intellectus

REVISTA ACADÊMICA DIGITAL DO GRUPO POLIS EDUCACIONAL



ISSN 1679-8902 **Ano VI | Nº 10 | Abr-Jun 2010 – Edição Especial**

ISSN 1679-8902

INTELLECTUS. Revista do Grupo Polis Educacional.

Jaguariúna – SP: Grupo Polis Educacional.

Eletrônica

Trimestral

Inclui bibliografia

EDITORIAL

Temos a satisfação de apresentar mais um número da Revista Intellectus, publicação científica do Grupo PÓLIS Educacional. Este novo número é dedicado à área de Ciências Sociais Aplicadas, com sete artigos da área de Administração e uma análise de uma das obras de Monteiro Lobato.

O primeiro artigo, intitulado **AS DIVERSAS APLICAÇÕES DOS CONTROLES INTERNOS NAS ORGANIZAÇÕES**, de autoria dos professores Ari Corrêa, Jandira Sandra Ferreira e Andrea Bregola, se propõe a identificar como os controles internos estão sendo utilizados nas empresas e quais os seus alcances, principalmente no que se refere à aplicabilidade destes controles na avaliação de desempenho e como ferramentas de identificação de oportunidades de inovação.

O segundo trabalho apresentado na revista, **CONFLITOS ORGANIZACIONAIS, SAÚDE EM JOGO**, de autoria da professora Maria Ângela Lourençoni e dos acadêmicos José Luiz Monticelli e José Luis Francisco, tem como objetivo principal detectar possíveis problemas de saúde que possam surgir em decorrência dos conflitos existentes no mundo das organizações ao longo da carreira profissional.

Em seguida, o terceiro artigo, **O USO ESTRATÉGICO DO MARKETING VERDE PELAS EMPRESAS,** de autoria da professora Viviane Di Battisti e dos acadêmicos Alison Godoy Barbosa e Margareth Figueiredo Aguiar, discute o marketing verde como ferramenta para minimizar os efeitos do consumo exagerado, direcionando o consumidor a produtos que não agridam ou que agridam menos o planeta.

Na sequência, o quarto trabalho publicado, intitulado **LOGÍSTICA REVERSA,** a professora Sylma Carvalho Maestrelli, juntamente com três colegas, discute todo processo de retorno de mercadorias danificadas, inventários sazonais, salvados de estoque, produtos defeituosos e excesso de inventário, além do descarte de equipamentos e recuperação de ativos, feitos logo após o processo produtivo.

O quinto artigo, **TREINAMENTO DE EQUIPE DE VENDAS,** também é de autoria pela Profª. Maria Ângela Lourençoni e de quatro acadêmicos da Faculdade

Politécnica de Campinas. O trabalho tem por objetivo a elaboração de um programa de treinamento da equipe de vendas, tendo como propósito obter e aplicar melhorias na execução de suas tarefas, proporcionando melhores resultados para a empresa.

O sexto estudo, **TURISMO RURAL E O CIRCUITO DAS FRUTAS EM INDAIATUBA,** do Prof. Juvenal Marcondes Neto e da acadêmica Edwiges Maria Amgarten Ambiel, aborda o Turismo Rural na Região Metropolitana de Campinas, particularmente na cidade de Indaiatuba.

O sétimo texto da presente edição, intitulado **PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: BRASIL X ARGENTINA**, sob a responsabilidade do Prof. José Roberto Saccomani e dos acadêmicos Leonice Thomazzi, Pollyanna Molica e Priscila Vieira, apresenta noções dos conceitos de exportação e importação, a importância dos mesmos e o que podem vir agregar em termos de negócios a um país que faz uso dessas atividades.

Finalizando, temos uma análise **A "COLCHA DE RETALHOS", INFRAESTRUTURA E SUPERESTRUTURA,** focada no conto "A Colcha de Retalhos", de Monteiro Lobato, pelo Prof. Glauco Barsalini. O autor inicia com algumas considerações sobre a obra Marxismo e Literatura, de Raymond Williams, centradas no conceito marxista de infra-estrutura e superestrutura, para depois compreender discutir o processo de produção material de um lado, e a atitude espiritual de outro, em torno da colcha de retalhos costurada por uma avó, protagonista do citado conto.

A Revista Intellectus é uma revista científica do Grupo PÓLIS Educacional e está aberta ao recebimento de artigos de profissionais do grupo e também de outras instituições de ensino e pesquisa.

Os artigos publicados e assinados são de responsabilidade dos autores e só poderão ser reproduzidos mediante autorização expressa dos mesmos.

Boas leituras.

Editor

Prof. Ms. Rubens Pantano Filho

Editores Associados

Profª. Drª Anterita Godoy

Prof. Ms. Peter Jandl Junior

Profª Drª Telma Dagmar Oberg

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adauto Marconsin

Prof. Dr. André Luís Helleno

Prof. Dr. André Mendeleck

Prof. Dr. Claudemir Adriano Borgo

Prof. Ms. Carlos Antonio de Lima Penhalber

Prof. Dr. Derval dos Santos Rosa

Prof. Ms. Emerson Roberto de Oliveira Sitta

Profª Drª Jane Shirley Escodro Ferreti

Prof. Ms. José Carlos Pacheco Coimbra

Prof. Dr. José Meciano Filho

Prof. Ms. José Tannus Júnior

Prof. Dr. Luiz José Maria Irias

Profª. Ms. Márcia Lima Bortoletto

Prof. Ms. Márcio Henrique Zuchini

Profª Ms. Maria Ângela Lourençoni

Profª Ms. Nathália Simão

Profª Ms. Núbia Maria Freire Vieira Lima

Prof. Dr. Olavo Furtado Pudenci Furtado

Profª Ms. Sanete Irani de Andrade

Profª. Drª. Tércia Zavaglia Torres

Prof. Dr. Thales Coelho Borges Lima

Profª. Drª Vanessa Cristina C. Jusevicius

Profª. Drª Verena Hildegard Gyarfas Wolf

Correspondência

Núcleo de Publicação

Campus II – Rod. Adhemar de Barros – Km 127 – Pista Sul

Tanquinho Velho – Jaguariúna – SP – 13820-000

(19) 3837-8500

http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus

ÍNDICE

AS DIVERSAS APLICAÇÕES DOS CONTROLES INTERNOS NAS ORGANIZAÇÕES 7

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS, SAÚDE EM JOGO 26

O USO ESTRATÉGICO DO MARKETING VERDE PELAS EMPRESAS 50

LOGÍSTICA REVERSA 65

TREINAMENTO DE EQUIPE DE VENDAS 85

TURISMO RURAL E O CIRCUITO DAS FRUTAS EM INDAIATUBA 106

PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: BRASIL X ARGENTINA 127

A “COLCHA DE RETALHOS”, INFRAESTRUTURA E SUPERESTRUTURA 152

AS DIVERSAS APLICAÇÕES DOS CONTROLES INTERNOS NAS ORGANIZAÇÕES

The many uses of Internal Controls in Organizations

Ari CORRÊA
Universidade Mackenzie
Faculdade de Tecnologia César Lattes

Jandira Sandra FERREIRA
Universidade Mackenzie

Andrea BREGOLA
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

RESUMO
Este artigo tem por objetivo identificar como os Controles Internos estão sendo utilizados nas empresas e quais os seus alcances, principalmente no que se refere à aplicabilidade destes controles na avaliação de desempenho e como ferramentas de identificação de oportunidades de inovação. A eficácia do Controle interno ainda é um assunto controverso, dada a recente crise financeira e o histórico dos escândalos de grandes empresas com capital aberto. Através deste estudo procurara-se pesquisar as mais recentes experiências de uso e identificar quais práticas de Controles Internos são mais empregadas nas organizações, como elas são úteis e quais as suas fronteiras de utilização.
Palavras Chaves: Controles Internos, Governança Corporativa, Ambiente de Controle, Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT
This article aims to identify how internal controls are being used in businesses and what are its scope, especially as regards the applicability of these controls in the performance assessment and as tools for identifying opportunities for innovation. The effectiveness of internal control is still a controversial issue, given the recent financial crisis and the history of the scandals of large companies with publicly traded. Through this study sought to find the latest user experiences and identify internal control practices are used most often in organizations, how they are useful and what its borders for use.
Keywords: internal controls, corporate governance, control environment.

1. INTRODUÇÃO

Os controles internos vêm se tornando muito importantes nas organizações em função da alta competitividade dos mercados que exigem menores custos de toda a cadeia produtiva, trazendo assim maior rentabilidade. Nos últimos anos do século XX, grandes empresas lançaram-se em programas de aumento de

produtividade e eficiência, visando melhorar a lucratividade. Com o aumento da competição entre as empresas, que em muitos casos atingia níveis internacionais, não havia alternativas para sobreviver senão melhorar processos e cortar custos. Tais mudanças atingiram não só o processo produtivo, como também as estruturas administrativas.

Depositou-se muita esperança nos sistemas informatizados, que passaram a ser utilizados como ferramentas de gestão nas empresas, fazendo com que os controles até então existentes fossem colocados de lado, em detrimento de uma falsa idéia de que os computadores e seus programas fossem capazes de gerenciar os processos sem a necessidade de grandes intervenções humanas.

Neste cenário, muitos controles utilizados para garantir os resultados financeiros das organizações e a utilização adequada de seus ativos foram relegados a um segundo plano, o que levou muitas organizações a um nível de controles de suas operações abaixo do sustentável, ou seja, sem as garantias de que o capital investido trazia o retorno financeiro esperado.

Diante desse cenário, fez-se necessário a implementação de controles internos que devem ser estendidos para toda a organização, englobando o conselho de administração, as diretorias executivas, as gerências e qualquer outra pessoa da organização. Os controles internos devem ser desenhados para fornecer segurança sobre o alcance de objetivos nas seguintes categorias (a) eficácia e eficiência operacional, (b) mensuração de desempenho e divulgação financeira, (c) proteção de ativos e (d) cumprimento de leis e regulamentações.

A eficácia do Controle interno ainda é um assunto controverso, dada a recente crise financeira e o histórico dos escândalos de grandes empresas com capital aberto. O que se pode notar é o que o nível de exigência e requisitos de controles internos aumentaram.

O objetivo deste artigo é identificar como os Controles Internos estão sendo utilizados nas empresas e quais seus alcances, principalmente no que se refere à aplicabilidade destes controles na avaliação de desempenho e como ferramentas de identificação de oportunidades de inovação.

Por meio deste estudo pretende-se pesquisar as mais recentes experiências de uso e identificar quais práticas de Controles Internos são mais empregadas nas organizações, como elas são úteis e quais as suas fronteiras de utilização. O estudo pretende também identificar quais são as características (elementos/aspectos/atributos/artefatos) que um controle interno deve ter para propiciar: (1) a avaliação de desempenho de uma organização, (2) a influência na identificação de oportunidades de inovação de produtos e processos e (3) qual a sua relação com a Governança Corporativa?

As hipóteses relacionadas (Figura 1) aos estudos são:

(h1) Empresas com controles internos e indicadores (V1) implementados possuem um bom sistema de avaliação de desempenho (V2);

(h2) empresas que possuem controles internos e indicadores implementados conseguem identificar oportunidades de inovações (V3) em seus produtos e processos;

(h3) empresas que possuem controles e indicadores definidos têm uma melhor Governança Corporativa (V4);

(h4) o uso diagnóstico dos Controles Internos limitam as iniciativas inovadoras (V3);

(h5) o uso interativo dos Controles Internos identifica novas oportunidades de inovação (V3).

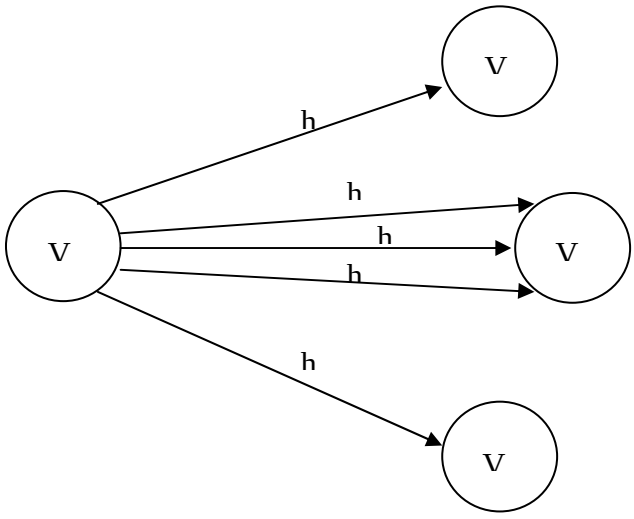


Figura 1: Relacionamento entre as variáveis

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Controle

A Teoria do Controle citada por Florentino (1988) define que controle é uma forma do homem eliminar total ou parcialmente os fatores adversos, naturais ou criados pelo próprio homem, que afetam o seu bem-estar, o seu equilíbrio e os seus propósitos. Imoniana (2008) define controle como sendo o exercício da autoridade sobre eventos econômicos, financeiros e contábeis implementados por meio de políticas e procedimentos operacionais nas organizações, a fim de proteger o patrimônio das empresas e garantir a obtenção e a disseminação de informações adequadas, buscando assegurar que os desejos da alta administração sejam cumpridos.

2.2. Controles Internos

Entende-se neste estudo como controles internos “todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que nas organizações os colaboradores conheçam, respeitem e cumpram as políticas e procedimentos traçados pela Alta Administração, que os ativos tenham sua integridade protegida e que as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente pelas demonstrações financeiras” (CRC-SP/IBRACON, 2000).

2.3. Ambiente de Controle

O controle é exercido em vários ambientes dentro de uma organização, ambientes esses que são chamados de ambientes de controles. A cultura da empresa poderá influir diretamente na eficácia do controle. Este ambiente

compreende um conjunto de áreas, atividades inter-atuantes, segregadas, identificadas e estruturadas logicamente e é neste ambiente que os gestores das organizações implementam os processos contábeis e os controles internos.

Os controles internos são baseados, orientados e harmoniosamente organizados pelas estratégias, pelas leis vigentes no país, pelas políticas internas, pelas normas e procedimentos empresariais.

D'Ávila e Oliveira (2002) definem controle interno como sendo um processo executado pelo Conselho de Administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivos nas seguintes categorias: (1) eficácia e eficiência operacional; (2) mensuração de desempenho e divulgação financeira; (3) proteção de ativos e (4) cumprimento de leis e regulamentações.

Controles internos são todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa: (i) os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela Alta Administração; (ii) os ativos tenham sua integridade protegida; e (iii) as operações sejam adequadamente registradas em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras (CRC-SP/INBRACON, 2000).

2.4. Governança Corporativa

A governança é a expressão utilizada, de forma ampla, para denominar os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, ou mesmo da capacidade governativa no contexto internacional ou de uma nação.

A definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para a governança aplicada a empresas é que governança corporativa é o sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva.

