

# **INOVAÇÃO – IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES: REFLEXÕES SOBRE AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs) EM REDES DE NEGÓCIOS COM BASE NO *CLUSTER***

**Nelson Emilio de Barros Barreto**  
Professor das Faculdades Integradas Curitiba

## **1 INTRODUÇÃO**

As redes de cooperação e a existência de *clusters* são temas contemporâneos nos estudos organizacionais, enquanto fenômeno da realidade do mundo empresarial e como propostas alternativas de crescimento para as pequenas e médias empresas (PMEs). É importante examinar se esses novos formatos organizacionais constituem fatores estratégicos favoráveis ao reconhecimento e à exploração de oportunidades de negócios pelas PMEs, considerando-se que fatores relevantes se têm apresentado, não só no Brasil, mas ainda em outras partes do mundo, como indicadores de um provável novo posicionamento estratégico, necessário e suficiente para esse conjunto de organizações.

Paiva e Mello (1999) identificam dificuldades de competição das PMEs no contexto de um mercado cada vez mais globalizado, salientando que tais dificuldades se mostram mais acentuadas em função de fatores críticos associados à ineficiência das organizações de apoio, à carência de informações sobre a evolução do mercado para seus produtos e ao desequilíbrio na distribuição de conhecimentos tecnológicos entre as empresas. Falta para as pequenas indústrias pessoal técnico qualificado e um sistema eficiente que permita a transferência de tecnologia oriunda das instituições de pesquisa, que estabeleçam a possibilidade de agregar conhecimento ao produto. Além disso, devem ser ressaltados os problemas de natureza fiscal e financeira, pois a complexidade e a mutabilidade das leis dificultam a atividade empresarial das empresas de pequeno e médio porte, que já possuem condições limita-

das de desenvolvimento, em especial no Brasil, em face dos remanescentes culturais institucionalizados nas organizações brasileiras por épocas passadas de grande protecionismo ou mesmo de escassez de competitividade, motivados por conceitos de mercado regrado por pré-fixação de preços e pela intervenção e determinação governamental.

A problemática do atraso tecnológico provocada pela escassez de recursos e dificuldades de acesso ao crédito pelas PMEs que podem incentivar a adesão à idéia de redes, num cenário de *clusters* (FARIAS FILHO et al., 1999). Constatações de estudos empíricos sobre redes empresariais no contexto brasileiro, como o aglomerado calçadista do Vale do Rio dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul, levam a uma reflexão sobre os pressupostos teóricos que fazem alusão ao modelo de redes como ecossistema benéfico ao florescimento das PMEs na busca pela competitividade (TAVARES; CERCEAU, 2001).

Por outro lado, segundo dados divulgados pelo Relatório GEM: Empreendedorismo no Brasil – 2001, os aspectos de inovação podem ser avaliados também em outros mercados por meio de fenômenos como o que ocorreu a partir dos anos 80 (século passado) nos Estados Unidos da América, quando as 500 maiores empresas desativaram 5 milhões de postos de trabalho, enquanto as pequenas empresas criavam 34 milhões de novos postos de trabalho no mesmo período. Ainda pelo GEM, em 2001 as empresas norte-americanas com menos de 500 empregados representavam 51% do PIB.

Ao serem observados esses movimentos, parece que a dimensão empreendedora no processo de inovação talvez não esteja recebendo a atenção merecida, principalmente no âmbito da ação pública, assim como no âmbito científico (SCHLEMM, 2002). Logo, o universo de PMEs brasileiras carece de ações que potencializem os fatores de sucesso muito mais pelas condições de oportunidade do que por mera condição situacional de necessidade.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Entende-se como condição de oportunidade o ato empreendedor que visa a potencializar fatores críticos de sucesso diante de alternativas inovadoras e mercadologicamente viáveis, enquanto os fatores geradores das condições de necessidade dizem respeito ao aproveitamento de alguma disponibilidade de recursos aos quais o empreendedor tem acesso (SCHLEMM, 2002), motivada por condições situacionais que não se caracterizem como efetiva oportunidade de ganho.

