

INTRODUÇÃO

A Revista FACES é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com 40 anos de existência, consolida-se como uma instituição de ensino, atingindo sua maturidade e o reconhecimento de seu trabalho. Com um quadro docente de alto nível, a Universidade FUMEC dedica-se a atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão. Hoje, são cerca de 12 mil alunos e 412 professores.

A instituição, sem fins lucrativos, foi fundada por um grupo de professores que buscavam criar novas alternativas de formação acadêmica; é dotada de completa infra-estrutura: salas amplas, espaços multimeios, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro, ginásio poliesportivo e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes. Um novo câmpus está sendo edificado na região da Seis-pistas, Nova Lima.

MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

Formar cidadãos portadores de valores de responsabilidade social, justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos a serem inseridos nos diversos setores profissionais, capazes de contribuir para a transformação da sociedade, de modo a torná-la verdadeiramente democrática.

MISSÃO DA REVISTA FACES

Fomentar a produção e a disseminação do conhecimento em Administração de Empresas, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso do país e da sociedade.

FOCO DA REVISTA FACES

A FACES busca atender a um amplo espectro de domínios de conhecimentos, perspectivas e questões em Administração. O público-alvo da FACES é composto por um estrato relevante da comunidade empresarial – administradores, executivos, consultores e executivos de alta e média gerência –, e por acadêmicos – professores, pesquisadores e estudantes de Administração e áreas afins.

TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES

Desenvolvimento teórico: artigos sustentados por ampla pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas.

Trabalhos empíricos: direcionados mais para a prática do administrador, os artigos baseiam-se pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, apresentam hipóteses que compreendem as teorias e suas variáveis, os resultados que comprovam (ou não) a teoria.

Ensaio: compõem formas mais livres de contribuição científica, com abordagens mais críticas e criativas, levando os leitores a reflexões sobre temas relevantes nas áreas do conhecimento.

TEMAS E LINHAS EDITORIAIS

- Administração da Ciência e Tecnologia
- Administração Hospitalar
- Casos em Administração Brasileira
- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Controle Gerencial
- Economia
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Mercadologia
- Organizações
- Políticas Públicas
- Recursos Humanos
- Relações de Trabalho
- Sistemas de Saúde
- Teoria das Organizações

Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial

Abrindo esta edição, o artigo “Atuação em grupos de pesquisa: competências e processos de aprendizagem” de Catarina Odélius e André Sena descreve a formação e atuação de dois grupos de pesquisa na área acadêmica, com foco em processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências individuais, e identifica aspectos que influenciam esses processos. Os resultados apontam processos formais e informais de aprendizagem, bem como a interação entre pessoas como indutores do desenvolvimento de competências. Há semelhanças entre resultados obtidos e outros estudos: conhecimentos aprendidos e habilidades desenvolvidas relativos à área de atuação do grupo; metodologia de pesquisa; uso de tecnologias computacionais e de processamento de dados; realização de atividades administrativas; desenvolvimento de atitudes necessárias ao trabalho em equipe, a atuação profissional e a geração de ideias, bem como a socialização e formação de redes sociais.

Em “Desenvolvimento de capacidades: o caso do escritório de projetos da Transpetro”, Roque Rabechini Júnior, José Eduardo Mórdica, Marcelo Binder e Benny Costa estudam o desenvolvimento e a evolução das competências, tendo como objeto do caso o processo de planejamento estratégico do escritório de projetos da Transpetro – subsidiária da Petrobras. A metodologia qualitativa de estudo de caso foi adotada. A discussão e conclusão apontaram para a potencialidade de entender o gerenciamento e o escritório de projetos como uma capacidade organizacional capaz de gerar e sustentar vantagem competitiva. Foi possível mostrar que a formação dos recursos e competências é um processo de aprendizagem, em que a ambiguidade causal tem um papel relevante, e em que as variáveis “tempo” e “amadurecimento” foram importantes na investigação.

O artigo “As competências profissionais mais requeridas no cenário das organizações baianas e suas relações com o construto modernidade organizacional” de Telma Benevides, Jair Santos e Marcelo Dultra investiga a relação entre as

competências profissionais mais requeridas no cenário das organizações baianas e suas relações com os construtos de modernidade organizacional. As pesquisas mostraram que as competências mais demandadas nas organizações pesquisadas estão relacionadas ao CHA (conhecimento, habilidade e atitudes) e à relação interpessoal. Além disso, as variáveis de modernidade organizacional estão sendo utilizadas pelas organizações em nível moderado, fato que permite a conclusão de que as organizações estão caminhando para o contexto de modernidade.