As ferramentas que garantem o controle da propriedade sobre a gestão são: o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Na teoria econômica tradicional, a GC avalia os instrumentos para superar o "conflito de agência", presente a partir da separação entre a propriedade e a administração da empresa.

Esse conflito surge quando o titular da propriedade delega ao administrador o poder de decisão sobre sua propriedade, o que acarreta o surgimento de desalinhamentos entre ambos, decorrentes da materialização de dois axiomas: a inexistência de agentes perfeitos e a impossibilidade de se elaborarem contratos completos. Essa situação demanda a criação de mecanismos eficientes, representados por sistemas de monitoramento e de incentivos, a fim de assegurar o alinhamento da atuação do administrador aos interesses do proprietário.

Numa visão abrangente, a GC inclui a avaliação do sistema de poder nas empresas, na busca do lócus de poder, do sistema de controle desse poder; da disponibilização de informações entre as partes envolvidas e do zelo com relação aos interesses envolvidos, incluindo os da comunidade na qual a empresa se insere.

2.4.1. Práticas nacionais de governança

IBGC – Código de Melhores Práticas	CVM	LEI SARBANES-OXLEY (SOX)
1. Aumento de valor 2. Otimização de desempenho 3. Facilitação de acesso 4. Perenidade 5. Princípios: ✓ Transparência ✓ Equidade ✓ Prestação de Contas ✓ Responsabilidade Corporativa	1. Cartilha de Recomendações ✓ Know How ✓ Padrões de Conduta ✓ Desenvolvimento do Mercado	1. Surgiu em 2002 nos EUA 2. Regras para divulgação 3. Ética nos negócios 4. Prevenção de Fraudes 5. Reforçar os Valores: ✓ Compliance ✓ Accountability ✓ Disclosure ✓ Fairness

2.4.2. Valores

Compliance: Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Accountability: Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.

Disclosure: Transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos.

Fairness: Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito ao direito dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza Corporativa, quanto no resultado das operações, quanto ainda na presença ativa em assembléias gerais.

Necessidade de programas e normas que assegurem o alinhamento das atividades de controle com as práticas de governança e a alta administração.

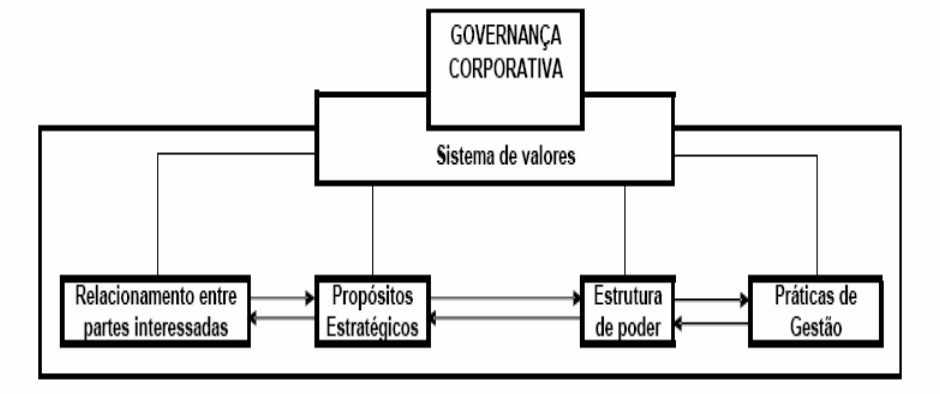


Figura 2: Valores - Elementos-chave do processo de Governança Corporativa subordinados a um sistema de valores definidos (ANDRADE & ROSSETI, 2005, p.27).

2.4.3. Teoria da Agência

A Governança Corporativa se apóia na Teoria da Agência que está direcionada na estrutura, no nível apropriado de contratos e monitoramento do relacionamento entre proprietários e empregados, de forma que os acionistas possam controlar o comportamento dos empregados e reduzir o custo de agência. Segundo Jensen e Meckling (1976), citado por Frezatti *et al* (2009), o problema da agência ocorre em função da assimetria informacional, ou seja, é impossível o principal ter todas as informações necessárias para monitorar o comportamento do agente. Neste caso, a pessoa que executa (o agente) tem mais informações do que o principal.

2.4.4. Os Conflitos de Agência

Numa organização, pautada por um processo de delegação de autoridade e atribuições, surgem dois personagens que assumem papéis bem definidos nas relações contratuais mencionadas por Jensen & Meckling (1976). O primeiro, identificado como Principal, é o empreendedor original, aquele que detém a posse da organização ou delega alguma atribuição a outrem. O segundo personagem, identificado como Agente, é aquele que irá executar ou administrar o empreendimento sob delegação do proprietário ou superior hierárquico (principal). Nesta concepção, e a partir desta relação, a Teoria da Agência irá preocupar-se com a resolução de dois problemas que podem ocorrer em uma relação de agência. O primeiro problema surge quando: os objetivos do principal e agente são conflitantes, sendo que é difícil ou oneroso para o principal verificar se o agente está agindo segundo seus interesses. O segundo problema refere-se ao fato de o Principal arcar com o risco do empreendimento.

Isso surge como problema quando principal e o agente têm diferentes propensões ao risco e, em função disso, podem adotar diferentes ações. Este problema pode ser bem caracterizado na situação em que, ocorrendo insucesso no empreendimento, os acionistas serão penalizados, porém, quem determina este desempenho é o agente. Outros elementos subjacentes à Teoria da Agência estão relacionados a um pressuposto comportamental de auto-interesse oportunista, por parte dos agentes econômicos conforme Williamson (1987), citado no artigo “Um

modelo de gestão por resultados segundo a Teoria da Agência" (SANTOS; KELM; ABREU; 2001, RAUSP, vol. 33, nº 3).

2.4.4.1. Remuneração Executiva

A teoria da agência prevê que a remuneração executiva deve ser elaborada para dar aos executivos incentivos para selecionar e implantar ações que culminem na maximização da riqueza dos acionistas A remuneração variável é considerada uma parcela significativa da remuneração dos executivos.

2.4.4.2. Remuneração variável

É determinada por fatores ligados ao desempenho, visa alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa, podendo ser por meio da vinculação do desempenho e da recompensa de forma a motivar o indivíduo e o grupo a buscarem melhoria contínua e extrapolar seus níveis regulares de desempenho; partilhar dos bons e maus resultados da empresa; transformar o custo fixo em variável; comprometer todos os indivíduos com os resultados esperados.

As formas mais comuns de remuneração variável são:

- Plano de bonificação anual;
- Distribuição de ações da empresa aos funcionários;
- Opções de compras das companhias;
- Participação nos resultados alcançados;
- Remuneração por competência;
- Distribuição do lucro aos funcionários.



Figura 3: Necessidade de programas e normas que assegurem o alinhamento das atividades de controle com as práticas de governança e a alta administração (DELLOITE, 2003, p. 7).

Quadro 1 – Sistemas internacionais de governança corporativa

Modelo Anglo-Saxão *Orientado para o mercado;* *Padrões contábeis certificados;* *Responsabilização legal, dos números pelos gestores.*	***Modelo Japonês*** *Transparência nas informações;* *Conselho de Administração reduzido;* *Maior poder de análise aos auditores.* Código proposto em 1998 e revisado em 2001
Modelo Alemão *Equilíbrio no interesse dos acionistas;* *Papel limitado do mercado de capitais;* *Gestão Coletiva das empresas*	***Modelo Latino Europeu*** *Abertura de Capital de empresas familiares fechadas;* *Criação de novos segmentos no mercado de capitais;* *Redução de formas de concentração de poder;* *Proteção dos minoritários através de novas leis*

Baseado em: GARCIA, Governança Corporativa.

A premissa básica é que a adoção de boas práticas de governança corporativa pelas companhias confere maior credibilidade ao mercado acionário e, como conseqüência, aumenta a confiança e a disposição dos investidores em adquirirem as suas ações, pagarem um preço melhor por elas, reduzindo seu custo de captação.

2.5. Riscos, Mensuração e Previsibilidade.

A definição clássica de **risco** é "a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada". Risco é um fato da vida corporativa. Assumir e gerenciar riscos é parte do que as empresas precisam para obter lucros e criar valor para seus acionistas. Na medida em que todas as atividades empresariais envolvem riscos, o empresário deve avaliar e mensurar os riscos envolvidos em determinada decisão e deve administrá-los com base em sua propensão ou apetite para o risco. Na alocação de ativos estão associados retornos proporcionais aos riscos: alocação em ativos de alto risco exige retorno elevado, ao passo que uma baixa propensão ao risco resulta em retorno reduzido.

A **mensuração** de risco teve como pioneiro Henry Markowitz que, em 1955, apresentou sua dissertação de mestrado na qual utilizou modelos matemáticos para o cálculo do risco total de uma carteira de ativos.

A **previsibilidade** constitui o critério de diferenciação. Por ser recorrente ou repetitivo, um evento de risco deve permitir estimativa sobre sua possível ocorrência e conseqüências, ao passo que os eventos de incerteza, por envolverem fatos não recorrentes, terão um alto grau de aleatoriedade. Com a aceitação do axioma de que "é necessário medir para administrar", consolidou-se a idéia de que, para ter utilidade nos negócios, um determinado evento de risco deve ser previsível em termos de probabilidade de ocorrência (incidência) e deve ser passível de estimativa quantitativa (impacto).

No mundo dos negócios a prática demonstra que, na definição clássica de risco, a palavra "possibilidade" vem sendo substituída por "probabilidade". A administração do risco tem por diretiva que "risco é uma opção, não é destino",

portanto devem ser assumidos, mitigados (alocados, controlados, compartilhados ou financiados) ou, simplesmente, evitados. A assunção de um risco inerente pressupõe a tomada de medidas negociais ou de controle por parte da empresa visando reduzi-lo, restando o chamado risco residual, o qual é muito comum na administração do risco operacional.

No tratamento quantitativo de riscos operacionais usam-se técnicas, métodos e modelos matemáticos e estatísticos, com o objetivo de mensurar as perdas esperadas e inesperadas de uma determinada instituição (BRITO, 2007, p.101). A Tabela 1 resume os tipos de perda, caracterizando-as conforme a freqüência, o impacto (severidade) e a forma de gestão.

Tabela 1 Tipos e caracterização das perdas em risco operacional

Tipo de Perda	Esperada	Inesperada	Stress
Freqüência	Alta	Baixa	Baixíssima
Severidade	Baixa	Alta	Altíssima
Gerenciamento	Adequação ao ambiente de controles internos e provisionamento	Alocação de Capital ou transferência do risco (Seguro)	Transferência para Cia de seguros

2.6. Alavancas de Controle

A estrutura das Alavancas de Controle consiste em quatro sistemas de controle: crenças, limite, diagnósticos e interativo. O sistema de crenças é "o conjunto de definições explícitas organizacionais que a alta gerência se utiliza para se comunicar formalmente e reforçar os valores básicos de direção para a organização" (Simons, 1995, p. 34, citado por Widner, no artigo: An empirical analysis of the levers of control framework, 2007). Um sistema de crenças comunica os valores fundamentais, a fim de inspirar e motivar os empregados a procurar, explorar, criar e esforço gastar exercer ações apropriadas.

Em ambientes dinâmicos, sempre há restrições impostas aos trabalhadores para impedi-los de se envolverem em comportamentos de alto risco. Essa restrição é o sistema de limite, que atua em oposição ao sistema de crenças.

O sistema de controle com uso diagnóstico destina-se a motivar os funcionários para executar e alinhar seu comportamento com os objetivos organizacionais. Relata informações sobre os fatores críticos de sucesso que permite aos gestores a concentrar sua atenção aos controles da base organizacional que são monitorados para que a empresa realize a sua estratégia. Permite ainda, que os gestores obtenham referências de comparação entre o realizado e o que foi planejado. Semelhante ao sistema de limite, o sistema de diagnóstico funciona como uma restrição ao comportamento do empregado.

O sistema de controle com uso interativo é caracterizado por um diálogo ativo e freqüente entre os gestores de topo. O sistema interativo é destinado a ajudar a empresa busca novas formas de posicionar-se estrategicamente em um mercado dinâmico.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo é de paradigma fenomenológico. A fenomenologia é a ciência que estuda o fenômeno social, fatos ou ocorrências, a partir do ponto de vista de quem o está vivendo, pois levam em conta as referências pessoais dos participantes da pesquisa e seu estado subjetivo. Um fenômeno é um fato ou uma ocorrência que aparece ou é percebido, especialmente numa causa em questão (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Foram selecionadas as leituras mais pertinentes, estes documentos utilizados para pesquisa baseados em informações escritas formaram o suporte ao inicio da análise.

Este estudo compreenderá uma revisão bibliográfica, as informações foram obtidas, através de uma pesquisa em livros, artigos acadêmicos, dissertações, sites, que tratam o assunto com o intuito de identificar o que vem sendo praticado e estudado em relação ao controles internos, riscos e mensuração, indicadores e métricas e os impactos na Governança Corporativa nas organizações, onde houve busca dos dados indicado à situação atual do problema, os avanços e limites, os

resultados alcançados e as posições divergentes sobre o problema. A análise irá fornecer resposta à hipótese determinada comprovando a proposição.

Este método justifica-se, pois a revisão bibliográfica neste estudo tem por essência esclarecer o problema a partir de referências teóricas publicadas nos documentos analisados, realizada na forma de pesquisa descritiva. Buscando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre a governança corporativa e controles, foi realizada independentemente, isto é, percorreu todos os passos formais do trabalho científico. A pesquisa bibliográfica constituiu parte da pesquisa descritiva, quando foi feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca do problema. A pesquisa bibliográfica foi o meio de formação por excelência e constituiu o procedimento básico para os estudos, pelos quais se buscou o domínio do estado da arte sobre o tema.

O objetivo deste estudo foi analisar o relacionamento entre controles internos e governança. A análise teórica permitiu argumentar que, quando os mecanismos de controle em uma organização onde a estrutura de governança tem uma métrica de resultados a padronização das atividades ou dos resultados, é provável que as práticas de boa governança aliadas aos bons controles gerem melhores resultados a empresa.

Os dados extraídos da literatura consultada contribuem para compreensão do conceito utilizado e qualidade das informações apresentadas.

3.1. Procedimento de Coleta de Dados: instrumento e técnica

Para coletar os dados para esta revisão bibliográfica, foram pesquisados artigos na Base de dados da CAPES, através das palavras chaves Controles, Controles Internos, Governança Corporativa, Riscos, Mensuração de Riscos. A pesquisa ainda se estendeu ao portal Google Acadêmico, utilizando-se as mesmas palavras chaves. O portal IBRACON – Instituto de Auditores Independentes do Brasil também foi pesquisado.

A pesquisa teve caráter descritivo, baseada em pesquisa a 12 livros e em artigos relacionados ao tema, bem como comunicados da IBRACON, resultando na seleção de 10 artigos, 3 comunicados IBRACON e 4 Dissertações de Mestrados.