## 2 INOVAÇÃO E OPORTUNIDADE: MUDANÇAS E VISÃO DO EMPREENDEDOR BRASILEIRO

De acordo com o Relatório GEM, o empreendedorismo é

[...] qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento já existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

Para Schlemm (2001), a amplitude desse conceito poderá ser questionada, se ele for comparado com outros conceitos mais focados na ação do indivíduo envolvido com alguma atividade empreendedora. No entanto, considerando que se pretende abordar aspectos relacionados à inovação no que diz respeito à ação empreendedora, seja ela de caráter individual, grupal, em organizações já estabelecidas ou mesmo em ações empreendedoras nascentes<sup>2</sup>, pode-se articular a visão de inovação em relação ao conjunto abrangido pela conceituação citada.

Tome-se como referência o modelo gerencial de redes de pequenas e médias empresas, emergente nas regiões norte e central da Itália, que atribui ao processo de descentralização da produção o mérito de impulsionar um crescimento industrial intenso naquela região. De acordo com Druck (1999), essas empresas demonstram grande senso de especialização e agilidade para acompanhar as rápidas alterações da demanda, ao combinar o trabalho artesanal com inovações tecnológicas. Esse processo provoca um significativo aumento nos níveis de desemprego e garante melhor qualidade de vida para os trabalhadores, tendo como senso de objetivo o ganho de competitividade do conjunto empreendedor.

Por esse foco, há uma clara evidência de que a especialização, quando acompanhada de atualização tecnológica, pode estabelecer condições de prosperidade, desde que sejam considerados os aspectos relevantes de oportunidades que se criam para aqueles que estimulam a demanda mediante inovações. A atualiza-

---

<sup>2</sup> Empresas nascentes na abordagem empreendedora são representadas por aquelas que foram criadas recentemente ou que ainda não atingiram sua maturidade, o que é determinado em aproximadamente 12 meses ou dentro desse período (GEM, 2001).

ção tecnológica, a consideração das oportunidades diante da perspectiva inovadora e a atuação em redes dentro do *cluster* fazem parte de um conjunto de mudanças necessárias à adequação das organizações ao mundo competitivo.

Porter (1989) e Senge (2000) referem-se à importância da mudança para as organizações, notadamente pelo efeito competitivo que tais mudanças podem provocar no ambiente da indústria em que a organização atua<sup>3</sup>. Essa situação geradora da vantagem competitiva será explorada pela organização, quando do entendimento de que a mudança deve ocorrer para explorar a oportunidade e assim estabelecer a condição inovadora e competitiva.

O mundo tem passado por grandes transformações, notadamente a partir das décadas de 50 e 60 (século XX), com maior aceleração no ritmo das mudanças ambientais (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Dois fatores, segundo os autores, são fundamentais para essa aceleração: o primeiro é o aumento de frequência das mudanças que afetam a organização; o segundo é o aumento da velocidade com que as mudanças se difundem. Essas transformações, que acontecem tanto nas questões relacionadas a tecnologias e produtos quanto na área social e política (DAVENPORT, 1998) chegaram de forma contundente às PMEs brasileiras a partir do início da década de 90, após as alterações econômicas nacionais promovidas pela ampliação de nossa participação no mundo globalizado.

Esse conjunto de fatores faz-nos atentar para o que Porter (1989) deu o nome de as cinco forças competitivas, das quais podem ser destacadas duas que atuam no foco do presente estudo: os novos competidores da indústria, as forças entrantes, que disputam o mercado numa determinada indústria, a partir de condições que as tornam competitivas, tais como a inovação relacionada a novos produtos ou a produtos já existentes, e os produtos substitutos, que trazem em seu conjunto de competitividade, igualmente, fatores de inovação para conquista do mercado com produtos inovadores que compitam com aqueles já estabelecidos, proporcionando algum diferencial ao cliente.