Em “Flexibilidade no setor de serviços: um modelo conceitual”, Filippo Visintin e Mario Rapaccini mostram que a flexibilidade pode ser considerada como a capacidade de uma organização para enfrentar a incerteza. Como o setor de serviços é caracterizado por um elevado grau de incerteza, a flexibilidade pode ser considerada uma importante arma competitiva nesse segmento.. Neste trabalho, eles desenvolveram um modelo conceitual, onde as dimensões mais importantes da flexibilidade no setor de serviços são definidas e as relações entre eles são descritas. Esse modelo pode ajudar os gestores de serviços a compreenderem como a flexibilidade pode ser alcançada e como ela pode auxiliar na competição no campo de serviços.

Hermes Moretti Ribeiro da Silva, Juracy Parente e Heitor Takashi Kato identificam padrões de consumo de consumidores de baixa renda em “Segmentação da baixa renda baseado no orçamento familiar”. Entre as conclusões, destaca-se que análise dos cinco agrupamentos encontrados – “Sofredores do aluguel”, “Jeitinho Brasileiro”, “Valorização do ter”, “Batalhadores pela sobrevivência” e “Investidores” – revelou padrões de orçamento familiar distintos que não permitem enxergar a população de baixa renda como um segmento homogêneo. A heterogeneidade foi encontrada dentro de um mesmo segmento. As conclusões do artigo são particularmente relevantes para a área de marketing.

O artigo “Estratégia e Práticas de Gestão Socioambiental: o Caso das Empresas Brasileiras

Exportadoras do Setor de Calçados”, de Flávia Scherer, Cláudia Gomes, Lúcia Madruga e Cristina Crespam identifica e analisa as relações existentes entre tipo estratégico (Miles e Snow, 1978) e práticas de gestão socioambiental (indicadores IBASE, 2007) adotadas por empresas brasileiras exportadoras de calçados. Verificou-se que empresas prospectoras investem com maior intensidade em aspectos ambientais, provavelmente porque esse tipo de investimento lhes confere maior competitividade no seu mercado de atuação, notadamente o doméstico e o internacional. Nas empresas de perfil analista e defensivo, observa-se um comportamento mais conservador em relação ao investimento ambiental e maior ênfase em investimentos sociais.

Em “Meio Ambiente e Desenvolvimento”, Elizabeth Souza, Francisco Oliveira, Daniel Pinheiro e Suely Chacon fazem uma reflexão crítica sobre o modelo de desenvolvimento econômico prevalente na sociedade e as relações com o meio ambiente, sob a ameaça que ronda o destino da espécie humana. Eles apresentam a evolução do conceito de desenvolvimento econômico sob a ótica da sustentabilidade, e interliga temas como: o ambientalismo, aglutinador de distintos pensamentos sobre as relações entre a sociedade e a natureza; o movimento ambiental, a fundamentar a disseminação do conceito de

desenvolvimento sustentável, e a gestão ambiental, abordada como prática orientada pelo conceito de desenvolvimento sustentável.

Encerrando este número, os autores Márcio Gonçalves, Jaime Zac e Cyntia Amorim apresentam os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo a construção de uma base de conhecimento a partir da aplicação do Activity-Based Costing (ABC) como ferramenta de implementação de estratégia em uma organização hospitalar. O trabalho “Gestão estratégica hospitalar: aplicação de custos na saúde” apontou que o custeio ABC apresenta informações muito mais específicas e exatas do que o atual sistema de custeio por absorção aplicado no Hospital, e, o custeio ABC permite identificar problemas que ocorrem em toda a estrutura de gestão, uma vez que, envolve todo o desenho de processos críticos internos.

