situação atual de retração do mercado de engenharia no Brasil, o mercado de engenharia de produção é sem sombra de dúvida o que desfruta da melhor situação. Todos os engenheiros de produção vem conseguindo boas colocações no mercado principalmente em função do seu perfil que coincide com o que se está demandando nos dias de hoje: um profissional com uma sólida formação científica e com visão geral suficiente para encarar os problemas de maneira global.

O mercado de trabalho para o engenheiro de produção tem-se mostrado extremamente diversificado. Além do mercado tradicional (empresas e empreendimentos industriais), altamente instável e dependente da estabilidade econômica, uma série de setores/áreas passaram a procurar os profissionais formados pelas melhores universidades em engenharia de produção. O ponto em comum entre todas as áreas citadas abaixo é o dinamismo e sua alta taxa de crescimento. São setores que tem crescido mesmo quando a economia como um todo tem se estagnado e todas as previsões são unânimes no considerá-los como extremamente promissores no futuro (próximos 5 anos). Os principais são:

- Finanças
- Telecomunicações
- Atuária
- Informática e Internet

1. Finanças

A maioria das instituições financeiras (bancos, corretoras, bancos de investimento, seguradoras) tem preferido contratar engenheiros de produção à economistas. Por que?

Porque hoje um bom analista de investimento deve possuir além de uma visão global do ambiente em que uma empresa está atuando uma forte base matemática para desenvolver e utilizar os diferentes modelos de análise de investimento.

Um bom analista de investimentos sabe que um empreendimento de sucesso está quase sempre associado a uma equipe de gestores altamente competente e qualificada. Este analista de investimentos deve, portanto, ser capaz de reconhecer e identificar esta competência da equipe responsável pelo desenvolvimento do empreendimento e isto só se consegue com uma formação diversificada, que inclua conhecimentos sobre a gestão de recursos humanos, que o engenheiro de produção possui e outros profissionais não.

Além da análise de investimentos, os instituições financeiras tem procurado os engenheiros de produção recém-formados para trabalharem nas suas mesas de bolsa e mercado aberto. Os profissionais destas áreas devem ter uma sólida formação matemática e alto grau de raciocínio lógico e abstrato, requisitos mais facilmente encontrados nas áreas ligadas à engenharia.



Mais de 50% dos engenheiros de produção que se formam todo ano pela UFRJ são contratados por empresas desta área.

2. Telecomunicações

O cenário atual, de uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação, tem imposto às

diversas organizações uma postura muito mais flexível, que as capacite a responder rapidamente às mudanças.

Esta nova realidade tem promovido o surgimento de uma nova indústria, que está sendo chamada da indústria de info-comunicação. Esta nova indústria é o resultado da convergência de 3 grandes indústrias - informática, telecomunicações e mídia (entretenimento, indústria cultural, propaganda e marketing) - e vem crescendo pelo menos duas vezes mais rapidamente que os demais setores da economia na Europa, Brasil, Japão e EUA.

No Brasil, o setor de Telecomunicações é um dos setores mais dinâmicos da economia e assim deve se manter nos próximos anos até que a enorme demanda reprimida possa ser satisfeita tanto em termos quantitativos (quantidade de linhas fixas e celulares necessárias para atender a população) como em termos qualitativos (qualidade do serviço prestado, que hoje é extremamente baixo).

A demanda nesta área é por técnicos e engenheiros de telecomunicações mas, principalmente, por gente capaz de entender e gerenciar o negócio, criando e administrando novos produtos e serviços.

Mais uma vez, os engenheiros de produção são aqueles mais habilitados a cumprir esta tarefa por possuírem uma formação multidisciplinar. O gerente de novos produtos, ou o gerente de novos negócios é um profissional que precisa de sólida formação matemática, conhecer as tecnologias envolvidas, estar familiarizado com a área financeira, visão de marketing, enfim, um grande domínio do "negócio" telecomunicações. O engenheiro de produção está mais preparado para esta tarefa do que o engenheiro de uma outra área. Cabe ressaltar que a demanda por estes profissionais não está limitada geograficamente, encontrando-se dispersa por todo o país.

Embora tenha contratado poucas pessoas até 1999, a expectativa é que com o fim do processo de privatização e a entrada em operação do conjunto das chamadas empresas espelho em 2000, o setor passe por um período de grande expansão nos próximos anos. De todos os setores aqui citados, este e o de Informática e Internet serão, provavelmente, os maiores empregadores nos próximos 5 anos.

3. Atuária

A atuária está relacionada às áreas de fundos de pensão e previdência. Este setor tem tido uma taxa de crescimento superior a 10% por ano, tanto na área pública (prefeituras e estados) quanto na

privada (aposentadoria). O número de profissionais formados nesta área é muito inferior a demanda. No Rio de Janeiro apenas a UFRJ forma atuários (cerca de 5 por ano) e todos eles são contratados pelo menos 1 ano antes de se formarem.