3.2. Procedimento de Tratamento de Dados

Os artigos foram lidos e selecionados de acordo com o nível de relacionamento com o tema "As diversas aplicações dos Controles Internos nas organizações", levando-se em consideração alguns conceitos que foram extraídos dos artigos, o que facilitou muito o entendimento dos temas abordados e facilitarão as conclusões e reflexões.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado esperado e contribuições deste estudo, pretendem-se responder quais são as características (elementos /aspectos /atributos /artefatos) que um controle interno deve ter para propiciar (1) a avaliação de desempenho de uma organização, (2) a influência na identificação de oportunidades de inovação de produtos e processos e (3) qual a sua relação com a Governança Corporativa?

Pretendem-se ainda confirmar as seguintes hipóteses:

h1 – Empresas com controles internos e indicadores implementados possuem um bom sistema de avaliação de desempenho;

h2 – Empresas que possuem controles internos e indicadores implementados conseguem identificar oportunidades de inovações em seus produtos e processos;

h3 – Empresas que possuem controles e indicadores definidos têm uma melhor Governança Corporativa.

h4 – O uso diagnóstico dos Controles Internos limitam as iniciativas inovadoras (V3),

h5 – o uso interativo dos Controles Internos identificam novas oportunidades de inovação (V3).

Este estudo está limitado às conclusões observadas nos artigos analisados quanto aos controles e indicadores identificados, comprovando ou não a hipótese de pesquisa em função do número limitado de artigos pesquisados.

Outra limitação do estudo foi à falta de pesquisa de campo, porém o estudo poderá ser realizado em uma amostra de empresas, onde seria feita uma triangulação dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica comparada a pesquisa de campo e assim, ter mais subsídios para testar a hipótese de pesquisa com mais efetividade.

Com base no estudo do referencial teórico relacionado às questões de pesquisa, quais são as características (elementos /aspectos /atributos /artefatos) que um controle interno deve ter para propiciar (1) a avaliação de desempenho de uma organização, (2) a influência na identificação de oportunidades de inovação de produtos e processos e (3) qual a sua relação com a Governança Corporativa? tornou-se viável estudar o problema de pesquisa que unisse essas questões numa expectativa de influência positiva, na hipóteses acima listadas na utilização da informação contábil.

É possível verificar a necessidade da implementação dos controles internos para toda a organização, seu correto direcionamento e devida associação as técnicas de gestão de risco, tornando possível a supervisão em todos os níveis hierárquicos, através da garantia de qualidade e confiabilidade das informações apresentadas à alta administração, aos clientes internos e externos da organização.

Assim, valida-se a consideração de Assi (2009), de que os controles internos são parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos e asseguram processos definidos pela alta administração, sendo conveniente que a estrutura do

gerenciamento de riscos corporativos abranja o controle interno, o que leva a criação de uma ferramenta de gestão mais eficiente a corporação.

Oportunamente poderemos fazer uma pesquisa ou estudo de caso em empresas com o objetivo de identificar as práticas de controles internos utilizadas por estas organizações e os seus diversos usos, tanto o uso Interativo quanto o uso Diagnóstico.

Propõe-se que seja dada continuidade ao trabalho. Com isso, seria interessante, obter uma amostra maior de dados bibliográficos e pesquisa em empresas para confirmar se realmente a Governança Corporativa se preocupa com a gestão de seu negócio como um todo, visando subsidiar a formulação de hipóteses e questionamentos para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTAMUR, Jennifer; BEATTY, Anne; Journal of Accounting and Economics journal homepage: www.elsevier.com/locate/jae, **How does internal control regulation affect financial reporting? –** 2009.

ANTUNES, Jerônimo., Dissertação de mestrado: **Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria de demonstrações contábeis no Brasil**, USP, 1998.

ASSI, M., **Controles Internos e Cultura Organizacional, Como consolidar a confiança na gestão dos negócios**, Editora Saint Paul, 2009.

ANTONY, Robert N.; Govindarajan Vijay, **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008. p.749.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião., **Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa,** Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 12, N. 24, P. 149-188, dez. 2005

BRITO, O.S., **Gestão de Risco, Uma abordagem orientada a Riscos Operacionais**, Editora Saraiva, 2007.

CASSARRO, A.C., **Controles Internos e Segurança de Sistemas: Prevenindo fraudes e tornando auditáveis os sistemas**, LTR, 1997.

CAMPIGLIA, Américo O., CAMPIGLIA, Oswald R.P., **Controles de Gestão: Controladoria Financeira das Empresas,** Atlas, 1995.

CRC-SP / IBRACON, **Coleção Seminários CRC-SP, Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria,** Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria: contábil: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 466

DANTA, Wilson Riber Hamilton., Dissertação mestrado em controladoria: **Importância dos controles internos nas empresas antes e depois do advento da Sarbanes-Oxley-ACT** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PR, 2006.

D'AVILA, M.Z., OLIVEIRA, M.A.M., **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**, Editora Nobel, São Paulo, 2002.

ERIC LETHBRIDGE, Eric, Artigo: **Governança Corporativa**, fevereiro 2002.

FLORENTINO, A.M., **Auditoria Contábil, Editora da Fundação Getúlio Vargas**, 5ª Edição, 1988.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A.R.;JUNQUEIRA, E.; **Controle Gerencial – Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**, Editora Atlas, 2009, pag. 243 e 244.

GARCIA, Felix Arthur, Monografia: **Governança Corporativa**; Orientador: Prof.. Marcus de Freitas Henriques; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, julho 2005.

GUELLO, Ariovaldo; PAPELLÁS FILHO, Francisco., **Comunicado 03/99 - 13/08/1999**, Sistema de Controles Internos (Resolução nº. 2554, do Conselho Monetário Nacional)

HUSSEY, R., COLLIS, J. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**, 2ª Edição, Bookman, 2005.

IBRACON - Comunicado técnico: Instituto Brasileiro de Contadores, **IBRACON no. 04/00** G: \ESP\IBRA2804. MOD

IBRACON, Comunicado técnico: Instituto Brasileiro de Contadores, **IBRACON n.o 01/09** Lei no 11.638/07, Medida Provisória 449/08.

IBRACON, Comunicado técnico: Instituto Brasileiro de Contadores, **IBRACON no. 04/04** Sistema de Controles Internos (Circular SUSEP no. 249/04).

IMONIANA, J.O., **Controle de Gestão: Abordagem Sistêmica**, Editora LTC, Rio de Janeiro, 2008.

LOPES, Alexandro B.; MERINS, Elieu. **Teoria da contabilidade:** uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2005**,** Capitulo 4.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria., **Governança empresarial, riscos e controle internos: a emergência de um novo**

modelo de controladoria, Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 34, p. 7 - 22, janeiro/abril 2004.

MICKINSEY & COMPANY, Apresentação: **Criação de valor por meio da Governança Corporativa**; Apresentação IBGC, janeiro 2003.

MORAES, José Cássio Fróes de., Dissertação Mestrado em engenharia de produção**: Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil**, Florianólis SC – 2003.

PAULO, Wanderlei Lima de; FERNANDES, Francisco Carlos; RODRIGUES, Luciana Gavazzi Barragan; EIDT, Jorge., **Riscos e controle internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais**, Cont. Fin. • USP • São Paulo • n. 43 • p. 49 - 60 • Jan./Abr. 2007.

PEREIRA, Antonio Nunes., Artigo: **A Importância do Controle Interno para a Gestão das Empresas,** Universidade federal fluminense.

RASMUSSEN, U.W., **Desvios, Desfalques e Fraudes nas Transações de Compras nas Empresas**, Edições Aduaneiras, 1988.

RESKE Filho, Antonio; JACQUES, Elizeu de Albuquerque; MARIAN, Paulo David; **O controle interno como ferramenta para o sucesso empresarial**, Revista eletrônica de contabilidade curso de ciências contábeis USFM-RS, volume I.N.3 mar-mai/2005.

SANTOS, Jorge Luiz dos; KELM, Martinho Luís; ABREU, Aline França; **Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S.A.,** Revista de Administração da USP, volume 36, número 3, 2001.

YIN, R.K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 3ª Edição, Bookman, 2005.

WIDENER, Sally K.; Accounting, Organizations and Society, homepage: www.elsevier.com/locate/aos; **An empirical analysis of the levers of control framework** – 2007.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS, SAÚDE EM JOGO

Organizational conflict, health at stake

José Luiz MONTICELLI
Faculdade Politécnica de Campinas

José Luis FRANCISCO
Faculdade Politécnica de Campinas

Maria Ângela LOURENÇONI
Faculdade Politécnica de Campinas
Faculdade Max Planck

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo principal detectar possíveis problemas de saúde que possam surgir em decorrência dos conflitos existentes no mundo das organizações ao longo da carreira profissional. Se estes existem pura e simplesmente por divergências no campo profissional, até que ponto pode ser considerado benéfico ou não. Será explorado também se o conflito está intimamente relacionado ao temperamento de cada pessoa, seu estado emocional e seu convívio familiar. Para maior respaldo no assunto ora proposto, foi elaborada pesquisa junto a várias empresas de diferentes segmentos, dentre estas: instituições financeiras, indústria, comércio. O público alvo da pesquisa são homens e mulheres segregados por faixa de idade, que variam de 18 anos até 45 anos ou mais. Foi respondido um questionário de 47 questões elaboradas e divididas em cinco categorias, cujos resultados serão apresentados no transcorrer do artigo. Torna-se oportuno enfatizar a dificuldade em conseguir esses dados, a resistência ora do funcionário, ora da própria empresa, que muitas vezes não entendem que a pesquisa em si não tem como propósito perturbar o ambiente de trabalho, mas sim dar subsídios às mesmas para saberem lidar com problemas dessa natureza.
Palavras chaves: conflitos, doenças, temperamento.

Abstract: This research's main objective is to detect possible health problems that may arise as a result of conflicts in the world of organizations throughout the career. If they exist simply to differences in the professional field, how far can be considered beneficial or not. It will also be exploited if the conflict is closely related to the temperament of each person, their emotional state, family atmosphere. For more support in the proposed issue, was produced research with several companies in different segments like financial institutions, industry, commerce. The target of the research were men and women segregated by age, ranging from 18 years to 45 years or more. They answered a questionnaire of 47 questions drawn up and divided into five categories, in which the results will be presented in the course of the article. It is appropriate to emphasize the difficulty of obtaining these data, the resistance of the employee, or the company itself, that often do not understand that the research itself is not the purpose to disturb the work environment, but give the same allowances to know how to deal with such problems.
Keywords: conflict, disease, temperament.

INTRODUÇÃO

O mundo, por ser extremamente capitalista, exige das pessoas esforços tidos como demasiadamente pesados. Não só o mundo vive em constantes transformações, mas também o próprio ser humano, que desde sua concepção vive transformações contínuas. Especificamente, a pesquisa foi desenvolvida para demonstrar até que ponto o conflito organizacional pode ser entendido como benéfico ou não à saúde das pessoas, se há relação com o "eu" de cada um, com seu convívio, por que uns aceitam o embate outros não. O conflito só pode existir caso ocorram divergências de opiniões, seja de ordem pessoal, interpessoal ou grupal.

Para tanto, a fim de se obter maior respaldo e conclusões mais coerentes com o proposto no artigo, foram estudadas de forma científica, através de literatura já existente, questões como personalidade, temperamento das pessoas, para que a partir daí, através das pesquisas realizadas e elaboração das estatísticas dos dados obtidos, os interessados sobre este assunto possam ter maior compreensão e passem a ver a vida pessoal e profissional por outro prisma.

Conflitos Pessoais e Profissionais e seus Problemas à Saúde

A Psicologia é uma área que trabalha muito o lado do conflito, estuda a personalidade das pessoas. Alguns estudiosos já abordaram o assunto, destacando-se: Chaves, J., com o livro "A compreensão das Pessoas", e Minicucci, A. com "Relações Humanas".

O ser humano vive em constante contradição, muitas vezes consigo mesmo, o chamado conflito pessoal, que também pode ser o conflito interpessoal, o conflito entre grupos e o conflito organizacional.

O conflito é gerado por diferenças de idéias, quando cada pessoa possui objetivo a ser alcançado e reage às diversidades que encontra de formas diferentes. Fela, Moscovici define Desenvolvimento Interpessoal: "as pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. As diferenças individuais são, portanto,

inevitáveis com suas consequentes influências na dinâmica interpessoal". Outros autores trataram sobre o mesmo assunto. Para Nuttin (1969), comportamento refere-se à "resposta significativa que um ser psíquico dá a uma situação". Já para Morgan (1977) o comportamento deve ser entendido como "as respostas de uma pessoa ou de um animal diante de uma situação".

Posto isto, se pergunta: Por que algumas pessoas aceitam o embate, outros acabam recuando, até mesmo se tornando submissas, negando-se a submeter-se à situação, o que acaba tornando um ato de comodismo ou medo da perda?

Conforme Chiavenato (2005, p. 415), "As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana."

O mundo vive em constante transformação, modernização, sempre há busca pela excelência. No mundo organizacional não é diferente, as empresas buscam melhores resultados, buscam sempre os maiores esforços de seus chamados colaboradores.

O conflito organizacional deve ser encarado como nova oportunidade, transformação, oportunidade de crescimento em todos os aspectos. O embate deve ser puramente profissional, mas é inegável que acaba por diversas vezes passando para o campo pessoal, e é nessa situação que começa a ser prejudicial aos sujeitos em conflito. Cada pessoa recebe as contradições às suas propostas de forma diferente, uns se calam, outros se irritam, outros se tornam agressivos etc. "[...] cada organização tem uma cultura voltada para a produtividade, e, em certos casos, a meta do lucro prevalece em detrimento da realização das pessoas. A cultura favorece o processo de personalização ou despersonalização do indivíduo" (TAMAYO, 2004 apud CAMPOS, 2007, p.279).

Geralmente as pessoas gostam de julgar os atos de outras pessoas mesmo não sendo conhecedoras do fato. Chama-se de pré-conceito ou a formação de opinião sobre algo que se desconhece por completo. Como exemplo tome-se o comportamento habitual de "fulano" embriagar-se diariamente. Alguns de seus

familiares consideram seu comportamento hereditário, já que em sua família existem ocorrências dessa natureza. Outros acreditam ser questão de aprendizagem, outros entendem que este bebe por "fuga" ou mesmo para "chamar a atenção". Em todas essas considerações todos estão tentando entender seu comportamento segundo suas causas prováveis, isto é, segundo sua motivação.