As organizações, quando atuando em *clusters* que as per-

---

<sup>3</sup> No conceito de indústria estabelecido por Porter (1989), entende-se o ambiente econômico de atuação de um segmento organizacional produtivo, seja de serviços ou de manufatura, que compete com organizações concorrentes, ou capazes de fabricar produtos substitutos.

mitam explorar o mercado por intermédio de redes de operação, beneficiam-se de alguns aspectos como o conhecimento tácito inerente aos *clusters* e a facilidade de desenvolvimento pela aprendizagem organizacional coletiva, que pode ser mais bem compartilhada com base nas redes de trabalho específico que promovem esse aprendizado coletivo, fundamentando-se em experiências ou empreendimentos encorajados.

Os *clusters* podem então crescer com o resultado do desenvolvimento econômico ou naturalmente, ou ainda serem afetados pelas forças da evolução global. A formação de tais *clusters* pode ser consequência não intencional das microatividades como processos decisórios dos empreendedores (GINSBERG et al., 1999).

Na década de 70, a expansão multinacional, os avanços tecnológicos e as mudanças estruturais na economia adquiriram maior importância para as organizações, com o acirramento da concorrência (ANSOFF, 1983), provocando uma aceleração das mudanças, criando o que Morgan (1988) denominou ambiente turbulento, que permanece em contínua transformação, e trazendo constantemente novos desafios para a organização. Entre esses desafios está a globalização, fortemente baseada no desenvolvimento tecnológico e social (LOUREIRO; SANTOS, 1991). A ruptura das barreiras existentes entre os países aumentou a complexidade do ambiente, no qual estão inseridas as organizações, por possibilitar o aumento da quantidade de competidores e fornecedores, ampliar o mercado e levar a organização a enfrentar diferentes culturas e legislações.

As organizações brasileiras passaram a competir nesse cenário, necessitando desde então melhores condições de competitividade, que poderão surgir por princípios inovadores, pela atuação em *clusters* e, principalmente, pela melhor condição de oportunizar o mercado, agora não mais nacional e sim mundial. A inovação traz em seu escopo o aumento de condições tecnológicas e conseqüentemente de conhecimento, é o que se denomina capacidade de agregar conhecimento ao produto. Em especial, a partir da década de 90, as empresas brasileiras passaram a conhecer essa relação no mercado globalizado. Novos produtos tiveram acesso ao mercado nacional competindo com as empresas aqui estabelecidas e com baixo nível de competitividade, o que provocou uma condição de necessidade às organizações na busca de tecnologia competitiva.

O que se visualiza atualmente não é mais a condição inicial de necessidade. Agora o pressuposto é o da oportunidade de expansão das organizações, dos mercados e da economia. Para tanto, é necessário desenvolvimento tecnológico, conhecimento e, sobretudo, aprendizagem organizacional. Nossa grande questão está exatamente neste ponto: “O que é preciso fazer para o empreendedor brasileiro conquistar a aprendizagem organizacional que lhe possibilite suficiência empresarial? O que falta a esse empreendedor para ser estimulado na invenção competitiva? O que é preciso para que ele possa identificar as novas oportunidades do mundo globalizado?”

As respostas a essas questões não são fáceis de ser encontradas, mas são necessárias ao desenvolvimento do empreendedorismo nacional.

### **3 REDES ORGANIZACIONAIS E ESTRUTURA DE CLUSTERS**

O termo “rede”, ou “rede de negócios”, designa acordos de cooperação econômica entre países, alianças estratégicas entre organizações, interação de grupos, conjunto de contatos desenvolvidos por uma pessoa ao longo da vida e fator de vantagem competitiva para a obtenção de um emprego (LOPES; MORAES, 2000).