Apesar de demandar uma formação específica na parte de cálculo atuarial (quanto que eu preciso pagar por mês para poder me aposentar aos 65 anos, poder ter seguro saúde, etc), a falta de profissionais tem levado estas instituições a contratarem engenheiros de produção e dar-lhes uma formação complementar nestas áreas específicas.

A experiência tem sido extremamente positiva. Os engenheiros de produção tem-se mostrado os mais aptos a este tipo de reconversão e tem sido privilegiados nos processos seletivos.

4. Informática e Internet

Na área de Informática, Internet e Comércio Eletrônico as possibilidades são ilimitadas. Todos os dias as projeções quanto a explosão do Comércio Eletrônico são revistas, normalmente para cima.

No Brasil, o mercado nesta área foi estimado pelo Grupo Especial do Ministério da Ciência e Tecnologia em R\$ 40 bilhões em 2003. Todos os grandes grupos internacionais começam a se instalar no país e o próprio governo tem estimulado o aparecimento de empresas de base tecnológica, através de incubadoras e parques tecnológicos.

As possibilidades são de dois níveis:

▫ Abrir seu próprio negócio

A tendência para os próximos anos é de incentivo para a criação de novas empresas com forte conteúdo tecnológico, em especial na Internet. Diversas linhas de financiamento (BNDEs, FINEP) estão sendo criadas e diversos Fundos de Investimento de Capital de Risco (Venture Capital) estão sendo criados ou trazidos para o Brasil. Nos dois últimos anos, o número de formandos em engenharia de produção que partem para a realização de negócio próprio tem crescido na UFRJ de praticamente zero (1997) para cerca de 10% da turma em 1999.

Mais uma vez o engenheiro de produção, segundo estatísticas do Banco do Brasil e do PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda) é o que apresenta melhores índices de sucesso após um ano de abertura de empresas. Em geral, mais de 80% das empresas fecham após o seu primeiro ano de funcionamento. No caso de empresas

formadas por engenheiros de produção este índice é de menos de 50%.

As causas deste sucesso podem ser atribuídas a formação gerencial (administração, gerência de recursos humanos, financeira), a sólida base matemática e a formação multidisciplinar deste engenheiro.

▫ **Trabalhar em empresas da área**

Com o crescimento do mercado brasileiro de Internet, grandes empresas estão se lançando no mercado. O mercado de trabalho nestas áreas (comércio eletrônico, logística, Web Design) deve crescer bastante nos próximos anos. Esta área e telecomunicações serão setores que deverão conhecer as maiores taxas de crescimento no Brasil nos próximos 5 anos.

O perfil do profissional demandado é de alguém com formação multidisciplinar, particularmente em áreas como informática, gestão e administração (finanças, recursos humanos). O engenheiro de produção tem tudo para ser, aqui também, o profissional com um tipo de formação que mais se aproxima das necessidades do mercado, principalmente se aliar a sua formação acadêmica com experiência de estágios e formação complementar nas áreas citadas.

Faculdades promovem a "McDonaldização" do ensino

Em oposição ao ensino reflexivo, as faculdades estão promovendo a Educação de resultados. Para a maioria dos cursos universitários, profissional competente será aquele preparado para dar respostas práticas e rápidas que acelerem o lucro, "característica inerente à manutenção das relações de poder da sociedade", como ressalta matéria da revista "CartaCapital". Pelo país, reproduzem-se às dezenas cursos que preparam seus alunos para o mercado competitivo, formando profissionais como se fosse produtos ou marcas. Trata-se da "McDonaldização" da Educação, comparam os autores da matéria, o administrador de empresas Rafael Alcadipani e o professor da Fundação Getúlio Vargas, Ricardo Bresler.

Assim como na rede mundial de lanchonetes, dizem eles, algumas universidades espalham seus cursos pelo país, como franquias que formatam pessoas dóceis, submissas e disciplinadas. A principal idéia vendida é de que para ter sucesso profissional e ganhar dinheiro é preciso ser um profissional com capacidade técnica para produzir resultado práticos e não um profissional cidadão. Contraditoriamente, quem defende essa agilidade de resultados, prega também a flexibilidade e a humanização nas empresas. No entanto, aquela

receita de bolo pré-formatada não coincide em nada com um projeto humanista.

Quantificação da produção

Após a faculdade, vem a fase de produção de publicações. Participar de congressos e publicar artigos se tornam o diferencial para um currículo sólido, mesmo que a pesquisa seja irrelevante. Assim, importam as publicações por quilo e não pela qualidade. Como disse a filósofa e professora da USP, Marilena Chauí, em entrevista à revista "Caros Amigos", a produtividade é medida por números: números de publicações, número de orientados na pós-graduação, número de cursos de extensão. O próprio ministro da Educação, Paulo Renato Souza, confirmou essa teoria durante participação no programa "Roda Viva", na TVE. Todas as indagações eram respondidas com números. Quando questionado sobre o que é formar um estudante para a vida, ele respondeu que significava "preparar para o mercado de trabalho e passar no vestibular". O protótipo da "fast-imbecilização" são os cursinhos pré-vestibulares, em que professores adestrados cantam, dançam e repetem piadas para que seus alunos memorizem conteúdo suficiente para passar no vestibular. Superada essa fase, é jogado no lixo todo o conteúdo que despreza a lógica econômica.