Boa Leitura,

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto
Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira
Editores Universidade FUMEC

Dear Researchers, Academics, Managers and Business Community

Opening this edition, the article “Acting in research groups: competences and learning processes” by Catarina Odélius and André Sena describes the formation and acting of two research groups in the academic area, focusing on learning processes and development of individual competences, and identifies aspects that influence such processes. The results point at formal and informal learning processes, as well as the interaction between people as inductors of the development of competences. There are similarities between the results obtained and other studies: knowledge learned and skills developed related to the group’s area of work; research methodology; use of computational and data processing technologies; administrative activities; development of attitudes necessary for the team work, the professional activity and the generation of ideas, as well as the socialization and formation of social networks.

In “Development of capabilities: the case of Transpetro’s projects office”, Roque Rabechini Júnior, José Eduardo Módica, Marcelo Binder and Benny Costa study the development and evolution of competences, having as case object the strategic planning process of Transpetro’s projects office – Petrobras’ subsidiary. The qualitative methodology of case study was adopted. The discussion and conclusion indicated the potentiality of understanding the management and the projects office as an organizational capability able to generate and sustain competitive advantage. It was possible to show that the formation of resources and competences is a learning process, in which the causal ambiguity has a relevant role, and

in whose investigation the variables “time” and “maturity” were important.

The article “The most required professional competences in the scenario of organizations from Bahia and their relations with the organizational modernity construct” by Telma Benevides, Jair Santos and Marcelo Dutra investigates the relation between the most required professional competences in the scenario of the organizations from the state of Bahia and their relations with the constructs of organizational modernity. The research showed that the most required competences in the researched organizations are related to knowledge, skill, attitudes and interpersonal relation. Besides that, the variables of organizational modernity are being used by the organizations in a moderate level, a fact that enables the conclusion that the organizations are moving towards the modernity context.

In “Flexibility in the services sector: a conceptual model”, Filippo Visintin and Mario Rapaccini show that the flexibility may be regarded as an organization’s capability of facing uncertainty. As the services sector is characterized by a high level of uncertainty, flexibility may be considered an important and competitive weapon in this segment. In this paper, they develop a conceptual model, in which the most important dimensions of the flexibility in the services sector are defined and the relations between them are described. This model may assist service managers in understanding how flexibility may be reached and how it may help in terms of the competition in the services field.

Hermes Moretti Ribeiro da Silva, Juracy Parente and Heitor Takashi Kato identify consumption patterns of low income consumers in "Segmentation of low income based on family budget". Among the conclusions is highlighted the fact that the analysis of the five groupings found – "Rental sufferers", "Brazilian way", "Valuing having", "Survival battlers" and "Investors" – revealed different patterns of family budget which do not allow to see the low income population as a homogeneous segment. The heterogeneity was found within the same segment. The article conclusions are particularly relevant for the marketing area.

The article "Strategy and Practices of Socio-environmental Management: the Case of the Brazilian Exporters in the Shoe Sector", by Flávia Scherer, Claudia Gomes, Lúcia Madruga and Cristina Crespam, identifies and analyzes the existing relations between strategic type (Miles and Snow, 1978) and socio-environmental management practices (IBASE indicators, 2007) adopted by Brazilian shoe exporters. It was verified that prospecting companies invest with higher intensity in environmental aspects, probably because that kind of investment gives them more competitiveness in the market, both the domestic and the international one. In the companies with analyst and defensive profiles, a more conservative behavior is observed in terms of environmental investment, as well as greater emphasis on social investments.

In "Environment and Development", Elizabeth Souza, Francisco Oliveira, Daniel Pinheiro and Suely Chacon carry out a critical reflection related to the prevailing economic development model in the society and the relations with the environment, in the

perspective of the threat that haunts the fate of the human species. They present the evolution of the concept of economic development under the optics of sustainability, and connect themes such as: the environmentalism, agglutinator of different thoughts regarding the relations between society and nature; the environmental movement, as a fundament of dissemination of the concept of sustainable development, and the environmental management, approached as a practice oriented by the concept of sustainable development.

Closing this issue, authors Márcio Gonçalves, Jaime Zac and Cynthia Amorim present the results of a research that had the objective of building a knowledge base from the application of Activity-Based Cost (ABC) as a tool for the implementation of strategy in a hospital organization. The paper "Hospital strategic management: application of costs in health" showed that ABC presents much more specific and exact information than the current absorption cost system applied in the Hospital, and, ABC enables the identification of problems that happen in every management structure, as it involves the whole design of critical internal processes.