Visando delimitar o escopo que define o âmbito das redes em análise, cabe caracterizá-las do ponto de vista do relacionamento social no campo da Administração e compreender seu papel como mecanismo indutor da ação empreendedora voltada para a captação de negócios. Um estudo desenvolvido por Singh, Hills e Lumpkin (1999) sugere que os contatos estabelecidos nas redes sociais são cruciais para o reconhecimento de oportunidades pelos empreendedores. Esse aspecto já foi reconhecido por Koller (1988) e respaldado pelos trabalhos de Hills et al. (1997), que registram que cerca de 50% dos empreendedores lançam idéias para seus negócios mediante os contatos com pessoas que integram suas redes sociais.

Deve-se então salientar a posição das redes organizacionais ou dos *clusters* como espaço propício a ações empreendedoras e de oportunidade e estímulo ao crescimento das PMEs, principalmente no que concerne à sinergia, inovação tecnológica e à própria geração de oportunidades de negócios.

Por outro lado, a relação de rede, por estabelecer interesses diversos e portes empresariais desiguais, aparece ainda como um mecanismo de integração organizacional vulnerável às ações oportunistas, que denotam um caráter predatório para os objetivos estratégicos das alianças. Tal expediente de barganha de empresas mais fortes com relação às mais frágeis não deve ser reconhecido como uma prática ética na geração de oportunidades de negócios, pois o resultado predatório poderia estabelecer condições pelas quais um ou mais participantes do *cluster* utilizariam a rede como forma unilateral de maximização de vantagens (FILION, 1999).

Um estudo com 642 executivos brasileiros apresenta um paradoxo existente no País entre o discurso formalista e uma prática empresarial carente de posturas de integridade moral nas relações de interdependências. Essa informação assinala uma preocupação quanto à aplicabilidade de modelos de cooperação e reciprocidade, num cotidiano em que o imperativo do oportunismo assume uma posição contestável nas transações entre grupos e indivíduos, em que favoritismos, subornos e embustes são recursos indispensáveis a uma sobrevivência competitiva. Embora nocivos ao fortalecimento da confiança e cooperação interorganizacional, esses expedientes são comuns nas articulações de redes de negócios (PAIVA; MELLO, 1999).

O conceito de redes pode ser associado à concepção de *cluster* a ponto de serem confundidos. Para Porter (1989), os *clusters* seriam grupos, agrupamentos ou aglomerados em concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas. Eles se expandem diretamente em direção aos canais de distribuição e aos clientes e, lateralmente, em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins.

Em tal foco, as PMEs constituem uma presença destacada no universo dos *clusters*. Nesse ecossistema, as organizações com objetivos empresariais diferentes dividem a produção no plano horizontal por meio de subcontratação e complementaridade. Schmitz (1997), bem como outros autores, atribuem à eficiência coletiva a possibilidade de o *cluster* obter vantagens compartilhadas por intermédio das empresas do agrupamento, viabilizando assim as oportunidades de negócio, bem como a oportunidade de inovações competitivas.

Ao reforçar a importância dos *clusters* acerca da perspectiva de um ambiente benigno para dar suporte à ação competitiva de uma empresa, Porter (1989) assegura que eles afetam a capacidade de competição das empresas da rede, aumentando sua produtividade, sinalizando a direção e o ritmo da inovação e estimulando a formação de novas empresas, diante das novas oportunidades. Portanto, um *cluster* bem desenvolvido pode vir a representar um meio eficiente para a aquisição de insumos relevantes, contratação de pessoal e acesso a informações tecnológicas por uma base sólida e especializada de fornecedores e instituições de apoio. E, no que concerne ao esforço de marketing, supõe-se que uma arquitetura de conglomerados geralmente melhora a reputação de uma região, aumentando a probabilidade de os compradores procurarem as empresas ali sediadas (PORTER, 1989).