Através da Psicologia estuda-se o comportamento das pessoas, tentando entender muitas vezes o que leva uma determinada pessoa a atos dessa natureza. Entende-se que conhecer o comportamento de alguém não significa conhecer essa pessoa. Segundo Morgan, o comportamento deve ser entendido como "as respostas de uma pessoa ou de um animal diante de uma situação. Tais respostas são quaisquer movimentos que a pessoa faz e que possam a ser observados ou registrados, incluindo as respostas verbais, escritas e orais". (MORGAN, 1977 apud CHAVES 1992, p.22-23)

Nota-se que os dois conceitos sobre comportamento trazem a resposta sobre uma determinada situação vivida, cabendo uma ressalva: que o termo situação pode ser tratado de forma interna ou externa à pessoa.

Partindo do ponto que o homem é autodeterminante pode-se dizer que situações internas são mais significantes para entender dado comportamento. Olhando de forma diferente, todo comportamento é a resposta dada a uma situação externa, pois o ser humano é um ser reativo. O homem é um ser dotado de emoções e sentimentos, muitas vezes a emoção tem peso maior que a razão. ALPPORT situou muito bem a questão da expressividade comportamental, distinguindo três sentidos em que a palavra expressão pode ser usada:

> 1º) de forma direta e deliberada, onde as pessoas indicam o que se passa com elas; 2º) em sentido mais restrito pode ser usada para se referir às modificações fisiológicas, causadas por uma emoção como rubor; 3º) para se referir à maneira ou estilo pessoal de cada um se comportar. Este último sentindo é o que mais interesse tem para nós (ALPPORT, 1974 apud CHAVES, 1992, p.24)

A motivação é dada como um estágio primário que dá início ao comportamento. Desta maneira, as estruturas motivacionais estão ligadas às condições e processos físicos e psíquicos que respondem por tais aspectos do comportamento, buscando

solucionar os problemas com respeito à determinada conduta. Para COFER e APPLEY:

> (...) uma conduta pode ter sido motivada por determinantes internos, ambientais ou por incentivos e metas. Especula-se qual seria a natureza desses processos e quais os seus mecanismos mediadores. Podem ser biológicos (instintos, necessidades, psíquicos (impulsos, afetos, vontade), ou referentes a objetos ou condições ambientais (incentivos). Isso explica a diversidade de concepções motivacionais, indo desde autores que entendem a conduta como rigidamente determinada por fatores inatos até aqueles que a entendem como sendo extremamente plástica e moldável pelas condições estimuladoras ambientais. Para alguns autores, refere-se a um estado interno constante, enquanto para outros teriam um caráter oscilatório com picos e quedas. (COFER E APPLEY, 1976 apud CHAVES, p. 45-46-47)

Os mesmos autores ainda prosseguem afirmando que "tal desenvolvimento culminou na crença de que toda conduta é motivada, o que implica duas idéias básicas: 1ª) que toda conduta visa à satisfação de alguma necessidade do organismo; 2ª) sem motivação, não há conduta". (Cofer e Appley, 1973 apud Chaves 1992, p.45-47). O pensamento darwiniano tem como concepção que o homem como ser humano ainda conserva muito de sua natureza animal, apesar de todo o desenvolvimento porque tenha passado. Porém por mais que tenha sofrido transformações o seu instinto ainda prevalece.

Alguns conceitos são estudados no campo da Psicologia para a motivação do ser humano, tais como o do incentivo, da necessidade. De acordo com MCCLELLAND:

> O organismo tem uma aptidão inata para experienciar sentimentos agradáveis (afeto positivo) ou sentimentos desagradáveis (afeto negativo), bem como uma tendência natural a procurar aqueles e evitar estes. Essa é a base que o leva a propor a existência de duas classes de motivos: os de procura da experiência prazerosa e os de evitação de experiência desprazerosa. No entanto, a aptidão inata para a experiência agradável ou desagradável e a tendência de procura – evitação não constituem, por si só, um motivo (MCCLELLAND, 1951 apud CHAVES, 1992, p. 71)

O estudo da personalidade consiste na compreensão, na identificação de um ser. Há duas formas de abordagem, a causal ou transversal e a formal ou longitudinal.

Causal - consiste nos efeitos que ação de fatores pode ocasionar no organismo do ser humano, tais como: aquisição, assimilações, aprendizagem, perda, alterações ou modificações. ALLPORT considera de fundamental importância e assim se posiciona:

> A ciência biológica contém um ponto de vista básico, de grande importância para a teoria da personalidade, o ponto de vista da evolução. Assim como os organismos ficam com a forma de determinada espécie cada uma das quais representa um modo adequado de sobrevivência na luta pela vida, também os indivíduos, na espécie humana, atingem a personalidade como a forma de sobrevivência mais adequada para as necessidades especifica em determinado contexto ambiental. (ALLPORT, 1974 apud CHAVES 1992, p.106).

De acordo com alguns teóricos da personalidade, a natureza biológica do homem tem importância no seu desenvolvimento. Citam os fatores genéticos, fatores hereditários, fatores fisiológicos, constitucional.

Quando se fala em estabilidade da personalidade, entende-se uma constância em suas características e no modo de ser, as quais se mantêm ao longo do tempo. Para ter uma melhor compreensão da estabilidade da personalidade, devem ser consideradas as características físicas e fisiológicas, psicológica e comportamental.

Comportamento e Relações nas Empresas

Termo usado com freqüência como referência a relações interpessoais, relações entre membros de um mesmo grupo ou grupos diferentes, as relações humanas têm sido estudadas como a ciência do comportamento humano. Ressalta-se que essas relações também são estudadas por outras ciências, tais como: Psicologia, Sociologia. São relações que podem ser constatados nas escolas, em casa ou na empresa. Quando surge o conflito no relacionamento interpessoal, dá-se o nome de problema de relações humanas.

É habitual verificar pessoas que falam de relações humanas em palestras, conferência, porém não conseguem pôr em prática o conteúdo exposto. Pessoas que

assim procedem possuem alguns dos seguintes comportamentos: não ouvem tão bem quanto falam; interrompem os outros, quando falam; são agressivas; gostam de impor suas idéias; não compreendem as outras pessoas além de seu ângulo de visão.

Pessoa que possui habilidade em compreender os outros são mais eficazes, demonstram ainda poder aprender a melhorar suas habilidades, se tornando mais maleável nas relações interpessoais.

Alguns comportamentos que são usualmente utilizados pelas pessoas, nem sempre são compreendidos por elas mesmas. Isto porque não foram resolvidos certos conflitos de natureza interna. Assim, esse conflito intrínseco acaba por neutralizar a maneira eficiente de agir.

Muitas vezes não se percebe o ambiente psicológico que é criado no trabalho, em casa, no grupo de amigos. Se a pessoa for dessas que não aceita críticas, e que, quando elas surgem, respondem: “está com ciúme, você tem inveja, diz isso porque não gosta de mim, você é chato mesmo”, cuidado! Essas pessoas costumam armar-se de defesas para fugir das ameaças e não deseja enfrentá-las.

Por outro lado, existem pessoas que se frustram com facilidade e quando não conseguem atingir o objetivo proposto se recriminam, “comigo nada dá certo, justo comigo aconteceu isso, por que fui vir a este local?”

Caso as pessoas descobrissem por que agem de tal forma, isso ajudaria e muito no seu relacionamento pessoal e interpessoal. Antes mesmo de tentar conhecer as outras pessoas é necessário que se conheça a si próprio, assim passará a entender as pessoas de outra forma, dando-lhes oportunidade de exporem seus pensamentos, sentimentos e ações dentro do relacionamento.

Observando o comportamento das pessoas, passa-se a ter uma maior sensibilidade social, podendo reconhecer as diferenças entre as pessoas no modo de agir, pensar e sentir.

Dentro de um processo de grupo, serão encontrados todos os tipos de comportamento, expressões faciais traduzindo ansiedade, pouco caso, indiferença,

agressividade, etc. Caso se consiga decifrar este comportamento, há condições de perceber como o grupo funciona e como as pessoas interagem.

Algumas colocações que são feitas para o indivíduo quando criança podem formar o caráter da mesma. Ex: Quem, quando criança, não ouviu as seguintes frases: “Eh, menino desajeitado! Me deixa fazer para você, não faz nada direito. É, esse menino não tem jeito não.” Essas frases irão martelar na cabeça do indivíduo e reforçar que ele não é capaz de nada, contribuindo para que o mesmo adquira uma personalidade de “não confiança em si mesmo”.

Por outro lado, os pais que sempre incentivam seus filhos dizendo: “olha minha filha, você é ótima em redação” ou “Filha, me ensina a trabalhar com computador? “Sua roupa caiu lhe muito bem”. A pessoa acaba por adquirir um conceito de uma posição “de confiança”.

Resumindo: as pessoas formam conceitos de si mesmas pelas formas como os outros a julgam, e esses são formados nos primeiros anos de vida e os acompanhas para sempre. Nosso cérebro é como um computador vai colecionando os “pontos positivos e pontos negativos”.

Essa posição de negatividade leva o adulto a comportamento depressivo e autodepressivo. Assim, pode-se imaginar quantas formas de relação existem entre pessoas que trabalham na mesma sala, numa empresa, seja no escritório ou fábrica.

Obviamente, os trabalhadores possuem uma vida fora do trabalho, pós-encerramento de seu dia. Estes passam cerca de um terço das horas do dia trabalhando, portanto o trabalho deveria satisfazer às necessidades físicas, sociais e dar prazer e não causar dor. Tendo o trabalhador saciado suas necessidades ou parte delas, ele passará a ter um relacionamento humano mais afetivo e menos conflitante.

Existem vários tipos de necessidades, porém é inegável que as principais necessidades ocorridas no trabalho são dinheiro e segurança. O interesse por bens materiais também é uma questão de cultura. Um ato de constante conflito entre pessoas nas empresas é a questão salarial.

Segurança no trabalho é uma necessidade humana fundamental e às vezes mais importante do que o pagamento ou o progresso. Segundo Ito, que compara as considerações de Strelau seguidas das de Jung:

> Já na Grécia antiga, Hipócrates (século IV – V a.c.), o pai da medicina, desenvolveu a teoria dos humores corporais para explicar os estados de saúde e doença. Em sua dissertação [...] deduz dos quatro elementos primários do universo, terra, ar, fogo e água, quatro qualidades: calor, frio, úmido e seco, as quais foram relacionadas a quatro humores corporais: sangue, fleuma, bile branca e bile negra. O equilíbrio adequado entre esses humores determinaria a saúde, e o desequilíbrio causaria a doença. (STRELAU, 1998 apud ITO, 2000, p. 92)

> Jung postulava que os indivíduos eram caracterizados por dois tipos de atitude, a extroversão e a introversão, as quais eram de origem biológica e refletiam a direção em que a energia psíquica era expressa. A extroversão, segundo ele, era governada por expectativas e necessidades sociais, estando orientada para adaptação e reações exteriores, enquanto a introversão teria sua energia dirigida para os estados subjetivos e processos psíquicos. (JUNG apud ITO, 2000 p. 93)

Temperamento pode ser considerado como a base biológica para a estruturação da personalidade, sendo um dos fatores que influenciam o comportamento. Já personalidade é mais amplo, inclui estruturas cognitivas, autoconceito.

É oportuno dizer que as pessoas nunca possuem objetivos idênticos. Essas diferenças de objetivos e interesses acabam por produzir algum tipo de conflito. Este é inerente à vida de cada um e faz parte da natureza humana. O conflito pode ser entendido como oposto da colaboração e cooperação.

Essa situação está ligada sempre a desacordo, discórdia, divergência, controvérsia; para existir o conflito é necessário que se tenha interferência de uma das partes envolvidas.

Dentro das organizações existem algumas condições inerentes à sua natureza que tendem a gerar conflitos. Levam o nome de condições antecedentes, pois constituem as razões dos conflitos.

O conflito surge devido à existência de forças de tarefas para cada pessoa,

grupo, os quais possuem objetivos diferentes, relacionam-se de forma diferentes entre si, desenvolvendo maneiras diferentes de agir e pensar, cada um fazendo sua própria leitura. Desta forma surge a diferenciação de objetivos e interesses muitas vezes particulares, o que acaba por colocar em rota de colisão.

Existem os recursos a serem captados por diversos grupos, sejam materiais, financeiros, humanos, essas condições antecedentes acabam por criar as condições de ocorrência de conflitos.

Há vários estilos para administração de conflitos. Conforme assegura Robbins, evitar o conflito tende a ser uma postura nem assertiva e nem de cooperação, podendo representar fuga evitando ao máximo, situações conflituosas. E acomodar-se compreende o grau de cooperação para suavizar as coisas e manter a harmonia, muitas vezes sacrificando sua própria opinião em prol dos outros (ROBBINS, 2005 p. 331). Prossegue o autor afirmando que o conflito pode ser competitivo, quando se coloca o interesse próprio a frente de tudo, usando até mesmo de autoritarismo para uma ação mais decisiva. Robbins ainda orienta que colaboração trata-se de uma "combinação das características de assertividade e de cooperação, geralmente utilizáveis quando uma parte aceita soluções razoáveis e cada parte acaba por ganhar e perder nas soluções encontradas." (ROBBINS, 2005 p. 330).

O conflito, se bem trabalhado, pode despertar sentimentos de energia das partes conflituosas, o que estimula o interesse em descobrir mecanismos para realizar as tarefas, com soluções inovadoras e criativas. Acaba por aumentar a coesão do grupo, é uma forma de chamar atenção para problemas existentes e deve funcionar como meio de prevenção para problemas mais sérios.

É oportuno enfatizar que o conflito traz conseqüências muitas vezes indesejáveis, de modo que os indivíduos e grupos acabam por ver seus esforços bloqueados, tendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão, determinando um mau desempenho profissional e afetando seu bem estar.

Uma boa parcela da energia criada pelo conflito é direcionada e gasta em si mesmo, e assim acaba por prejudicar a energia que poderia ser gasta no trabalho mais produtivo. Nas relações conflituosas, o que acaba prevalecendo é ganhar o

conflito e não o resultado do trabalho.

Existem várias abordagens sobre conflito. A visão da escola tradicional diz que este deve ser evitado, indicando que se algo não está funcionando bem; já a visão das relações humanas diz que o conflito é uma situação natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo de todo ruim, acabando por ter até uma força positiva dentro do grupo; a mais recente defende a tese de que o mínimo de conflito é necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A mais antiga parte do pressuposto de que o conflito é ruim e visto como sinônimo da violência, destruição e irracionalidade reforçando assim seu aspecto negativo.

O conflito pode ser visto como tendo cinco estágios: oposição potencial, incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e conseqüências. Assim como se percebe na visão de Hall e também de Filley, comparados por Bastos:

> O conflito não é intrinsecamente bom nem mau para os participantes, para a organização ou para a sociedade mais ampla. O poder e o conflito são modeladores, fundamentais do estado de uma organização. Um determinado estado organizacional prepara o terreno para a continuidade dos processos de poder e conflito, assim remodelando continuamente a organização. (HALL 1984 apud BASTOS 1992, p.49)

> Conflito é um processo social que toma várias formas e que produz alguns resultados, em si, não é bom nem mal, O processo de conflito simplesmente leva alguns resultados e o valor atribuído a eles como favoráveis ou não depende da medida utilizada, da parte que está fazendo o julgamento e de outros critérios subjetivos. (FILLEY,1975 apud BASTOS 1992, p.49)

Cultura e Saúde nas Organizações

Cada organização possui sua cultura, a forma de sua produtividade. É claro dizer que em muitos casos a obtenção do lucro acaba por sobrepor o fator da realização pessoal, o que muitas vezes acaba culminando com uma carga desumana sobre os indivíduos.