Quantificação da pessoa

Mesmo nas universidades mais formatadas, no entanto, ainda existem jovens com capacidade de refletir e criticar, não se submetendo à coisificação e quantificação da pessoa. O ideal, ressaltam os autores, seria multiplicar essa capacidade de questionamento, mudando as diretrizes atuais da Educação. De início, deve se desmitificar a transmissão da técnica como sendo a única função da Educação.

Para uma formação mais ampla, capaz de incentivar a reflexão, é necessário deixar de lado a ênfase na instrumentalização e promover um pensamento que tenha força na emancipação. ■

Oportunidades

Este caderno, destina-se à classificação de vagas, espalhados pelos mais diversos campos de atuação da engenharia. Nesta edição, apresentamos 37 oportunidades de emprego.

Boa Sorte!

Engenheiro de Segurança do Trabalho:

Indústria localizada em Queimados contrata para início imediato.

- Com experiência anterior comprovada em carteira, de no mínimo, dois anos;
- Desejável que seja oriundo de indústria.

Currículos deverão ser encaminhados para selecao@forjas.com.br com pretensão salarial.

Estágio em Engenharia de Produção:

Estudantes de Engenharia de Produção cursando 7º, 8º ou 9º período. Necessário inglês avançado. Possuir boas noções de micro informática, principalmente excel em nível avançado.

Carga horária: 06 horas flexíveis
Local: Centro
Bolsa auxílio: R\$ 675,00
Benefícios: VT + VR (R\$ 11,00)

Interessados devem se cadastrar no site: www.grupofoco.com.br - Código da vaga: 122822.

Engenheiro de Projeto Pleno:

O Grupo A&C contrata Engenheiro de Projeto Pleno (PMP). Deve Possuir:

- Certificação de PMP;
- Formação superior em Engenharia – pelo menos 8 anos (Rgistrado no CREA);
- Experiência de pelo menos 7 anos em - Execução, fiscalização e elaboração de projeto, em obras industriais de unidade de processo ou de dutos e terminais ou de navios.

Os interessados deverão encaminhar currículo com pretensão salarial (CLT ou PJ) para rh.rj@aec.com.br com o código "Engenheiro Projeto Pleno PMP".

Gerente de Projetos:

Deve possuir:

- Formação superior em Administração, Economia e/ou Engenharias;
- Pós Graduação em Gerenciamento de Projetos (desejável);
- Experiência de 05 anos em mapeamento de processos de supply chain;
- Inglês fluente e espanhol intermediário;
- Pacote office avançado.

CV's para: ana.machado@webb.com.br

Engenheiro Mecânico:

Multinacional seleciona Engenheiro Mecânico para atuar no desenvolvimento de novos negócios de produtos específicos no setor de transporte com foco na área técnica.

Requisitos:

- Inglês fluente (necessário);
- Pacote Office;
- Pelo menos 5 anos de experiência em manutenção de frotas ou vendas de peças ou serviços para o setor;
- Conhecimentos específicos em manutenção de frotas;
- Conhecimento de motores;
- Relacionamento em alto nível nas empresas do setor – contato com diretores e gerentes;
- Disciplina de vendas – uso de ferramentas para prospecção de clientes.

Os interessados devem enviar currículo com urgência para erika.nieto@ltm.com.br

Favor informar pretensão salarial

Engenheiro de Gás:

A LTM Consultoria e Serviços Ltda, esta buscando um Engenheiro de GÁS para Multinacional:

- Dois anos de experiência na área de Mecânica de Fluidos e Térmica, em Projetos Mecânicos, desenvolvimento e engenharia de produtos.
- Elaboração de documentação técnica, manutenção contínua e homologação do produto, Testes de performance e transferência de tecnologia.
- Estudo do funcionamento e da performance do TLT, da transferência de calor aplicada, sendo: condução, ebulição, condensação e convecção. Dentre outras atividades.

- Conhecimentos na área de Petróleo e/ou Gás.
- Superior completo em Engenharia Mecânica.

- Inglês avançado/ fluente. (Relatórios, e-mails e atendimento a clientes em Inglês).

Salário + Benefícios. Horário à combinar.

Disponibilidade para viagens e/ou residir em Macaé e na região Sul do Brasil.

Favor encaminhar currículo somente dentro do perfil, com "Pretensão Salarial", colocando no assunto o cargo - Engenheiro de Gás, para o e-mail: talentosempresa@betterh.com.br (A/C: Carla Torreiro).