Good reading

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Fumec University Editors

Sumário

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

12 ATUAÇÃO EM GRUPOS DE PESQUISA: COMPETÊNCIAS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM. Catarina Cecília Odellius, André de Castro Sena

O estudo descreve a formação e atuação de dois grupos de pesquisa na área acadêmica, com foco em processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências individuais, e identifica aspectos que influenciam esses processos. A amostra, não probabilística e definida por conveniência e acesso, abrangeu três coordenadores e 11 integrantes. Os dados, coletados por meio de entrevistas com uso de roteiros semiestruturados, foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados apontam processos formais e informais de aprendizagem, bem como a interação entre pessoas como indutores do desenvolvimento de competências. Há semelhanças entre resultados obtidos e outros estudos: conhecimentos aprendidos e habilidades desenvolvidas relativos à área de atuação do grupo; metodologia de pesquisa; uso de tecnologias computacionais e de processamento de dados; realização de atividades administrativas; desenvolvimento de atitudes necessárias ao trabalho em equipe, a atuação profissional e a geração de ideias, bem como a socialização e formação de redes sociais.

32 DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: O CASO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA TRANSPETRO. Roque Rabechini Júnior, José Eduardo Modica, Marcelo Pereira Binder, Benny Kramer Costa

O desenvolvimento de recursos e competências organizacionais tem gerado bastante interesse no campo da estratégia. O objetivo deste trabalho foi estudar o desenvolvimento e a evolução das competências, tendo como objeto do caso o processo de planejamento estratégico do escritório de projetos da Transpetro – subsidiária da Petrobras. A metodologia qualitativa de estudo de caso foi adotada. O processo de planejamento estratégico foi acompanhado em dois ciclos, com exame de documentos internos, realização de entrevistas e observação direta. Como referência utilizou-se da RBV e gerenciamento de projetos, com ênfase nos escritórios de projetos. A discussão e conclusão apontaram para a potencialidade de entender o gerenciamento e o escritório de projetos como uma capacidade organizacional capaz de gerar e sustentar vantagem competitiva. Foi possível mostrar que a formação dos recursos e competências é um processo de aprendizagem, em que a ambiguidade causal tem um papel relevante, e em que as variáveis “tempo” e “amadurecimento”, foram importantes na investigação.

51 AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS MAIS REQUERIDAS NO CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES BAIANAS E SUAS RELAÇÕES COM O CONSTRUTO MODERNIDADE ORGANIZACIONAL. Telma Nascimento Benevides, Jair Nascimento Santos, Marcelo Pereira Melo Dultra

Este artigo tem por objetivo investigar a relação entre as Competências profissionais mais requeridas no cenário das organizações baianas e suas relações com os construtos de modernidade organizacional, por meio de estudo de campo, com aplicação de 49 questionários envolvendo organizações localizadas no interior da Bahia e que fazem parte da Federação das Indústrias do Estado da Bahia. O artigo busca responder ao seguinte problema: “qual a relação existente entre as Competências profissionais mais requeridas no cenário das organizações baianas e suas relações com os construtos de modernidade organizacional?”, utilizando o referencial teórico das competências profissionais requeridas e os construtos de modernidade organizacional realizados por Sant’Anna (2002). Quanto aos resultados, verificou-se que as competências mais demandadas nas organizações pesquisadas estão relacionadas ao CHA (conhecimento, habilidade e atitudes) e à relação interpessoal. Verifica-se que as variáveis de modernidade organizacional estão sendo utilizadas pelas organizações em nível moderado, fato que permite a conclusão de que as organizações estão caminhando para o contexto de modernidade.

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

80 FLEXIBILIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS: UM MODELO CONCEITUAL. Filippo Visintin, Mario Rapaccini

A flexibilidade pode ser considerada como a capacidade de uma organização para enfrentar a incerteza. Como o setor de serviços é caracterizado por um elevado grau de incerteza, a flexibilidade pode ser considerada uma importante arma competitiva nesse segmento. A flexibilidade tem sido extensivamente estudada em ambientes de produção, no entanto, não existem trabalhos abordando este tema na literatura de serviços de campo para o nosso conhecimento. Neste trabalho, nós desenvolvemos um modelo conceitual, onde as dimensões mais importantes da flexibilidade no setor de serviços são definidas e as relações entre eles são descritos. Esse modelo pode ajudar os gestores de serviços a compreenderem como a flexibilidade pode ser alcançada e como ela pode auxiliar na competição no campo de serviços.