As pessoas dedicam boa parte seu tempo ao trabalho, e com isso o

aparecimento de certas doenças ao longo do tempo está associada ao trabalho/organização.

Quando o assunto é saúde nas organizações, o tema retrata o equilíbrio entre o funcionamento organizacional e o bem estar de seus colaboradores.

A cultura organizacional só poderá ser benéfica quando favorecer o prazer e a realização do profissional, e prejudicial quando nega essa possibilidade ao trabalhador, passando assim a gerar sofrimento, sobrecargas emocionais que se relacionam com agravamento à saúde, como a própria LER (lesão de esforços repetitivos), stress, esgotamento profissional, depressão, distúrbios psicossomáticos, doenças cardiovasculares etc.

O trabalho pode ser entendido como a maior fonte geradora de riqueza, mas também pode ser visto como uma das conseqüências de maior agravo à saúde das pessoas. Todo trabalho ao ser realizado expressa vários sentimentos e emoções, os quais estão permeados pela cultura organizacional: o prazer de realizar o trabalho ou a angústia em executá-lo, a ansiedade por correr riscos, o medo por ser o responsável por resultados indesejáveis. Por isso, muitas empresas contratam psicólogos para avaliar a satisfação dos funcionários e ver novas posições que possam melhorar esse relacionamento.

O que leva uma pessoa gostar ou não do seu trabalho? Essa pergunta vem sendo analisada. Investiga-se as características do trabalho e das organizações, o que leva os funcionários a estarem satisfeitos ou insatisfeitos. Alguns estudos demonstraram que pessoas com o mesmo tipo de emprego e condições de trabalhos similares variam consideravelmente quanto a sua satisfação. Isto leva alguns pesquisadores a adotarem a perspectiva da personalidade, a qual mostra que certos tipos de pessoas estão mais propensos a gostar de seu emprego, outros adotam a perspectiva da interação, onde o enfoque é ambiental e personalidade, neste último as pessoas diferentes preferem características diferentes de trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser entendida como o produto de adequação entre o indivíduo e o trabalho. Vale ressaltar também que embora exista uma relação coerente entre as características e satisfação no trabalho, isto não pode ser posto

como universal. Pearson e Chong enfatizam que não se deve generalizar essa situação, também aqui existe a questão da cultura dos povos. Da mesma forma, enfatiza Hofstede:

> [...] avaliou quatro valores importantes em 40 países. Apesar de indivíduos diferirem quanto aos valores em cada país, existem diferenças significativas relacionadas a importantes variáveis no local de trabalho. Os valores culturais são: individualismo/coletivismo; masculinidade; distanciamento do poder; prevenção da incerteza. (HOFSTEDE,1984 apud SPECTOR, 2005 p.224)

Estudos demonstram que os traços de personalidade são importantes, porém hoje é dado mais ênfase à afetividade negativa e locus de controle.

A primeira é a tendência que um indivíduo tem de experimentar as emoções negativas, tipo ansiedade, depressão. Outros encontraram também em seus estudos o mesmo perfil, dentre eles, por exemplo, Cropanzano, James e Konovsky, 1993; Judge, 1993; Moyle, 1995; Shaubroeck, Ganster e Fox, 1992.

O segundo chamado de locus de controle faz com que as pessoas acreditem que podem ou não controlar as contingências em suas vidas, e chamadas de internas; já as que acreditam que destino, sorte e outros fatores controlam essas contingências são chamadas de externas. As pessoas internas são mais satisfeitas com seu trabalho do que as externas.

A personalidade também pode estar relacionada à profissão escolhida, ao gênero, à idade, à cultura.

Outra situação que leva à satisfação dos funcionários é o poder e querer com respeito à autonomia. Quanto menos discrepância entre esses parâmetros existe maior satisfação.

O comprometimento também está relacionado à satisfação ao trabalho. Mowday, Steers e Porter (1979) classificam como sendo três os componentes: aceitação dos objetivos organizacionais; disposição para trabalhar com afinco pela organização e desejo de permanecer na organização. Meyr, Allen e Smith (1993), sobre isso, dão os nomes de afetivo, contínuo e normativo.

Afetivo - quando o funcionário possui ligações emocionais com a empresa;

Contínuo – porque precisa dos salários ou benefícios que são oferecidos e muitas vezes não consegue outro trabalho;

Normativo - é dado através de seus valores, acredita que esse comprometimento é com base em sua crença e que está fazendo a coisa certa.

> VIOLANTI, VENA e Marshalll [...] descobriram que os policiais tinham maior probabilidade de morrer em decorrência de certos tipos de câncer, ulcera e suicídio do que uma amostragem correspondente aos trabalhadores municipais. Eles especularam que os policiais experimentaram elevado risco para essas doenças por serem exposto a um grande estresse no trabalho, ter horários de sono e de alimentação irregular, praticarem hábitos pouco saudáveis e exercitarem-se pouco. (VIOLANTI, VENA e MARSHALLI 1986 apud SPECTOR, 2005 p.279)

O impacto do ambiente de trabalho geralmente é imediato. Alguns podem morrer ou ferirem-se gravemente, outros podem ter sua saúde afetada por um longo período. Alguns podem ser levados a um câncer, por exemplo, por ingerir bebida alcoólica por muito tempo, se isso decorrer por muitos anos.

> VIOLANTI e colaboradores [...] discutiram como os policiais freqüentemente começam a consumir bebidas alcoólicas para aguentar o estresse do seu trabalho, e o consumo de álcool tem sido associado às doenças que esses profissionais têm maior probabilidade de contrair. Dessa forma, as condições de trabalho podem afetar o comportamento relevante para a saúde física, embora essas condições em si possam ou não influir diretamente na saúde. (VIOLANTI e outros 1986, apud SPECTOR, 2005 p.279)

O estress no trabalho e sua administração

> [...] em momentos de stress, a reatividade cardiovascular é afetada por fatores psicológicos. Oitenta hipertensos responderam ao inventário de Sintomas de Stress de Lipp, à Escala de Alextimia de Toronto e ao Questionário de Assertividade e passaram por uma sessão experimental envolvendo interações sociais estressantes. A pressão arterial e a freqüência cardíaca foram aferidas continuamente pelo monitor de pressão arterial Finapress. A pessoa era instruída em um momento a controlar suas emoções e em outro a expressá-las. Verificou-se uma correlação significativa entre nível de alexitímia e de inassertividade e reatividade da pressão arterial. Quando solicitados a expressarem emoções, a pressão arterial diastólica de alexitímicos e inassertivos sofreu aumento significativo. A pressão arterial sistólica de pressão assertivas e não alexitímicas sofreu aumentos significativos quando instruídas a inibirem as emoções (LIPP, 2007, p.161)

O estresse vem sendo uma constante nos trabalhadores em comum: a carga horária, a cobrança, a redução do quadro, pessoas se queixando da falta de estabilidade, outros se queixando da falta de oportunidades para o crescimento na organização.

Estresse pode ser dito como um conjunto de reações físicas, químicas e mentais, e se torna uma condição dinâmica na qual as pessoas são colocadas diariamente em confronto com oportunidades, restrição ou demanda com o que de fato ela deseja.

Muitos fatores são preponderantes: a desconfiança, a chefia autoritária, pressão por cobranças, a própria monotonia de seus serviços, o baixo astral dos colegas, falta de perspectiva de progresso dentro da empresa, a insatisfação pessoal. Resumindo: são somas de perturbações que diversos agentes agressores provocam no indivíduo.

A colocação do ser humano em situações conflituosas, emoções fortes relacionadas com o ambiente de trabalho, urgência nas tarefas, relacionamento com chefes e subordinados que acabam por gerar reações de nervosismo, tensão, inquietude. Vale lembrar que alguns problemas relacionados com bebidas e droga são em consequência do estresse no trabalho ou na família.

Vários fatores são preponderantes para o surgimento do estresse, ainda mais quando se trata de um país capitalista em que as empresas estão sempre em busca de suas metas que, quando superadas, são substituídas por outras mais difíceis. Para Robbins, o ambiente interno ou externo pode ser considerado um deles, pois com suas incertezas, sejam de ordem econômica, de estrutura, acabam por gerar insatisfação, vindo a propiciar um nível mais alto de estresse nos funcionários. O mesmo autor entende que a organização possui inúmeros problemas de ordem interna, além dos já conhecidos, como cumprir seus prazos de entrega, arrebanhar novos clientes, luta ainda com os desagrados entre pessoas, grupos, líderes autoritários. Isso tudo acarreta uma carga de estresse muito alta (ROBBINS, 2005, p. 440)**.**

Para o mesmo autor, não é permitido deixar de falar no fator individual. As pessoas passam boa parte do seu tempo nas empresas e quando nos redutos de seus lares precisam cuidar dos assuntos particulares. Aspectos dessa ordem também contribuem para o estresse, uma vez ser difícil a segregação dos problemas particulares e organizacionais (ROBBINS, 2005, p.441).

Não se toma conta, muitas vezes, mas o estresse é um fator cumulativo, vai se intensificando, cada novo fator faz crescer o nível de estresse da pessoa. Desta forma, um pequeno fato que não teria grandes conseqüências pode, através de um conjunto, ser o divisor de águas na vida da pessoa.

Procedimentos

O instrumento dessa pesquisa é um questionário em escala tipo likert de 3 pontos por grau de concordância (sendo: 1 = discordo totalmente, 2 = concordo parcialmente, 3 = concordo totalmente).

O questionário foi apresentado para trabalhadores (todos em idade adulta) de diversas empresas de diversos segmentos, em cargos executivo, gerencial e funcional. Vale ressaltar as dificuldades encontradas para elaborar a pesquisa, tais como:

●Estamos passando por reformas na empresa;

●A pessoa responsável pelos assuntos não se encontra;

●Não temos tempo disponível para liberar os funcionários para responderem o questionário;

Na busca por empresas para realização da pesquisa, registrou-se um número razoável de rejeição, podendo ser notado um descaso com o assunto ora abordado, demonstrando o despreparo destas para lidar com seu maior ativo, os “funcionários”. Outras vezes o próprio empregado questionava se aquelas respostas podiam interferir em algo em sua vida profissional.

Obviamente, a intenção aqui não é julgar os atos de empresas que não se dispuseram a tal pesquisa, ou já antecipar agradecimentos àquelas que entenderam o propósito. Fica apenas uma reflexão a ser feita: até que ponto realmente as organizações se preocupam com seus empregados?

Ainda assim, foram elaboradas 47 questões reunidas num grupo de 05 fatores. O primeiro fator analisado foi: evitamento do conflito e consequências para a saúde, (9 questões sobre o tema), cujo objetivo foi detectar situações que revelassem as condições de saúde e bem-estar do trabalhador.

Já o segundo fator aborda o apreço pelo enfrentamento do conflito, totalizando este 18 questões. O enfoque desse fator foi verificar a intensidade da reação do trabalhador em situações de estresse, angústia, desânimo, ansiedade, discussões, críticas, divergências.

O terceiro fator aborda a tentativa fuga pacífica pelo não enfrentamento do conflito, composto por 8 questões. Os itens que compõem esse fator na escala determinam situações em que o trabalhador deve identificar sua predisposição para o conflito, demonstrando maior apreço pela quietude ou apelo mais pacificador com tendência a estabelecer interação.

O quarto fator aborda o tipo de temperamento do indivíduo, no sentido de estabelecer provocação ou estimular o conflito, contendo 10 questões. Aqui se procurou detectar indicadores que predispõe o indivíduo a defender suas: idéias, a importância de seu trabalho e estímulo da empresa (reconhecimento), grau de resistência às críticas, e potencial de irritabilidade do sujeito.

O quinto e último fator apresentado na escala é a crença que o indivíduo possui no conceito de que o conflito possa ser construtivo, composto por 8 questões. Procurou-se verificar a crença nas atitudes éticas, o valor da amizade em relação ao grau de competitividade do sujeito e o aproveitamento das competências profissionais para assumir atitudes construtivas em situações de conflito.

Foram entrevistadas 111 pessoas, sendo 86 do sexo masculino, equivalente a 77,48% do total, e 25 do sexo feminino, equivalente a 22,52% do total, sendo segregada por faixa de idades e função que ocupa.

O escalonamento por faixa de idade seguiu a seguinte ordem: Idade entre 18 a 25 anos: 33 pesquisados, 29,73%; entre 25 a 35 anos: 42 pesquisados, 37,84%; entre 35 a 45 anos: 26 pesquisados, 23,42%; acima de 45 anos: 10 pesquisados,

9,01%.

Com relação à função que ocupa, o grupo estava assim distribuído: Executivo - 02 pessoas, 1,80% do total; Gerência - 17 pessoas, 15,32% do total e Funcional - 92 pessoas, 82,88% do total.

Para análise dos dados foi realizado tratamento estatístico pela média ponderada dos 5 fatores em relação a gêneros, faixa etária e cargo ocupado. No presente trabalho optou-se por apresentar o tratamento estatístico apenas das diferenças entre gêneros, pois não foi encontrado espaço suficiente para discussão de todos os resultados tabulados.

Tabela 01 – Média dos fatores por gêneros

Categorias	Homem	Mulher	Homem	Mulher
	Média	Média	D.P.	D.P.
Evitamento do conflito e consequências para a saúde	1,86	1,8	0,37	0,34
Apreço pelo enfrentamento do conflito	2,29	2,25	0,3	0,26
Fuga pacífica do enfrentamento do conflito	2,33	2,34	0,27	0,25
Temperamento provocativo (de conflitos)	2,16	2,13	0,32	0,33
Crença no conflito construtivo	2,47	2,45	0,31	0,31

Pode-se notar, na tabela acima, que as respostas tanto dos homens quanto das mulheres estão dentro do desejado, o que permite entender que foram dadas de forma coerente.

Nos cinco quesitos pesquisados nota-se um equilíbrio nas respostas entre grupo masculino e grupo feminino tanto para a média ou para o desvio padrão.