Estágio em Engenharia Mecânica:

Fundação MUDES em Niterói seleciona estudantes de:

Curso: Engenharia Mecânica
Período: a partir do 5º
Local do Estágio: Ponta D'Areia, Niterói
Sexo: Ambos
Carga Horária: à combinar
Atividades: Referentes a área, apoio no setor de compras e almoxarifado
Requisitos: Morar em Niterói ou São Gonçalo, CR > ou = 8,0; conhecimentos de informática (Internet, Word e excel)
Bolsa: R\$ 550,00
Benefícios: VT + Refeição Local

Os estudantes deste curso dentro deste perfil, deverão encaminhar currículo para nucleo.niteroi@mudes.org.br, mencionando no assunto o código da vaga 13811

Engenheiro de Obras:

Indústria Metalúrgica e Siderúrgica contrata:

- Superior Completo em Engenharia Civil;
- Desejável Especialização na área de estruturas metálicas;
- Inglês Técnico;
- Experiência mínima de 1 ano e meio em coordenação e execução de montagem de estruturas metálicas, ou de 2 a 3 anos em coordenação e execução de obras industriais, ex.: galpões, silos, etc.;
- Faixa Salarial: de R\$3.000,00 a R\$ 4.000,00 + benefícios;
- Local de Trabalho: Rio de Janeiro.

Obs.: Enviar cv para o e-mail mmangia@grupofoco.com.br colocando no assunto "Engenheiro de Obras" e cadastrar currículo no site da Foco na vaga nº 122859. Só serão aceitos os cvs que estiverem cadastrados no site da Foco.

Trainee Engenheiro Civil:

Simetria Serviços Empresariais em parceria com empresa do ramo de construção Civil seleciona:

- Formado em engenharia civil à aproximadamente dois ou três anos;
- Experiência em construção civil, preferencialmente em empresas grande porte;
- Conhecimento em todas as fases da obra.

A empresa oferece salário compatível com o mercado, forma de contratação PJ.

Os candidatos dentro do perfil deverão enviar cv para rh@simetria-rh.com.br, colocando no campo assunto o código 2005.

Gerente de Contas/Negócio:

Requisitos:

- Superior Completo;
- Vivência no segmento de Turismo;
- Habilidade no Relacionamento Interpessoal;
- Experiência de 04 anos como gerente de Contas/Negócio;
- Habilidade com cálculos financeiros e prospecção na área de negócios;
- Inglês Avançado.

Atividades:

- Negociação de Contratos e novos negócios, prospecção de novos clientes.
- Contato com a rede de Hotéis, Agências de Turismo e Empresas para fechamento de contratos.

Os candidatos interessados que estiverem dentro do perfil, podem encaminhar CV no corpo do e-mail com pretensão salarial para simtalentos@yahoo.com.br, mencionando no campo assunto "Gerente de Contas/Negócio".

Gerente de Logística:

Vaga para gerente de logística – RJ (uma vaga):

- Experiência Mínima de 5 anos em Gestão de Operações Logísticas comprovada em carteira.
- Domínio de rotinas gerais de logística, armazenagem, administração de equipes, gestão de estoque multi-item e gestão e controle de inventário.
- Conhecimentos em gestão de processos e planejamento e acompanhamento de projetos.

- Domínio de WMS e TMS e Excel em nível avançado.

- Elaboração de relatórios gerenciais.

- Necessário ser um profissional pró-ativo, com grande capacidade de relacionamento e negociação em diversos níveis.

Favor enviar currículo vitae, detalhando último salário e pretensão salarial (somente serão avaliados currículos com pretensão) para roberto.teixeira@yahoo.com.br, colocando no assunto do e-mail GerLogistica2006.

Favor somente enviar o currículo, aqueles que estiverem rigorosamente dentro do perfil.

Trainee em Logística:

Alliage Consultoria recruta Trainee em Logística.

Requisitos:

- Cursando último período ou ter concluído o nível superior há no máximo 2 anos nos cursos de Administração, Engenharia ou Economia;
- Experiência na área de Logística podendo ser em estágio;
- Desejável que esteja cursando ou ter concluído MBA em Logística;
- Disponibilidade para viagens;
- Desejável inglês.

Os interessados enviem currículo para anapaula@alliage.com.br, com pretensão salarial.

Coordenador de Prevenção de Perdas:

- Formação Superior Completa em Administração de Empresas, Economia ou Engenharia (dependendo da experiência pode ser outras formações);
- Desejável conhecimentos em Inglês;
- Desejável ser oriundo de Indústrias;
- Visão de Logística;
- Conhecimentos de Excel (fórmulas e gráficos - será testado), Power Point e SAP;
- Análise de processos operacionais;
- Auditoria de processos;
- Possuir visão sistêmica;
- Ter conhecimento da ISO 9000, qualidade total;
- Experiência em programas de treinamento;
- Desejável experiência em gerenciamento de riscos.