98 SEGMENTAÇÃO DA BAIXA RENDA BASEADO NO ORÇAMENTO FAMILIAR. Hermes Moretti Ribeiro da Silva, Juracy Gomes Parente, Heitor Takashi Kato

O mercado de baixa renda vem ganhando relevância econômica e as peculiaridades no seu padrão de consumo precisam ser entendidas. O objetivo deste trabalho da área de marketing é identificar, com base em um estudo de agrupamentos, padrões heterogêneos de consumo deste grupo de consumidores. Neste sentido, o presente artigo realiza um estudo descritivo do orçamento de uma amostra de 338 famílias de baixa renda de São Paulo oriundas da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Usando micro dados da POF e aplicando a técnica de análise de conglomerados na composição do orçamento familiar, foram identificados cinco segmentos distintos de famílias de baixa renda, que foram aqui denominados de: “Sofredores do aluguel”, “Jeitinho Brasileiro”, “Valorização do ter”, “Batalhadores pela sobrevivência” e “Investidores”.

ADMINISTRAÇÃO SÓCIOAMBIENTAL

116 ESTRATÉGIA E PRÁTICAS DE GESTÃO SOCIOAMBIENTAL: O CASO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS EXPORTADORAS DO SETOR DE CALÇADOS. Flávia Luciane Scherer, Cláudia Maffini Gomes, Lúcia Rejane Gama Madruga, Cristina Ceribola Crespam

O estudo objetiva identificar e analisar as relações existentes entre tipo estratégico e práticas de gestão socioambiental adotadas por empresas brasileiras exportadoras de calçados. Para tanto, foram revisados temas relativos a tipos estratégicos e gestão socioambiental, de modo a orientar a pesquisa empírica, realizada com empresas brasileiras fabricantes de calçados e com atuação internacional. Com a adoção de modelo multivariado de análise, buscou-se caracterizar a relação entre o tipo estratégico e as práticas de gestão socioambiental. Para definição de tipo estratégico, foi utilizada a proposta de Miles e Snow (1978). A literatura sobre gestão socioambiental apontou para a utilização de indicadores adaptados do IBASE (2007). Os dados obtidos revelaram, dentre o grupo respondente, o predomínio de empresas que demonstram ter experiência no mercado, tendo, em grande parte, duas décadas de atividade e que são de grande porte. Quanto à relação entre tipo estratégico e práticas socioambientais, verificou-se que empresas prospectoras investem com maior intensidade em aspectos ambientais, provavelmente porque esse tipo de investimento lhes confere maior competitividade no seu mercado de atuação, notadamente

o doméstico e o internacional. Nas empresas de perfil analista e defensivo, observa-se um comportamento mais conservador em relação ao investimento ambiental e maior ênfase em investimentos sociais.

137 MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Elizabeth Castelo Branco de Souza, Francisco Correia de Oliveira, Daniel Rodriguez de Carvalho Piniheiro, Suely Salgueiro Chacon

O objetivo deste artigo é resgatar elementos para subsidiar uma reflexão crítica sobre o modelo de desenvolvimento econômico prevalente na sociedade e as relações com o meio ambiente, sob a ameaça que ronda o destino da espécie humana, conforme afirmação de Lovelock (2006, p. 20) sobre o conceito de desenvolvimento sustentável: “uma ideia adorável se a tivéssemos aplicado 200 anos atrás, quando havia um bilhão de pessoas no mundo. Agora é tarde demais. Não há mais espaço para nenhum tipo de desenvolvimento. A humanidade tem que regredir”. Este artigo apresenta a evolução do conceito de desenvolvimento econômico sob a ótica da sustentabilidade, e interliga temas como: o ambientalismo, aglutinador de distintos pensamentos sobre as relações entre a sociedade e a natureza; o movimento ambiental, a fundamentar a disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável, e a gestão ambiental, abordada como prática orientada pelo conceito de desenvolvimento sustentável.

ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS

161 GESTÃO ESTRATÉGICA HOSPITALAR: APLICAÇÃO DE CUSTOS NA SAÚDE. Márcio Augusto Gonçalves, Jaime Indelicato Zac, Cyntia Aparecida de Amorim

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo a construção de uma base de conhecimento a partir da aplicação do Activity-Based Costing (ABC) como ferramenta de implementação de estratégia em uma organização hospitalar. Especificamente, foi estudado o desenho e custeamento dos processos para dar sustentação, num segundo momento, à acreditação hospitalar (ONA) e à “competitividade” por custos proposto no Mapa Estratégico da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG), para o caso do bloco cirúrgico do Hospital Maria Amélia Lins (HMAL) da FHEMIG. Dentre as conclusões, destacam-se: o custeio ABC apresenta informações muito mais específicas e exatas do que o atual sistema de custeio por absorção aplicado no Hospital, e, o custeio ABC permite identificar problemas que ocorrem em toda a estrutura de gestão, uma vez que, envolve todo o desenho de processos críticos internos.

Contents

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

12 PERFORMING IN RESEARCH GROUPS: COMPETENCES AND LEARNING PROCESSES. Catarina Cecília Odelius, André de Castro Sena

The study describes the formation and performance of two academic research groups, focusing on learning processes and the development of individual competences, and identifying factors that influence these processes. The sample, made up of three group coordinators and 11 group members, was non-probabilistic and defined by convenience and access. Data were collected by means of semi-structured interviews and subjected to content analysis. Results reveal that formal and informal learning processes, as well as interpersonal interaction induced the development of competences. These results are similar to those found by other studies: knowledge acquired and skills developed in the groups' area of interest, research methodology, use of computer technology and data processing, performance of administrative activities, development of attitudes necessary to work in teams, professional performance and the generation of ideas as well as the socialization and formation of social networks.

32 THE DEVELOPMENT OF CAPABILITIES: TRANSPETROS' PROJECT MANAGENT OFFICE CASE. Roque Rabechini Júnior, José Eduardo Modica, Marcelo Pereira Binder, Benny Kramer Costa

The development of organisational resources and capabilities has been generating considerable interest in the business strategy field. The objective of this research was to study the developing and evolution of competences, having used as the cases' object the strategic planning process in the project management office (PMO) at Transpetro – a subsidiary of Petrobras. The qualitative case study methodology was adopted. The strategic planning process was followed in two cycles through the analysis of internal documents, interviews and direct observation. As theoretical referential, the RBV and project management with emphasis on PMO have been used. The discussion and conclusion point towards the potential of understanding the management and project office as an organizational resource capable of generating a sustainable competitive advantage. It was possible to demonstrate that the creation of resources and competences is a learning process where casual ambiguity plays a major role, and the variables "time" and "maturity" were important in the investigation.

51 THE PERSONAL COMPETENCES MORE REQUIRED AT THE SCENARIO OF BAHIA STATE ORGANIZATIONS AND ITS RELATIONS WITH THE ORGANIZATIONAL MODERNITY CONSTRUCT. Telma Nascimento Benevides, Jair Nascimento Santos, Marcelo Pereira Melo Dultra

This paper aims to investigate the relationship between the competences required by most professional organizations and its relationship to the constructs of organizational modernity, through a field study, applying questionnaires on 49 organizations located in Bahia State and part of Bahia State Industries Federation. The paper aims to answer the following problem: "What is the relationship between the professional competences required in most organizations and its relationship to the constructs of organizational modernity?", using the theoretical framework of competences required and the organizational constructs of modernity performed by Sant'Anna (2002). As the results, it was found that the competences most demanded in the organizations surveyed are related to the KSA (knowledge, skills and attitudes) and interpersonal relationship. It appears that the variables of organizational modernity are being used by organizations in the moderate level, a fact which allows the conclusion that organizations are moving to the context of modernity.

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

80 FLEXIBILITY IN FIELD SERVICES: A CONCEPTUAL MODEL. Filippo Visintin, Mario Rapacini

Flexibility can be considered as the capability of an organization to face uncertainty. Since field services are characterized by a high degree of uncertainty, flexibility can be considered an important competitive weapon in field service business. Flexibility has been extensively studied in manufacturing environments, however, to the best of our knowledge, there are no papers addressing this topic in the field service literature. In this paper, we develop a conceptual model where the most important dimensions of field service flexibility are defined and the relationships between them are described. Such a model can help service managers understand how flexibility can be achieved and leveraged to compete in field service business.