Assim, o reconhecimento de oportunidade é concebido por Hills et al. (1996) como a percepção da possibilidade de potencial para novos lucros mediante a fundação e formação de um novo empreendimento ou a melhoria significativa de um negócio já existente. Vislumbra-se aí o reconhecimento de oportunidade como uma atividade que pode ocorrer tanto antes da fundação da organização quanto depois. Entretanto, o autor adverte que pouco se sabe sobre a maneira como os empreendedores identificam essas oportunidades. As redes de agregação de valor representam oportunidades para promover negócios pelo aumento e manutenção de relacionamentos cooperativos.

As oportunidades podem ser crescentes para as PMEs numa rede de fornecimento, na medida em que são beneficiadas pelo relacionamento com as grandes empresas na pirâmide de subcontratação ou mesmo na formação de redes virtuais de integração vertical, uma vez que o fluxo de informação ao longo da pirâmide é mais fluído do que no sistema de pura competição convencionalmente constituído, em que as empresas enfrentam problemas que às vezes as conduzem à falência antes de concluir seus primeiros anos de operação.

Porter (1989) reforça a contribuição dos *clusters* para as PMEs, ao mencionar a idéia de que a proximidade física das empresas e instituições facilita a coordenação e amplia a confiança entre elas. Portanto, para o autor, um *cluster* de empresas e instituições independentes, informalmente vinculadas, representa um modelo organizacional robusto que oferece vantagem em fatores, como eficiência, flexibilidade ou geração de oportunidades.

## 4 PMEs BRASILEIRAS NAS RELAÇÕES DE REDE DE NEGÓCIOS EM *CLUSTERS* CONHECIDOS

Existem alguns *clusters* conhecidos no Brasil, dentre eles a indústria de calçados na região do Rio dos Sinos (Rio Grande do Sul) representa um autêntico *cluster* produtivo no setor de couro, que integra tanto os produtores de matéria-prima básica quanto os fornecedores de máquinas, equipamentos e serviços especializados, combinando formas avançadas de flexibilidade com outras mais elementares – resultado da associação entre novas formas de gestão da produção, células de manufatura e grupos de trabalho. Outro exemplo a ser citado é o da indústria de rochas ornamentais, também conhecido como setor do mármore e granito, em Cachoeiro do Itapemirim (Espírito Santo), assim como a indústria de vestuário, confecção e malharia no Vale do Itajaí, em Blumenau (Santa Catarina).

Em qualquer desses exemplos, os efeitos das medidas econômicas adotadas a partir dos anos 90 foi contundente e provocou mudanças reativas no conjunto das organizações que neles atuam como redes de negócios. O fator decisivo foi a busca de competitividade numa relação empresarial em que a globalização determinou novos rumos a serem seguidos, seja pela nova ordem de necessidade de sobrevivência diante de condições competitivas inovadoras, até então desconhecidas, seja pela condição de oportunizar novos mercados emergentes para essas organizações, ainda ignorados.

Nesse contexto, a importância numérica das PMEs é expressiva, num total de empresas atuantes tanto na cadeia vertical como nas relações horizontais, sob a forma de subcontratação (grandes e médias empresas contratantes e pequenas e micro, subcontratadas). Tal fato realça o papel socioeconômico delas no desenvolvimento local. Todavia, há sempre o pano de fundo da cultura empresarial brasileira, com sua reputação centenária em atividades extrativistas e primárias, baixo fator de empreendedorismo tecnológico e de oportunidade (GEM, 2001).

Mesmo sendo possível associar as relações verticais do *cluster* com o conceito de eficiência coletiva, em função das vantagens competitivas para as empresas integrantes do conglomerado, levando-se em conta as condições de disponibilidade e acesso aos bens e serviços da cadeia produtiva, tal eficiência, no entanto, originária da proximidade entre clientes e fornecedores, é marcada pela agilidade no abastecimento, pelo fortalecimento da capacidade

de de negociação de preços, pelos menores prazos de atendimento e pela possibilidade de se desenvolver em associação com os fornecedores de insumos e de componentes mais adequados às necessidades comuns (RUAS, 1995), não se tem mostrado suficiente para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador e de oportunidade.