Faixa Salarial: em torno de R\$ 3.600,00 + ben.
Local de Trabalho: Rio de Janeiro

Obs.: Enviar cv para o e-mail: mmangia@grupofoco.com.br colocando no assunto Coordenador de Prevenção e cadastrar currículo no site da Foco na vaga nº 122918. Só serão aceitos os cvs que estiverem cadastrados no site da Foco.

Gerente Comercial:

Conceituada Empresa do Segmento de Petróleo e Gás – Analisadores de Gases – contrata Gerente Comercial.

Formação: Engenharia Química, com conhecimento em Eletrônica; ou Engenheiro Eletrônico com conhecimento em Química. Preferencialmente com especialização em Marketing.

Experiência: Mínima de três anos como Gerente de Vendas de Equipamentos de Instrumentação Eletrônica para Gás; ou equipamentos de instrumentação industrial.

Atribuições: Gerenciar equipe de vendas com a finalidade de prospectar e consolidar clientela deste segmento;

Os candidatos com este perfil favor enviar currículo com pretensão salarial para: fernanda@sinerjyconsultoria.com.br

Engenheiro de HSE:

Empresa multinacional deseja contratar engenheiros de segurança do trabalho para trabalhar em ambiente on-shore e off-shore.

- Pacote atraente;
- Treinamento no exterior;
- Desenvolvimento de carreira.

Atribuições:

- Treinamentos de conscientização;
- Redução de índices de acidentes;
- Manutenção de programas periódicos;
- Licenciamento ambiental.

Pré-requisitos:

- de cinco à dez anos de experiência como engenheiro de segurança do trabalho;
- inglês fluente (a entrevista acontecerá em inglês).

Enviar cvs para abravo@caseconsulting.com.br aos cuidados de Adriano Bravo.

Gerente de Logística:

Indústria de calçados recruta gerente de logística.

- 3º grau completo em Engenharia de Produção, Administração e outros cursos, com Pós graduação em Logística ou Processo Industriais.
- Conhecimento de Microsiga, ERP e outros sistemas de logística Domínio de informática.
- Experiência mínima de 3anos na função, sendo oriundo de indústria.

Conhecimentos:

- Planejamento integral de pedidos de vendas;
- Planejamento e execução de processo de abastecimento de matérias primas, seguindo política de estoque;
- Melhoria da capacidade produtiva para melhor atendimento aos pedidos de vendas.
- Inventários rotineiros de matéria-prima, produtos acabados, produtos intermediários e materiais;
- Elaboração de procedimentos Gestão de PCP, almoxarifado e expedição;
- Programar a produção;
- Planejar a compra de matéria-primas;
- Negociação e contratação de malha de transporte;
- Negociação de contratação de terceirizados;
- Participação no estabelecimento e alinhamento de mix de produtos para terceirizadas;
- Participação em projetos de desenvolvimento de novos produtos, antecipando materiais necessários;
- Acompanhamento dos indicadores de desempenho;
- Elaboração de orçamento anual;
- Roteirização de entregas de cargas;
- Desenvolvimento dos recursos humanos.

Os interessados deverão enviar currículo com pretensão salarial para curriculovaga@yahoo.com.br, colocando no assunto o título da vaga.

Somente haverá contato com os candidatos que estiverem realmente dentro do perfil através da avaliação curricular.

Estágio em Engenharia de Produção:

SINAF Seguros seleciona Estagiário de Engenharia de Produção:

- Cursando a graduação entre 4º e 6º período.
- Carga horária: 6h/dia - 2º à 6º

- Ótimos conhecimentos em excell e criação de fluxogramas (haverá teste prático).

Atribuições:

- Organização e metodologia de processos organizacionais; auxiliar na criação de normas;
- Contato direto com Gestores de todos os setores da Empresa;
- Irá trabalhar diretamente com Qualidade.

Bolsa auxílio: R\$500,00 + VT + TR(R\$6,00).

Local de Trabalho: Centro-RJ

Os interessados deverão encaminhar currículo para rh@sinaf.com.br ou encaminhar para Av. Rio Branco, nº245 - 23º andar com o cód. EPR A/C Daniele Milagres. Início Imediato.

Estágio em Engenharia Química ou Mecânica:

Produtora de borracha contrata estagiário de Engenharia Química ou Mecânica. Previsão de Formatura: entre 07/2007 a 12/2007.

Área: Segurança, Saúde e Meio Ambiente.

Desejável: Conhecimentos em meio ambiente e higiene ocupacional.
Inglês: Intermediário
Informática: pacote Office intermediário
Local de trabalho: Barra da Tijuca
Horário: 30 horas semanais a combinar
Bolsa: R\$ 750,00
Benefícios: VT + Ticket + seguro de vida

Interessados devem se cadastrar no site www.grupofoco.com.br na oportunidade nº 122748.