98 LOW-INCOME SEGMENTATION BASED ON FAMILY BUDGET. Hermes Moretti Ribeiro da Silva, Juracy Gomes Parente, Heitor Takashi Kato

The low-income market has been gaining economic importance and the peculiarities in their pattern of consumption must be better understood. The objective of this cluster analysis marketing study is to identify the existence of heterogeneous patterns of consumption, within this group of consumers. This article presents a descriptive study of family budget allocation of a sample of 338 low-income families in Sao Paulo. Data is derived from the Consumer Expenditure Survey (POF) IBGE - Brazilian Institute of Geography and Statistics. Using individual data from each household and applying the technique of cluster analysis in the composition of the family budget, we identified five distinct consumption segments of low-income families, that were named as: "Rent Sufferers", "Brazilian Way", "Valorizing the Havings", "Strugglers for Survival" and "Investors".

ADMINISTRAÇÃO SÓCIOAMBIENTAL

116 STRATEGY AND SUSTAINABLE MANAGEMENT PRACTICES: THE CASE OF BRAZILIAN FOOTWEAR EXPORTING COMPANIES. Flávia Luciane Scherer, Clandia Maffini Gomes, Lúcia Rejane Gama Madruga, Cristina Ceribola Crespam

The study aims to identify and to analyze the existing between strategical type and practices relations of sustainable management adopted by exporting Brazilian companies of footwear. For in such a way, the strategical types and sustainable management had been revised subjects relative, in order to guide the empirical research, carried through with Brazilian companies manufacturers of footwear and international performance. With the adoption of multivariate model of analysis, one searched to characterize the relation between the strategical type and the practical ones of sustainable management. For definition of strategical type, it was used the proposal of Miles and Snow (1978). Literature on sustainable management pointed with respect to the use of suitable pointers of the IBASE (2007). The gotten data had disclosed, amongst the respondent group, the predominance of companies who demonstrate to a large extent to have experience in the market, having two decades of activity and that they are of great transport. How much to the relation between strategical type and practices sustainable, were verified that prospectors companies probably invest with bigger intensity in ambient aspects because this type of investment confers them greater competitiveness in its market of performance, the domestic servant and the international. In the profile companies analyst and defensive a behavior

is observed more conservative in relation to the ambient investment and bigger emphasis in social investments.

137 ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. Elizabeth Castelo Branco de Souza, Francisco Correia de Oliveira, Daniel Rodriguez de Carvalho Pinedo, Suely Salgueiro Chacon

The objective of this article is to rescue elements to subsidize a critical reflection about the prevalent model of economic development in our society and the relationships with the environment under the threat that haunts the destiny of human beings, according to Lovelock's affirmation (2006, p. 20) about the concept of sustainable development: "an adorable idea if we had applied it 200 years ago, when there were 1 billion of people in the world. Now it is too late. There's no chance for any kind of development. Humankind must regress". This article presents the evolution of the concept of economic development under the optic of sustainability; it interconnects themes like ambientalism, an agglutinator of distinct thoughts about the relationships between society and nature; the environmental movement, that will fund the dissemination of the concept of sustainable development, and environmental management, approached as practices guided by the concept of sustainable development.

ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS

161 HOSPITAL STRATEGIC MANAGEMENT: THE USE OF COSTING PROCESS IN HEALTH. Márcio Augusto Gonçalves, Jaime Indelicato Zac, Cyntia Aparecida de Amorim

This article presents the results of a survey that aimed to build a base of knowledge from the application of Activity-based costing (ABC) as a tool for implementing strategy in a hospital organization. In this case, the design and costing processes to support, in a second time, the hospital accreditation (ONA) and "competitiveness" of costs proposed in the Strategic Map of Hospital Foundation of Minas Gerais (FHEMIG). The research was based on a descriptive case study at the Hospital Maria Amélia Lins (HMAL) which is part of FHEMIG, focusing on the Surgical Block. The next stage of this research will be a Panel of Experts. The main conclusions were: the costing ABC provides information more specific and accurate than the current system of costing per absorption applied in the hospital, and, the ABC costing identifies problems that occur across the management structure, since it involves the entire design of critical internal processes.