## 5 CONCLUSÃO

As condições de desenvolvimento das PMEs por redes de negócios em *clusters* geográficos são evidentes, baseando-se em alguns exemplos conhecidos e associados a alguns conceitos, como o da vantagem competitiva (PORTER, 1989), ou por dados estatísticos (GEM, 2001). Caracterizam-se pela facilitação de ações inovadoras na busca de oportunidades.

A globalização da economia teve seu papel preponderante nessas condições de desenvolvimento, como estímulo ao empreendedorismo de oportunidade diante das perspectivas de novos mercados ou mesmo de novos concorrentes. Em especial no Brasil, a fonte dominante de recursos naturais propiciada pela extensão territorial, clima favorável e cultura produtiva extrativista, marcou durante quase cinco séculos nossa posição de país pouco industrializado e de baixo índice de desenvolvimento tecnológico, proporcionando aos países industrializados fontes de recursos naturais abundantes em termos de matéria-prima ou produtos semi-elaborados de diversas espécies.

Diante desse quadro, tendo como cenário condições ideais de desenvolvimento das PMEs, por meio das redes em seus *clusters*, e necessitando do espírito empreendedor e inovador, tanto em novas empresas quanto em empresas existentes, parece oportuno um questionamento: “O que deve ser feito para promover o empreendedorismo de ações inovadoras e identificação de oportunidades que levem essas PMEs ao desenvolvimento competitivo no cenário globalizado, com maior agregado de conhecimento e tecnológico em seus processos?”

A resposta deve ser articulada mediante estudos que visem ao entendimento de variáveis culturais, de estímulo ao desenvolvimento, de geração de condições de aprendizagem organizacional e de base científica estimulada nos centros universitários capacitados a esses estudos.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_; MCDONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial** – como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCK, M. G. **Terceirização**: (des)fordizando a fábrica. São Paulo: Boitempo, 1999.

FARIAS FILHO, J.R.; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. P. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. **Anais...** Foz do Iguaçu: Enanpad, 1999.

FILION, J. **Boa idéia, e agora?** – plano de negócios, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 1999.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Empreendedorismo no Brasil. IBPQ /Sebrae, 2001.

HILLS, G. E.; LAFORGE, R. W. **Marketing and interpreneurship**. Chicago: University of Illinois at Chicago, 1996.

\_\_\_\_\_; LUMPKIN, G. T.; SINGH, R. Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 17, p. 168-182, 1997.

KOLLER, R. H. On the source of entrepreneurial ideas. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, 1988.

LOPES, H. E. G.; MORAES, L. F. R. Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas. In: I ENEO. **Anais...** Curitiba, 2000.

LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. dos. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 26, n. 1, p. 23-31, jan./mar. 1991.

MORGAN, G. **Ridding the waves of change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

PAIVA, F.; MELLO, S. C. B. Estratégia tecnológica e exportação no setor de transformação industrial: um estudo de competitividade em micro, pequenos e médios negócios. **Anais...** Foz do Iguaçu: Enanpad, 1999.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUAS, R. O conceito de *cluster* e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, J. **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

SCHLEMM, M. **Inovação e empreendedorismo: o elo perdido**. Curitiba: PUCPR, 2001.

\_\_\_\_\_. **A motivação para empreender e complexidade organizacional: oportunidade e necessidade como fatores condicionantes**. Curitiba: PUCPR, 2002.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2001.

SINGH, R. P.; HILLS, G. E.; LUMPKIN, G. T. **New venture ideas and entrepreneurial opportunities: understanding the process of opportunity recognition**. Chicago: Institute for Entrepreneurial Studies – University of Illinois at Chicago, 1999.

TAVARES, M.; CERCEAU, J. Competição, cluster e o modelo diamante: um estudo exploratório com empresas brasileiras. **Anais...** Foz do Iguaçu: Enanpad, 1999.