Engenheiro Civil:

Consultoria de recrutamento e seleção de executivos localizada em Curitiba, PR – conduz um processo para uma das maiores empresas de engenharia e construção pesada do Brasil. Trata-se de uma posição de Engenheiro Civil de Planejamento, para atuar numa das maiores obras de infraestrutura em andamento na cidade do Rio de Janeiro. Solicita-se que os interessados façam contato urgente com o signatário, no telefone indicado.

Descritivo da vaga a seguir:

Engenheiro de planejamento - obras públicas - rio de janeiro, RJ empresa de grande porte em Engenharia de Obras.

Experiência mínima de cinco anos como Engenheiro de Planejamento ou função similar na área da construção pesada e com forte atuação junto a clientes do setor público; conhecimento do funcionamento da máquina pública; conhecimento de finanças suficiente para análise de demonstrações financeiras e para repassá-las em planilhas gerenciais para análise do cliente; experiência em monitoramento de performance por indicadores; vivência com aspectos de segurança empresarial. Este profissional fará parte da equipe gestora do projeto, atuando no Setor de Planejamento, e fazendo o acompanhamento da execução das obras, reportando-se diretamente ao Gerente do Projeto. Formação em Engenharia Civil. Contratação no regime CLT, salário nível gerencial.

Work: (55) (41) 3343-9482

Email: paulo@murayamamaciel.com

Gerente Operacional:

Empresa do segmento de Transporte contrata Gerente Operacional.

Formação: Superior completo em administração, logística ou Engenharia de Produção.
Informática: Excel avançado.

Atribuições: Gerenciar equipe e as atividades operacionais, tais como controle, manutenção, organização da frota.

Experiência: mínima de 3 anos em gerência e/ ou supervisão.

Imprescindível:

- Conhecimento em logística e ferramentas informatizadas de controle de frota e combustível;
- Experiência em Containers;
- Ter atuado em gestão de processos e pessoas.

Os profissionais com este perfil enviar currículo com pretensão salarial para: fernandapaiva@sinergyconsultoria.com.br

Trainee Comercial:

- Graduados entre 12/2003 a 06/2006;
- Inglês ou Francês fluente (Imprescindível);
- Experiência e interesse na área comercial.

Interessados, que tenham o perfil acima descrito, encaminhar cv para recrutamento_de_talentos@yahoo.com.br, colocando no assunto: Trainee Comercial.

Especialista de Operações:

Principais Atividades:

- Acompanhamento da evolução da produção/ metas;
- Acompanhamento semanal junto ao grupo multi-funcional de prioridades da produção;
- Promover campanhas para alavancar receita através da produção;
- Acompanhar o andamento dos projetos especiais atuando na antecipação de gargalos;
- Desenvolvimento dos projetos do programa de excelência da qualidade dentro das gerências de suporte a cliente e produção - Planejamento de Produção, Acesso e Agendamento.

Requisitos Necessários:

- Superior Completo;
- Experiência em Mapeamento de Processos;
- Experiência em Desenvolvimento e controle de indicadores de desempenho para processos;
- Conhecimento de gerência de projeto.

Características principais:

- Flexibilidade;
- Fluência verbal e escrita;
- Liderança;
- Relacionamento interpessoal.

Os candidatos interessados que estiverem dentro do perfil, favor enviar o currículo com pretensão salarial para o email: recrutament@yahoo.com.br

Gerente de Manutenção:

- Formação superior em Engenharia mecânica e/ ou elétrica;
- Experiência mínima de 05 anos como gerente de manutenção;
- Imprescindível ser oriundo de metalúrgica.

O profissional irá gerenciar toda a área de manutenção mecânica e elétrica. A empresa oferece salário superior ao oferecido pelo mercado.

Os candidatos dentro do perfil de verão enviar cv com pretensão salarial para rh@simetria-rh.com.br, colocando no campo assunto o código: "manutenção".

Engenheiro de Segurança do Trabalho e Meio Ambiente (HSE):

- Formação Superior em Engenharia;
- Pós-graduação em Segurança do Trabalho;
- Inglês Fluente;

- Desejável curso de extensão em Gestão Ambiental com ênfase na norma ISO;
- Local de Trabalho: Pavuna.

Será responsável pelo planejamento, gestão e controle da segurança do trabalho e meio ambiente na empresa com foco em prevenção de incidentes do trabalho e/ou ambientes, bem como manter a empresa trabalhando em conformidade com os procedimentos internos da corporação e todas as exigências legais.

Enviar cv com pretensão salarial.

Obs.: Enviar cv para o e-mail mmangia@grupofoco.com.br colocando no assunto Engenheiro de Segurança do trabalho e Meio Ambiente e cadastrar currículo no site da Foco na vaga n° 122827. Só serão aceitos os cvs que estiverem cadastrados no site da Foco.