Analisando as respostas obtidas através dos itens de cada fator, obteve-se o seguinte resultado:

- **Evitamento do conflito e consequências para saúde**: média de 1,86 e desvio padrão de 0,37 para grupo masculino; média de 1,80 e desvio padrão de 0,34 para grupo feminino; sendo que o item que melhor representa esse fator foi a qualidade do ambiente de trabalho tanto para homens quanto para

mulheres (masculino *M* = 2,73 e DP = 0,56 e feminino *M* = 2,64 e DP = 0,64);

●**Apreço pelo enfrentamento do conflito**: média de 2,29 e desvio padrão de 0,30 para grupo masculino; média de 2,25 e 0,30 desvio padrão para grupo feminino. Neste fator verifica-se que ambos os gêneros concordam que a base familiar tranquila é imprescindível para enfrentamento de conflitos no trabalho (masculino *M* = 2,67 e DP = 0,60 e feminino *M* = 2,80 e DP = 0,41);

●**Fuga pacífica do enfrentamento do conflito**: média de 2,33 e desvio padrão de 0,27 para grupo masculino; média de 2,34 e desvio padrão de 0,25 para grupo feminino. A análise desse item apresenta concordância de ambos os sexos de que o relacionamento com diversos setores na empresa favorece a diminuição dos conflitos interpessoais (masculino *M* = 2,83 e DP = 0,44 e feminino *M* = 2,88 e DP = 0,33);

●**Temperamento provocativo (de conflitos):** média de 2,16 e desvio padrão de 0,32 para grupo masculino; média 2,13 e desvio padrão de 0,33 para grupo feminino. Também em concordância, ambos os sexos entendem que serem importantes para a empresa (masculino *M* = 2,60 e DP = 0,64 e feminino *M* = 2,72 e DP = 0,46), sendo que os participantes do sexo masculino têm maior necessidade de rebaterem as críticas, o que os estimula a serem mais conflituosos (*M* = 2,51 e DP = 0,61) e, no caso dos participantes do sexo feminino percebe-se que uma tendência ao temperamento mais passivo (do que o provocativo) porque elas aguardam reconhecimento das suas idéias pelos superiores (*M* = 2,44 e DP = 0,71);

●**Crença no conflito construtivo:** média de 2,47 e desvio padrão de 0,31 para grupo masculino; média de 2,45 e desvio padrão de 0,31 grupo feminino. Em concordância, ambos os sexos apontam que as divergências de opiniões devem ser conduzidas prioritariamente pelo viés da ética a fim de tornar o conflito algo passível de crescimento profissional (masculino *M* = 2,60 e DP = 0,56 e feminino *M* = 2,72 e DP = 0,54).

O fator que mais apresentou discordância com objeto da pesquisa foi o fator do grupo evitamento do conflito e consequências para saúde, já o fator crença no conflito construtivo ficou bem próximo do ideal, ocorrendo uma concordância sobre as questões objeto da pesquisa.

Por outro lado o desvio padrão de todos os fatores apresenta resultados que variam de 0,25 a 0,37, considerando que as respostas foram apresentadas com menor grau de liberdade, ou seja, mais prudência, consenso.

●**Evitamento do conflito e consequências para a saúde**: apresentou um desvio padrão de 0,37 para o grupo masculino e 0,34 para o grupo feminino, sendo assim o mais alto grau de consenso entre os sujeitos estudados;

●**Fuga pacífica do enfrentamento do conflito**: apresentou o menor desvio padrão, sendo 0,27 para o grupo masculino e 0,25 para o grupo feminino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje em dia fala-se muito em estresse, depressão, doenças cardiovasculares, porém muitos não se dão conta de que essas doenças podem estar sendo desencadeadas no transcorrer da vida profissional.

Tem-se como justificativa para esta pesquisa levar às pessoas leigas ou profissionais da área da saúde, especialmente a psicologia, a idéia de que na caminhada profissional não se pode assumir posições totalmente radicais, que a ponderação nas atitudes do dia-a-dia contribui para uma vida mais saudável. A pesquisa limitou-se a colher os dados de trabalhadores que possuam uma vida ativa, que vivam as sensações diárias a que todos estão sujeitos. Para tanto, a fim de obter maior respaldo e conclusões mais coerentes com o proposto no artigo, foram estudadas, de forma científica através de literatura já existente, questões como personalidade, temperamento das pessoas, para que a partir daí, através das pesquisas realizadas e elaboração das estatísticas dos dados obtidos, os

interessados sobre este assunto possam ter maior compreensão e passem a ver a vida pessoal e profissional por outro prisma.

Seres humanos são suscetíveis a erros e acertos, passam por transformações diárias seja de ordem física, intelecto, emocional, e vivem se adaptando. Situações conflituosas são vivenciadas diariamente pelas pessoas, seja com ela mesma, com um colega, com grupo de amigos, na organização etc. A forma de conduzir esses conflitos pode estar relacionada à estrutura familiar, a forma que foi moldada para encarar as diversidades em seu dia-a-dia.

Todo ser humano tem sua personalidade própria, já nasce com ela, sendo afloradas com o decorrer do tempo; uns são introvertidos, outros extrovertidos; uns possuem temperamento calmo, quietos, outros são elétricos, rebeldes.

As pessoas são movidas a desafios. A forma como foi criado, associado a sua própria forma de ser pode contribuir e muito para suas atitudes no campo profissional.

Muitos não aceitam o conflito, não por covardia, por possíveis bloqueios, ou por opção mesmo, quando sua capacidade foi colocada em questão, não se sentindo confortáveis para tal discussão. Isto pode ser visto no resultado obtido no fator fuga pacífica do enfrentamento do conflito, no qual a média para o grupo masculino foi de 2,33 e do feminino com média igual a 2,34, com forte concordância sobre as perguntas deste fator. Nesse caso, porém, o desvio padrão foi o mais baixo dos fatores pesquisados: 0,27 para o grupo masculino e 0,25 para o feminino, o que nos remete a pensar que as respostas muitas vezes não foram dadas com toda liberdade possível e sim de forma mais comedida.

Outras pessoas já reagem de forma áspera, bruta, por talvez assim terem sido tratadas e vêem no conflito uma válvula de escape para não se sentirem de certa forma inferior ou para descarregar toda energia negativa, mesmo não sendo o motivo em si a causa principal nem a forma e hora propicia. O fator apreço pelo enfrentamento do conflito reproduz o acima exposto, todavia os resultados obtidos para o grupo masculino e feminino em sua média estão bem correlacionados, obtendo uma média de 1,86 e 1,80 respectivamente, discordando em boa parte das

perguntas elaboradas. Todavia, seu desvio padrão também está abaixo do esperado, ou seja, 0,37 par ao grupo masculino e 0,34 par ao feminino. Mais uma vez as respostas não foram dadas com a liberdade esperada, como se estivessem se sentindo coagidos.

Há literatura que enxerga o conflito como um dano ao ser humano, todavia, em épocas mais modernas, aprende-se que o conflito é salutar desde que tenha objetivos e fins específicos.

O conflito nada mais é do que a troca de idéias sobre o mesmo assunto. A discordância sobre algo deveria ter simplesmente o propósito de se chegar a um consenso sobre a melhor atitude a ser tomada, pois vive-se em coletividade, sociedade.

É inevitável que falar de conflito remete a visualizar uma linha na qual o hiato existente entre o conflito saudável e o prejudicial á saúde está muito próximo.

É muito importante que as pessoas aprendam a respeitar o espaço das outras, saibam ouvir, respeitem a individualidade de cada um, seu ponto de vista, discordando se for o caso, mas com prudência.

Pode-se entender também que várias doenças estão associadas a esses conflitos que, de certa forma, passam do limite profissional e acabam por invadir o pessoal, justamente porque as pessoas não conseguem diferenciar o lado emocional do racional.

Várias doenças são diagnosticadas como efeito dos conflitos em excesso. Podem-se aqui citar: estresse, LER, depressão, doenças cardiovascular. Estas podem estar sendo desencadeadas a tempo, devido a rupturas com laços familiares, com inimizades criadas no emprego. Quando o indivíduo toma conta de sua situação, já pode ser tarde.

Toda essa sobrecarga acaba desaguando muitas vezes no conflito organizacional, quando as pessoas deixam o lado profissional e liberam toda energia negativa trazida da sociedade, sendo que a empresa passa a ser apenas um mecanismo de escape para essas explosões.

Isto não significa que as organizações não possuem culpa. Sim, estas possuem e muito, pois a grande maioria não dá a atenção devida a seus funcionários, tratando-os apenas como meros números no cartão de ponto, achando que o salário pago é o suficiente para se ter uma vida digna, esquecendo que na teoria de Maslow o ser humano tem cinco estágios para cumprir, não necessariamente devendo passar por todos de uma forma uniforme.

Infelizmente, a maioria das organizações não sabe lidar com seu principal bem ou ativo “o ser humano”. A sociedade está viciada no mundo material, capitalista, no qual o homem acaba por esquecer-se de cuidar de seu próprio limite.

A exigência de cumprimento de metas vai, de certa forma, levando o funcionário ao esgotamento físico e mental, associado a muitas outras variantes, acabando por transformá-lo numa bomba ambulante, pronta a explodir por motivos banais.

Os conflitos sempre existirão. Pode-se dizer que o mundo tomou novas roupagens através de suas transformações, no entanto, as pessoas ainda estão sempre lutando por poder, território, ego exacerbado, etc.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, A. V. BITTENCOURT; SEIDEL, T. TOFFANO. O Conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. Revista de Administração, São Paulo v. 27, 3. 3. P.48-60 julho/setembro 1992.

CAMPOS, I. C. MARTINS; COSTA, F. NOVAES. Cultura e saúde nas organizações. Estudos de Psicologia, Campinas, p. 279-282 abril/junho 2007.

CHIAVENATTO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Elsevier Editora Ltda, 2005, 2. ed. [S.I.]

ITO, P. C. PEREIRA; GUZZO, R. S. LOBO. Diferenças Individuais: Temperamento e Personalidade, Importância da Teoria. Revista Estudo de Psicologia, PUC-Campinas, v. 19, n. 1’, p. 91-100 janeiro/abril 2002.

LIPP, M. E. NOVAES; SANTOS, F. URBINO. Efeitos de variáveis psicológicas na reatividade cardiovascular em momentos de stress emocional. Estudos de Psicologia, Campinas, p. 161-167 abril/junho 2007.

MENDES, A. Magnólia; Conflitos de Relacionamento no Trabalho. III Seminário de Gestão da Ética nas Empresas Estatais – CCBB – junho/2007. Universidade de Brasília – UNB.

MOREIRA, R. BESSA; CUNHA, PEDRO. Efeitos do Conflito nas organizações: Ameaça ou Contributo para o Desenvolvimento Organizacional.[s.d.]. p..154-161 – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (UFP).

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal. Treinamento em Grupo; José Olympio Editora, 1975, 15ª ed. [S.I.]

ROBBNS, Stephen P.; Comportamento Organizacional; Editora Pearson Prentice Hall,São Paulo, 2006.

SPECTOR, Paul E.; Psicologia nas Organizações. Editora Saraiva, 2005, Tradução da 2 ed. americana, [S.I.] Tradução Solange Aparecida Visconde, Revisão Técnica Maria José Tonelli Professora da FGV-EAESP.

O USO ESTRATÉGICO DO MARKETING VERDE PELAS EMPRESAS

Use of strategic marketing for green companies

Alison Godoy BARBOSA
Faculdade Max Planck

Margareth Figueiredo AGUIAR
Faculdade Max Planck

Viviane Di BATTISTI
Faculdade Max Planck

Resumo: O marketing é hoje uma das áreas que mais ajudam as empresas a prosperarem, isso é fato. A questão é que enquanto o marketing pode ser apontado como culpado pelo consumismo despreocupado, o marketing verde irá tentar minimizar os efeitos deste consumo exagerado, direcionando o consumidor a produtos que não agridam ou que agridam menos a Terra. Dessa forma, o marketing verde vem ganhando espaço no mercado, sendo adotado por algumas empresas como uma ferramenta estratégica. Logo, percebe-se a importância de se entender os conceitos de sustentabilidade, posto que é dele que derivam os preceitos do marketing verde. Existem também fatores como a consciência ambiental e a maquiagem verde que, bem ou mal, estão presentes no cotidiano da sustentabilidade e que influem diretamente nas decisões da empresa.
Palavras-Chaves: Sustentabilidade, Consciência Ambiental, Marketing Verde e Maquiagem Verde.

Abstract: The marketing is currently one of the areas that most help companies to succeed, that is a given. The matter is that while the marketing may be pointed as guilty by reckless consumerism, the green marketing will try to minimize the effects of this excessive consumption leading consumers to products that are non-aggressive or less aggressive for Earth. Thus, the green marketing has been reaching space in the market and adopted by some companies as a strategic tool. Therefore, it is realizable the importance of understanding the sustainability concepts, since it is where the rules of green marketing are derived from. There are also such factors as the environmental awareness and the green makeup that, in a good or bad way, are present in the everyday life of sustainability and directly influence the company decisions.
Keywords: Sustainability, Environmental Awareness, Green Marketing and Green Makeup.

1. INTRODUÇÃO

Adaptação. Essa é a palavra que rege o mundo capitalista. A tecnologia que proporciona vislumbrar um mundo “quase” sem fronteiras, que cria infinitas tendências e necessidades, cabendo ao cidadão simplesmente se adaptar.

Esta constante evolução, esta adaptação ao mercado tornou o marketing tão importante para as empresas, uma vez que elas precisam estar atentas e serem rápidas para se adaptarem às novas exigências do mercado.

Segundo Pinho (2001), o marketing evoluiu ao longo de sua história, passando de um simples orientador da produção para um importante orientador de mercado. A evolução foi de extrema importância para as empresas, até a década de 50 não se reconhecia que a demanda de um produto pudesse ser criada ou estimulada, ou seja, as empresas produziam o que queriam, sem se preocuparem com as necessidades do consumidor. A partir desta época que o marketing finalmente sai do anonimato, pois as empresas passaram a perceber que suas ferramentas são valiosas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Nascia o marketing como é conhecido hoje.

Utilizando o marketing como norteador de suas decisões, as empresas começam a adaptar suas linhas de produtos às exigências e necessidades do consumidor. Pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços passam a fazer parte das rotinas das empresas. Assim, o consumidor começa a ganhar “ouvidos” nas organizações.

Conforme citado, a adaptação é uma constante no mundo e embora a grande maioria das adaptações esteja ligada ao comportamento individual, ou mesmo a pequenos grupos, algumas seguem a tendência inversa e afetam milhares de pessoas. Como parte destas adaptações que afetam milhares, se não milhões de pessoas, surge o alerta: precisamos nos adaptar a um mundo finito, que possui recursos finitos e que, no mínimo, podem se tornar escassos.

Se analisada a evolução do marketing, percebe-se que as empresas entendem que ao se produzir o que o consumidor quer, não terão problemas em vender tais produtos. O grande problema, segundo Leonard (2005), é que quanto mais as empresas aprendem a utilizar as ferramentas de marketing, mais induzem a

comprar, mais se produz e mais se consome recursos naturais. Como não se pode parar de consumir, pode-se diminuir os efeitos causados por este consumismo.