Multinacional do segmento de OffShore contrata:

Engenheiro de Qualidade de Fornecedores:

- Formação Superior em Engenharia, preferencialmente Mecânica;
- Experiência mínima de 5 anos em processos de fabricação e Sistema de Qualidade;
- Inglês Avançado;
- Formação em Auditor Líder de Qualidade.
- Local de Trabalho: Pavuna - RJ

Será responsável por identificar e por desenvolver novos fornecedores nacionais e internacionais; proporcionar suporte técnico aos fornecedores já existentes para seu aprimoramento e monitorará seu desempenho através de análise de seus indicadores de qualidade e OTD (Entrega no prazo), visando atender a atual necessidade da empresa em desenvolver novas parcerias e aumentar sua capacidade produtiva, objetivando assim o cumprimento de suas metas em termos de qualidade, prazos e faturamento.

Enviar cv com pretensão salarial.

Obs.: Enviar cv para o e-mail mmangia@grupofoco.com.br colocando no assunto Engenheiro de Qualidade de Fornecedores e cadastrar currículo no site da Foco na vaga n° 122825. Só serão aceitos os cvs que estiverem cadastrados no site da Foco.

Engenheiros:

Mecânico/ Produção/ Elétrico/ Eletrônica/ Civil, recém-formados, inglês fluente (imprescindível) sem experiência profissional e que estejam

interessados em ingressar na área de petróleo, participando de treinamentos realizados pela empresa. Deverá ter disponibilidade para viagens e mudança de residência para Macaé ou outro estado, conforme necessidade da empresa.

Os currículos deverão ser encaminhados para Psicólogos Associados.

E-mail: psicologos@psicologosassociados.com.br

Estágio em Engenharia:

LTM Consultoria em parceria com multinacional líder em seu segmento seleciona: Estagiário de Engenharia (Mecânica, Elétrica, Eletrônica, Produção ou Telecomunicações).

Perfil:

- Cursando superior em Engenharia Mecânica, Elétrica, Eletrônica, Produção ou Telecomunicações;
- Estar cursando no mínimo o 7º período;
- Preferencialmente alunos das faculdades: PUC, UFF, UFRJ, UERJ, CEFET, Gama Filho ou Veiga de Almeida;
- Inglês de avançado a fluente;
- Ter bons conhecimentos em Informática;

Local do estágio: Maria da Graça;
Carga horária: 6 horas (durante o dia).

A Empresa oferece:

Bolsa de R\$ 739,00 + Alimentação no local + Plano de Saúde.

Os candidatos interessados que estiverem no perfil, deverão enviar currículo para: anapaula.borges@ltm.com.br, colocando no assunto o código: 878

Gerente de Produto:

3º grau completo em Administração, Engenharia, Marketing, Propaganda. Com experiência em:

- Mercado de bens de consumo;
- Gestão de marca;
- Posicionamento de produto, exposição e os três "P's";
- Comercialização do produto e inserção estratégica de mercado;
- Mercado segmentado, através de instrumentos de comunicação do marketing global, com foco para crescimento das vendas e solidificação da marca; Vivência mercado da moda.

Os interessados deverão enviar currículo com pretensão salarial para curriculovaga@yahoo.com.br, colocando no assunto o título da vaga.

O Grupo A&C Contrata:

1) Engenheiro de Projeto Pleno I

Formação: Superior em Engenharia pelo menos 5 anos (Registrado no CREA).
Experiência: Comprovar experiência pelo menos 4 anos na elaboração, implantação e acompanhamento de Planejamento de obras, em obras industriais de unidades de processo.

Os interessados deverão encaminhar currículo com pretensão salarial (CLT ou PJ) para rh.rj@aec.com.br com o código "Engenheiro Pleno I".

2) Engenheiro de Projeto Pleno (PMP)

Possuir certificação de PMP.

Formação: Superior em Engenharia – pelo menos 8 anos (Registrado no CREA).
Experiência: Pelo menos 7 anos em - Execução, fiscalização e elaboração de projeto, em obras industriais de unidade de processo ou de dutos e terminais ou de navios.

Os interessados deverão encaminhar currículo com pretensão salarial (CLT ou PJ) para rh.rj@aec.com.br com o código Engenheiro Projeto Pleno PMP.

3) Gerente de projeto Junior

Local de trabalho: Macaé
Formação: Universitária Completa

- Conhecimentos das práticas de PMBOK do PMI;
- Conhecimentos de MS-Project, Windows, Word, Access e Excel;
- Inglês intermediário.

Tempo de experiência: 2 anos.

Os interessados deverão encaminhar currículo com pretensão salarial (CLT ou PJ) para rh.rj@aec.com.br com o código Gerente de Projeto Junior.

Estágio em Engenharia Mecânica ou de Produção:

Perfil:

- Estudantes cursando entre o 6º e o 8º Período de Graduação de Engenharia Mecânica ou Engenharia de Produção, no horário Noturno;
- Domínio em Informática;
- Disponibilidade para estagiar de 10h às 17h (carga horária de 6h com 1h para almoço).

A Empresa oferece:

- Bolsa Auxílio: R\$ 510,00
- Assistência Médica;
- Alimentação no Local;
- Vale Transporte.