Neste contexto delineia-se a questão da sustentabilidade. Os primeiros debates mundiais sobre meio ambiente começaram a surgir em 1949, ainda em caráter científico, mas é somente na década de 70 que estas discussões passaram a englobar também as esferas políticas, sociais e econômicas das questões envolvidas. Foi essa abrangência de esferas que possibilitou a disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável pelo mundo.

Logo, a partir de então, começou a surgir uma classe crescente de consumidores preocupados com questões ambientais e que buscavam preservar o meio ambiente. Como conseqüência, de modo estratégico, foi adotado pelas empresas o Marketing Verde, que se orienta de modo a atender as expectativas desta classe de consumidores. Estas empresas, de forma inovadora, lançam seus produtos e serviços utilizando a sustentabilidade, com a intenção de atrair o consumidor através deste diferencial de mercado. Algumas utilizam até o artifício da "Maquiagem Verde". Por este motivo, este artigo tem como objetivo esclarecer as diferenças entre Sustentabilidade, Consciência Ambiental, Marketing Verde e "Maquiagem Verde".

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Sustentabilidade

Segundo Mendes (2008), o conceito de sustentabilidade foi citado pela primeira vez em 1713 pelo alemão Hanns Carl von Carlowitz[1], que foi concebida a partir da idéia de que seria necessária a manutenção de florestas para garantir as mesmas condições ambientais da época para as gerações futuras. A atitude sustentável surgiria em um planejamento florestal para muitos anos, com o intuito de preservar a atividade básica da época dos silvicultores. Porém, este conceito só

[1] Segundo Mendes (2008), von Carlowitz era silvicultor e cientista alemão. Foi ele quem cunhou a expressão nachhaltendes wirtschaften (administração sustentável), e provou ser possível trabalhar unindo o uso racional dos recursos naturais e desenvolvimento econômico.

ganhou forças e expressividade realmente há apenas alguns anos, quando as empresas identificaram esta nova necessidade de mercado.

Formalmente, o conceito de sustentabilidade usado nos dias de hoje pode ser definido como "a característica que permite ao negócio a satisfação das atuais necessidades, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas necessidades." (Rocha, 2005, p. 23).

Outra definição para o desenvolvimento sustentável é "que permite o atendimento das necessidades das presentes gerações sem comprometer o atendimento das necessidades das futuras gerações" (CMMAD[2], 1991, p. 46). Desta forma, podemos simplificar dizendo que sustentabilidade é o sinônimo da utilização racional dos recursos naturais, bem como o respeito pelas populações que, de alguma forma, interagem com a empresa.

Nesse cenário no qual tudo é finito, entende-se que algumas empresas perceberam que a sustentabilidade não é apenas um modismo, mas sim algo que chegou e vai se perpetuar, o que por sua vez abre novas oportunidades de negócios.

Novais (2009) cita a sustentabilidade como uma das mais fortes opções para se manter a rentabilidade das empresas, posto que pesquisas citadas por ela sugerem um consumidor disposto a pagar mais por produtos que não agridam o meio ambiente, desde que se tenha isso comprovado.

Contudo, ainda existem empresas que resistem a esta prerrogativa, pois acreditam não serem capazes de agir de tal forma. A crença de que a sustentabilidade é apenas para empresas de grande porte deve ser abolida e o que se deve perceber é que a sustentabilidade não é algo distante de suas realidades existentes.

> A experiência mostra que mesmo uma empresa de motoboys pode ter um código de ética, registrar seus funcionários e oferecer seguro de vida em um setor em que benefício custa bastante.Se uma pequena empresa pode aprimorar suas práticas de gestão, temos a certeza de que essa mesma chance está ao alcance de todas as outras. E, mais do que isso, que essas

[2] CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – Órgão vinculado a ONU, que redigiu o documento Nosso Futuro Comum.

> empresas podem influenciar todas as que estão envolvidas em sua rede para disseminar o movimento da sustentabilidade em busca de um mundo melhor"(Fonte: Sitio Banco Real – Espaço Real Práticas em Sustentabilidade acessado em 12/06/2009 às 17: 30 h)

Rocha (2005) comenta ainda que a sustentabilidade não traz apenas benefícios financeiros para as empresas, mas também agrega valores a todos os envolvidos, como felicidade, desenvolvimento individual e coletivo, dignidade e cultura, distanciando-se da degradação de um mundo capitalista que não tolera fracos.

O grande problema da sustentabilidade, entretanto, está na falta de conhecimento quanto ao seu conceito, posto que a grande maioria acredita que o tema se caracterize apenas pelo cuidado com o meio ambiente.

Leonard (2005) cita a sustentabilidade como a única saída para a escassez precipitada dos recursos naturais, como água limpa e ar puro, e se não mudarmos a nossa maneira de agir enquanto consumidores, tão pouco as empresas mudarão. E por uma simples razão, elas produzem o que nós consumidores queremos.

E isso se deve, em certa parte, ao marketing, posto que é ele quem dita às empresas o que elas devem produzir. O marketing não deve ser considerado como o "vilão ambiental", apesar de em um primeiro momento alguns fatores parecerem estar diretamente ligados a ele em uma análise mais ampla. O marketing é somente um instrumento que pode ser utilizado de maneira negativa e tendenciosa por algumas empresas.

2.2. Marketing

O marketing é hoje uma das áreas que mais ajudam as empresas a prosperarem. Utilizado como uma ferramenta estratégica ele faz com que os consumidores sintam desejos e consumam de forma que nem sempre eles precisem realmente naquele momento, transformando seu desejo em necessidade.

Talvez por isso, Gerber (2001) comente que, esquecendo seus próprios interesses[3], a empresa passa a pensar nos interesses do consumidor, ampliando a assim sua visão de mercado de maneira surpreendente.

Vendo, então, por este ângulo, podemos dizer que o marketing é o elo entre as necessidades e expectativas do consumidor com os objetivos futuros da empresa. Uma frase atribuída a um executivo da Unilever Inglesa define muito bem esta importância do marketing para a organização:

> Marketing é o planejamento e execução de todos os aspectos de um produto (serviço), em função do consumidor, visando sempre maximizar o consumo e minimizar os preços, tudo resultando em lucros contínuos e a longo prazo para a empresa (Pinho, 2001 apud Gracioso, 1971, p. 26)

De certa forma, o marketing irá nortear todos os passos das empresas no desejo de lhes garantir um caminho mais seguro para os objetivos futuros. Não que ele irá eliminar todos os erros, mas sim porque ele procurará diminuir ao máximo seus efeitos ou o tempo de resposta da empresa caso algum aconteça.

Kotler (2003, p.34) define o marketing como:

> A função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente.

O que se percebe é que, com o passar dos anos, o marketing possibilitou às empresas criar produtos e serviços de acordo com os desejos do consumidor, e isso é inquestionável. No entanto, ao mesmo tempo em que auxiliou no desenvolvimento destes novos produtos, ele negligenciou a utilização das matérias-primas para este desenvolvimento. E foi assim por muito tempo. Hoje, felizmente, as empresas já percebem que ao negligenciar questões ambientais envolvidas em seus produtos ou serviços podem perder mercado.

[3] As empresas não devem lançar produtos (serviços) apenas porque elas querem. Para evitar erros, que lhe custarão muito, é necessário antes saber que tipo de produto (serviço) o consumidor quer.

Outro ponto positivo é que a própria consciência ambiental do consumidor tem aumentado com o passar dos anos, e isso tem reflexo no marketing da empresa. Mesmo que longe do desejado, esse crescimento já começa a gerar frutos, como o marketing verde.

2.3. Marketing Verde: o "bom moço" do meio ambiente

Santos (2008) pondera o relacionamento do marketing com o marketing verde como sendo dois lados da mesma moeda. A diferença é que enquanto o primeiro pode ser apontado como culpado pelo consumismo despreocupado, o segundo tenta minimizar os efeitos deste consumo exagerado, mirando produtos que não agridam ou que agridam menos a Terra.

Dessa forma, o marketing verde vem ganhando espaço no mercado, sendo adotado por algumas empresas como uma ferramenta estratégica. No entanto, torna-se necessário a utilização de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) para conscientizar e interagir todos os departamentos da empresa ligados a qualidade de vida e logo, ao meio ambiente.

A estratégia do marketing verde junto a esta ferramenta destaca-se na sua diferenciação ecologicamente correta perante a sociedade, funcionários, fornecedores, clientes, e de forma em geral ao mercado, onde esta preocupação e atitude ecológica se evidenciam.

Pode-se dizer que, a partir daí, ele passa a ser uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas, tanto para lançar produtos com a bandeira da sustentabilidade ou ecologicamente corretos, quanto para mostrar ao consumidor que elas próprias se preocupam com os efeitos que causam no meio ambiente e o que fazem para diminuir esse impacto.

O que o marketing verde tenta fazer é interagir com a consciência ambiental do consumidor, de modo a garantir a empresa uma maior proximidade com a realidade do mercado.

2.4. Marketing Verde e Consciência Ambiental

Pode-se dizer que o que diferenciou o marketing verde do marketing tradicional foi a percepção de que o consumidor não é apenas um comprador para os produtos verdes da empresa, mas sim um crítico ambiental que pode e vai exigir ações sustentáveis por parte das mesmas sempre que possível.

E, se analisado corretamente, é assim mesmo que funciona. As empresas sabem que o consumidor tem hoje uma consciência ecológica muito mais refinada do que tinham alguns anos atrás e que por isso não podem ignorá-los.

Ottman (1994) cita o período entre 1989 e 1990 como exemplo do que pode acontecer com as empresas que ignoram essa consciência ambiental. Na época, uma grande quantidade de produtos com “selos verdes” lançados nos Estados Unidos gerou um ceticismo tão grande que acabou por obrigar as empresas a recuarem na rotulação ambiental de seus produtos, o que lhes custou milhões.

O marketing verde exige muito mais que uma propaganda falando dos benefícios ecológicos do produto, ele precisa de um amparo estrutural da empresa para funcionar realmente. Em resumo, não basta o produto poluir menos, a empresa também tem que fazer por onde.

É isso que torna o marketing verde uma ferramenta tão poderosa, seja para o crescimento, seja para a derrubada de uma empresa. Qualquer falha de comunicação entre a consciência ambiental do consumidor e as políticas ecológicas da empresa será extremamente prejudicial.

2.5. Marketing Verde e Valor Agregado

Não foi necessariamente a consciência ambiental um dos fatores que mais contribuíram, realmente, para o crescimento do marketing verde dentro das organizações. Foi a possibilidade de agregar valor aos seus produtos e assim aumentar suas receitas.

Ottman (1994) cita essa possibilidade ao mencionar que a procura por produtos ecologicamente corretos é uma tendência irreversível e que irão sair na frente as empresas que se adaptarem ou lançarem novos produtos com esse pré-requisito.

Guimarães (2006, p. 140) comenta ainda que "determinada classe de consumidores afirma que pagariam mais por produtos ecologicamente corretos". Do ponto de vista de que nós também todos são responsáveis pelos efeitos da poluição no mundo, até faz sentido pagar mais para ter um produto menos poluente. Mas, para fazer isso, é necessário tomar cuidado, pois nem todas as empresas que se utilizam do marketing verde estão agindo de boa fé.

Sendo assim, o marketing verde exige uma mudança de postura da empresa e não apenas uma propaganda que diz: "Essa empresa cuida do meio ambiente". E é da falta de postura de algumas empresas que surge a Maquiagem Verde.

2.6. Maquiagem Verde: A "vilã" ambiental

Ao analisarmos a estrutura do marketing verde, podemos ver que dois fatores são importantes para a sua aplicação dentro de uma empresa: o primeiro é a própria consciência ambiental, já que as empresas perceberam que se não mudarem, os consumidores é que mudarão, e de empresa; o segundo é financeiro, pois o marketing verde exige, em muitos casos, uma série de mudanças, podendo, ao mesmo tempo, render bons frutos num futuro próximo.

O problema é que algumas empresas querem utilizar apenas o segundo fator. E assim surge a maquiagem verde.

Mesmo não existindo muitas literaturas sobre o tema e um conceito formal do que é maquiagem verde, pode-se dizer que ela é a utilização do marketing verde e da sustentabilidade apenas como fonte de receitas, não seguindo assim nenhum dos preceitos ambientais que estas duas ferramentas englobam. Simplificando: é a empresa dizer que faz, sem fazer.

A questão é que a aparência inofensiva da maquiagem verde esconde um perigo. Ela distorce as reais intenções do marketing verde e da sustentabilidade e, ainda pior, confunde o consumidor fazendo-o comprar produtos e serviços fora dos princípios ambientais.

Nesta corrida, muitas vezes por consumidores ainda sem informação suficiente para exercer uma consciência ambiental ativa, algumas empresas abusam da falha de informação e a vontade de ser consciente e usam maquiagem para parecerem ambientalmente mais corretas que os concorrentes.

Assim, mais uma vez volta a questão da falta de conhecimento; empresas antiéticas se aproveitam desta falta de conhecimento para ganhar dinheiro. Utilizam-se do marketing verde apenas como uma ponte para o lucro e não como uma forma de beneficiar a todos. A maquiagem verde ludibria o consumidor desinformado.

Outra realidade é que a maquiagem verde ajuda as empresas a esconder suas falhas ambientais e é isso que a torna perigosa.

> Para Trigueiro, é legítimo que as empresas mostrem o que estão fazendo em ações socioambientais através do marketing. Mas hoje, com a dificuldade em rastrear as cadeias produtivas das empresas, "a atenção dos jornalistas deve ser redobrada para identificar e denunciar as que praticam 'maquiagem verde' - caracterizada pela incoerência entre o discurso e a realidade da empresa", alertou. (Instituto Akatu, site acessado em 19/05/09).

Guimarães (2006) cita que muitas empresas utilizam-se do marketing verde apenas para tentar se diferenciar dos concorrentes, não enfatizando, porém, os reais benefícios de seus produtos. Esta prática, mesmo não sendo totalmente uma maquiagem verde, pode ser percebida como uma tática para tirar o foco dos malefícios de seus produtos.

Um exemplo: algumas redes de postos de combustíveis destinam parte da arrecadação para o plantio de árvores. Estas empresas até se preocupam com o meio ambiente, porém deveriam destinar esta verba para o desenvolvimento de combustíveis menos poluentes, pois o combustível que os carros utilizam contribui para a poluição do ar.

Estas e outras situações ainda ocorrem com muitas empresas, mas felizmente a pressão de entidades ligadas ao meio ambiente, da sociedade civil mais consciente e do próprio governo tem feito as empresas mudarem algumas atitudes. Ainda não é o suficiente, mas já é o começo.