Local de Trabalho: Ramos – Rio de Janeiro.

Atividades a serem desenvolvidas: Auxiliar a Gerência e aos Supervisores da Oficina com elaboração de relatórios e laudos técnicos, acompanhando os representantes técnicos da Mercedes-Benz, realizando contatos com clientes, acompanhando e avaliando as etapas dos processos.

Os candidatos deverão enviar currículo com o título da vaga: ESTÁGIO EM ENGENHARIA para rhstagiaaria@gbdiesel.com.br

Estágio em Engenharia:

Estagiário de Engenharia Elétrica/ Eletrônica/ Produção.

Período/ano: 4º ao 7º período.

Atividades a serem desenvolvidas: Suporte ao novo software da Empresa (SLT).

Conhecimentos desejáveis: Bons conhecimentos de informática.

Horário de estágio: 6h de estágio (desejável que estude de noite)

Local do estágio: Penha.

Benefícios: Bolsa auxílio de R\$ 600,00 + VT +VR.

Engenheiro de Produção ou Administrador:

- Experiência em Logística;
- Atividades: controle de estoque; controle de carga e descarga, entradas e saídas, almoxarifado;
- Local de trabalho: Benfica – RJ;
- Remuneração: R\$1.000,00 + transporte + alimentação.

Atenção: Enviar currículos para rh@arqtual.com.br com o título LOGÍSTICA.

Supervisor Manutenção:

Empresa de grande porte, atuante no segmento de Indústria e Comércio de Bebidas.

Experiência mínima de 1 ano com supervisão de equipe.

Cursos alvo: Engenharia Mecânica, Elétrica ou Produção.

A Empresa oferece atrativa remuneração, carteira de benefícios e oportunidade de crescimento.

Enviar currículo para:riojaneiro@manpower.com.br

Supervisor de Produção:

Perfil:

- Superior Completo em Engenharia Mecânica ou Industrial;
- Experiência mínima de 5 anos comprovados na função, em indústria metalúrgica, atuando em estamparia e pintura eletrostática, usinagem, em célula de fabricação e montagem de equipamentos;
- Conhecimentos em Kanban, Kaisen, TQM e ISO;
- Inglês Avançado.

Local de Trabalho: Rio de Janeiro – próximo ao Centro

A Empresa oferece:

- Remuneração Compatível com o mercado (Favor mencionar pretensão salarial);
- Vale Transporte;
- Alimentação no Local;
- Participação nos Resultados;
- Plano de Saúde;
- Previdência Privada.

Engenheiro de Produção Júnior:

Local: Niterói.

Requisitos:

- Curso superior em Engenharia de produção;
- Um ano de experiência em projetos (definição, implantação, acompanhamento, validação e customização);
- Domínio em Excel;
- Desejável conhecimento em Visio e MS-projet.

Os interessados devem encaminhar cv, com pretensão salarial e o nome da vaga no título do e-mail, para cv@gmsgestao.com.br.

Atenção: Somente serão avaliados os cv's que estiverem no perfil solicitado.

Analista de Produção:

Profissional com experiência mínima de três anos como analista de produção, com vivência no preparo e controle da produção, bem como, conhecimento de rotinas de execução. Com domínio de ambiente unix, shell script, control-m, arbor e clarify e bons conhecimentos do pacote office.

Candidatos dentro de perfil devem enviar o currículo para rh@landesigners.com.br, informando no assunto o nome da vaga.

Programa de Trainee:

Empresa fornecedora de gás contrata para programa Trainee. Formação entre DEZ de 2003 a DEZ de 2005 em Eng. de Produção, ADM ou Economia

Inglês: Fluente

Informática: Pacote Office avançado

Experiência: Vivência em qualquer área dos cursos em questão (pode ser experiência em estágios).

Área: Comercial

Atividades: O candidato aprovado passará por um ano de treinamento em diversas áreas e ao término do programa, se o profissional demonstrar adaptação e integração com a cultura, políticas e demais profissionais da Cia e validar as competências avaliadas no processo seletivo, passará a ocupar posição mais estratégica dentro da área comercial.

Remuneração: R\$ 2.975,00

Benefícios: Ticket (11,20) + V. Alimentação (126,00) + Prev. Privada + Seguro de Vida + Assist. Médica (Bradesco) + Assist. Odontológica + Auxílio Creche

Local de trabalho: Duque de Caxias

Horário Comercial

Interessados devem se cadastrar no site www.grupofoco.com.br, na oportunidade nº 122699

OBS: Não serão analisados cv's fora do perfil solicitado ou encaminhados por email. ■

informe

BOLETIM INFORMATIVO

ABEPRO

Av. Almirante Barroso, 63 – sala 417, cep: 20031-003
Centro – Rio de Janeiro – RJ Brasil Tels.: 21 2533-4897/7818-2754
e-mail: secretaria@abepro.org.br, site: www.abepro.org.br

VINCULADO À

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ABEPRO)