2.7. Efeito em Cadeia

Tanto a sustentabilidade quanto o marketing verde são de extrema importância para o futuro do planeta. A primeira porque procura conscientizar os cidadãos de que vivemos em um mundo com recursos finitos e, por isso, precisamos utilizá-los com consciência; a segunda porque procura incentivar o consumidor a adotar produtos e costumes voltados à sustentabilidade. E não é somente isso: o tema da sustentabilidade pode ser tratado com os efeitos na cadeia produtiva. Teoricamente, esta cadeia funcionaria assim: o consumidor ambientalmente consciente exige dos comerciantes produtos sustentáveis e estes, por sua vez, exigem dos fornecedores produtos sustentáveis, e assim sucessivamente. De certa forma a cadeia seria infinita, pois as atitudes sustentáveis de uma empresa afetam seus funcionários e consequentemente outras cadeias produtivas. Por outro lado, a realidade é outra e nem sempre os funcionários e os consumidores têm esta consciência. Assim, é preciso incentivar os envolvidos na cadeia produtiva a terem atitudes sustentáveis.

2.8. Empregos Verdes

Mendes (2008) diz que a geração de empregos verdes está diretamente relacionada à sustentabilidade, seja através de investimentos, seja através da criação de novas oportunidades de trabalho, do uso de novas tecnologias ou da necessidade de se reduzir os efeitos da poluição ou mesmo da consciência ambiental dos envolvidos. Porém, o fator que mais pode ajudar na geração deste tipo de emprego é justamente aquele que retira postos de trabalho: as crises econômicas.

Segundo Jungmann (2008), isso se deve ao fato dos países destinarem verbas milionárias para a realização de projetos de infra-estrutura, a fim de ajudar a movimentar a economia novamente. Desta forma a própria Organização Internacional do Trabalho (OIT) acredita que as crises podem ser a chave para a geração de empregos verdes. Jungmann (2008) cita o relatório da OIT, escrito em conjunto com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), no qual os governos, empresários e trabalhadores são estimulados a desenvolver novas tecnologias ambientais a ponto de diminuir os efeitos da poluição.

Neste contexto, Salmanso (2009) percebe certa procura por profissionais ligados às áreas de gestão ambiental:

> A expansão do chamado mercado verde, que envolve atividades como reciclagem, restauração de florestas, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ambientalmente eficientes, milhões de "empregos verdes", assim como de novos mercados verdes devem ser criados ao longo dos próximos 20 anos.

Ainda segundo Salmanso (2009), aqueles profissionais que estiverem preparados poderão se evidenciar num futuro próximo e os que não estiverem certamente irão perder.

> No Brasil, a área mais promissora é a de reciclagem. Cerca de 500 mil trabalhadores já estão empregados no país reciclando ou reaproveitando materiais (amanatureza.com.br, acessado em 18/05/09).

A reciclagem não é a única a gerar empregos verdes, existem outras áreas que ainda são carentes de profissionais e que podem a ser exploradas, tais como o eco-turismo, a pesca esportiva, áreas da engenharia, o marketing, e muitas outras. Cabe então aos indivíduos a adaptação e quebra de paradigmas para colocar em prática a sustentabilidade, propiciando assim um melhor desempenho das funções das empresas quanto a esta postura sustentável.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o mundo tem recursos finitos e que, por isso, é necessário na medida do possível reutilizá-los, todos são diretamente responsáveis

pelos danos causados ao meio ambiente. Então, cabem a todos os atores os primeiros passos para que se possam evitar maiores danos ao planeta.

Mesmo sendo utilizado de forma estratégica por muitas empresas, o marketing verde nos mostra esta tendência atual e o quanto ela é valiosa para futuro. É preciso que os consumidores dêem preferência a produtos ecologicamente corretos, o que resultará em uma cadeia produtiva, entre todos os setores envolvidos, para a confecção de produtos que tenham foco na saúde ambiental. Logo, as empresas que não são adeptas a gestões ambientais perderão mercado e serão forçadas a se adaptarem a essas mudanças sustentáveis, beneficiando todos os indivíduos de forma direta ou indireta. Como por exemplo, aquele fabricante de móveis que não tem certificações sobre a madeira que utiliza irá pressionar o seu fornecedor para que ele as consiga e isso se repetirá em toda a cadeia produtiva.

Como conseqüência, as empresas darão preferência a profissionais capacitados para interagir com o meio ambiente e, sendo assim, todos precisam conhecer sobre sustentabilidade, e de forma tão intensa de forma que esta experiência possa surgir desde já em todos os lares. Muitos da atual geração já possuem esta consciência ambiental e já não visualizam o futuro de suas gerações sem esta postura pró-ativa tão valiosa.

Optou-se pela elaboração deste artigo para que o leitor, seja qual for seu papel, como empresário, consumidor, fornecedor e inclusive em seu próprio lar, como pai, mãe ou filho, enfim todo cidadão, tenha esta postura sustentável. O objetivo também deste artigo é enfatizar as diferenças entre Sustentabilidade, Consciência Ambiental e Marketing Verde, pois não se tratam simplesmente de estratégias de marketing nem, muito menos, de um modismo, e nem devem ser usados superficialmente conforme citado no item 2.3.

Estes conceitos e práticas se desenvolvem através de uma necessidade latente que, se não considerada, comprometerá o futuro de nossas gerações. A discussão e análise de informações ambientais podem possibilitar a construção de uma consciência coletiva e um conhecimento de preservação em todos os atores sociais envolvidos no cenário da sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO REAL - **Espaço Real de Práticas em Sustentabilidade** – Março 2008. http://sustentabilidade.bancoreal.com.br/oqueesustentabilidade/Paginas/Fornecedores.aspx

BULHÕES, F. M. **A Certificação Ambiental de Produtos Agrícolas e Florestais: Diferentes Trajetórias da Relação entre Ambiente e Mercado – Dissertação de Mestrado.** Monografia, Santa Maria, RS: Universidade Federal Santa Maria, 2001.

GUIMARÃES, A. F. **Marketing verde e a propaganda ecológica: uma análise da estrutura da comunicação em anúncios impressos.** Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19102006-153357/

JUNGMANN, M. **Emprego verde, relacionado à preservação ambiental.** Disponível em: http://amanatureza.com/conteudo/noticias/emprego-verde-relacionado-a-preservacao-ambiental

KOTLER, P. **Marketing de A a Z, 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** 7ª Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MENDES, T. **Sustentabilidade, A única saída para o Planeta.** Revista Brasileira de Administração, Ano XVIII, n°67, Novembro/Dezembro, 2008.

NORDESTE, Diário do. **Responsabilidade sócio-ambiental ou apenas maquiagem verde?** Disponível em: http://www.arquitetura.com.br/noticias/noticia.php?idNot=101

NOVAIS, I. **Sustentabilidade tornou-se uma questão de sobrevivência - A dimensão ambiental é hoje pré-requisito para manter a rentabilidade.** T – Gazeta, 23 de março de 2009.

OTTMAN, J. A. **Marketing Verde.** São Paulo: Makron Books,1994.

PAIVA, L. **Sustentabilidade na Pequena Empresa.** Disponível em: http://ogerente.com/empreendaja/2007/11/24/sustentabilidade-na-pequena-empresa/

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing: Princípios da comunicação mercadológica.** 5ª Ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

RABELO, A. **Estratégia de Marketing - Marketing Verde.** Fev. 2007. Disponível em: http://arnaldorabelo.blogspot.com/2007/02/marketing-verde.html

SALMASO, M. **A revolução ambiental e os empregos verdes**. Disponível em: http://www.amanha.com.br/NoticiaDetalhe.aspx?NoticiaID=15ab8b6b-6cf6-441c-a82e-6dc38f9e2580

SANTOS, I. C. **Sustentabilidade como ferramenta estratégica para a consolidação da marca: Banco ITAÚ Holding Financeira – Um estudo de caso.** Monografia, Indaiatuba, SP: Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba, 2008.

Sustentabilidade na Pequena Empresa ADAPTAÇÃO, Disponível em: http://www.dicionariodeportugues.com/?busca-palavra=adaptação.

LOGÍSTICA REVERSA

Reverse logistics

Daniel da Silva MATIELLO
Faculdade Politécnica de Campinas

Márcio da SILVA
Faculdade Politécnica de Campinas

Robson Aparecido MASSARIOLLI
Faculdade Politécnica de Campinas

Sidnei FILETI
Faculdade Politécnica de Campinas

Sylma Carvalho MAESTRELLI
Universidade Federal de Uberlândia

Resumo: Logística Reversa é uma nova visão de consumo que se cristaliza nas sociedades modernas e que está modificando as relações entre as empresas, o governo e a sociedade. A Logística Reversa é mais que simplesmente o retorno de embalagens reutilizáveis ou de materiais para reciclagem, ela inclui também todo processo de retorno de mercadorias danificadas, inventários sazonais, salvados de estoque, produtos defeituosos e excesso de inventário, além do descarte de equipamentos e recuperação de ativos, feitos logo após o processo produtivo.
Palavras-chave: Logística, Retorno, Meio Ambiente.

Abstract: Reverse logistics is a new style of consumption which crystallizes in modern societies and that changing the relationship between the companies the government and society. The Reverse Logistics is more than just the return of reusable packaging or materials to be recycled, it also includes whole process of return of damaged goods , seasonal inventories, salvage of inventory, defective products and excess inventories, in addition to disposal of equipment and recovery of assets, made soon after the production process.
Keywords: Logistics, Return, Environment.

1. Introdução Teórica

Tradicionalmente, as matérias-primas são transformadas em produtos por um ou mais segmentos industriais, chegando aos consumidores finais pelos canais de distribuição formados. Esta forma logística é responsável por diminuir a lacuna entre a produção e a demanda, fornecendo bens e serviços quando, onde e na condição física que desejarem os consumidores (Chaves, 2006).

O ciclo dos produtos na cadeia comercial não termina quando, após serem usados pelos consumidores, são descartados. Há muito se fala em reciclagem e reaproveitamento dos materiais utilizados. Esta questão se tornou foco no meio empresarial, e vários fatores cada vez mais as destacam, estimulando a responsabilidade da empresa sobre o fim da vida de seu produto (Gelog, 2008).

A Logística Reversa tem conquistado maior importância e espaço na operação logística das empresas, principalmente por seu potencial econômico. Nas grandes empresas norte-americanas, a Logística Reversa contabiliza cerca de 4% dos custos logísticos totais, um valor estimado de 35 a 42 bilhões de dólares ao ano, que representa a importância do melhoramento dos processos envolvidos com os produtos e materiais retornados (Chaves, 2006).

Numa visão ecológica, as empresas pensam com seriedade em um cliente preocupado com seus descartes, sendo estes sempre vistos como uma agressão à natureza. Desta forma, surge uma Logística Verde baseada nos conceitos da Logística Reversa do Pós-consumo (Gelog, 2008).

Numa visão estratégica, a preocupação fica por conta do aumento da confiança do cliente, com políticas de Logística Reversa de Pós-venda ou Administração de Devoluções. Desta forma, a empresa se responsabiliza pele troca imediata do produto, logo após a venda.

2. Conceitos Fundamentais

Logística Reversa é a área da Logística Empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.

.A Logística Reversa é definida por meio de sistemas operacionais diferentes em cada categoria de fluxos reversos, tendo como objetivo tornar possível o retorno dos bens ou de seus materiais constituintes ao ciclo produtivo ou de

negócios. Além disso, agrega valor econômico e ecológico, planeja as redes reversas e, consequentemente, o fluxo da coleta de bens de pós-consumo ou de pós-venda por meio de processamento logístico de consolidação, separação e seleção até a reintegração ao ciclo (LogPro, 2008).

Outra definição mais adequada dada a Logística Reversa: "É a administração de qualquer tipo de item (usado ou não, produtos acabados ou apenas componentes, pares ou materiais), que, por diferentes razões, é enviado por algum membro da cadeia de suprimentos para qualquer membro anterior da mesma cadeia. Além disso, fluxos ocorridos fora da cadeia original, cuja origem é localizada na cadeia de suprimentos original, estarão também inclusos, desde que eles sejam conseqüência das atividades de reparo e recuperação, que adicionem valor ou material" (Melchiori, 2008).

2.1. Diferenças Fundamentais entre logística convencional e a reversa

Existem diferenças fundamentais entre a Logística convencional e seu sistema reverso, dentre as quais estão: na Cadeia Logística convencional os produtos são puxados pelo sistema, enquanto que na Logística Reversa existe uma combinação entre puxar e empurrar os produtos pela cadeia de suprimentos. Isto acontece, pois, em muitos casos, há uma legislação que aumenta a responsabilidade do produtor. Em muitos países, as quantidades de descarte já são limitadas (Gelog, 2008).

Os Fluxos Logísticos Reversos não se dispõem de forma divergente como os fluxos convencionais, mas podem ser divergentes e convergentes ao mesmo tempo.

O processo produtivo ultrapassa os limites das unidades de produção no sistema de Logística Reversa. Os fluxos de retorno seguem um diagrama de processamento pré-definido, no qual os produtos descartados são transformados em produtos secundários, componentes a materiais. Os processos de produção aparecem incorporados à rede de distribuição.

Ao contrário do processo convencional, o processo reverso possui um nível de incerteza bastante alto. Questões como qualidade e demanda tornam-se difíceis de controlar.

2.2. Principais razões que levam as empresas a atuarem em Logística Reversa

- Legislação Ambiental que força as empresas a retornarem seus produtos e cuidar do tratamento necessário;
- Benefícios econômicos do uso de produtos que retornam ao processo de produção, ao invés dos altos custos do correto descarte do lixo;
- A crescente conscientização ambiental dos consumidores;
- Razões competitivas – diferenciação por serviço;
- Limpeza do canal de distribuição;
- Proteção de Margem de Lucro;
- Recaptura de valor e recuperação de ativos.

2.3. Importância da Logística Reversa

Lambert e colaboradores relacionam as seguintes atividades como parte da administração logística em uma empresa (Daher, 2008): serviço ao cliente, processamento de pedidos, comunicações de distribuição, controle de inventário, previsão de demanda, tráfego e transporte, armazenagem e estocagem, localização de fábrica e armazéns/depósitos, movimentação de materiais, suprimentos, suporte de peças de reposição e serviços, embalagem, reaproveitamento e remoção de refugo e administração de devoluções. De todas estas atividades, fazem parte diretamente da Logística Reversa o reaproveitamento e remoção de refugo e a administração de devoluções.

O reaproveitamento e remoção de refugo estuda e gerencia o modo como os subprodutos do processo produtivo serão descartados ou reincorporados ao processo. Devido às legislações ambientais cada vez mais rígidas, a responsabilidade do fabricante sobre o produto está se ampliando. Além do refugo

gerado em seu próprio processo produtivo, o fabricante está sendo responsabilizado pelo produto até o final de sua vida útil. Isto tem ampliado uma atividade que até então era restrita as suas premissas.

Tradicionalmente, os fabricantes não se sentem responsáveis por seus produtos após o consumo. A maioria dos produtos usados é jogada fora ou incinerados com consideráveis danos ao meio ambiente. Atualmente, legislações mais severas e a maior consciência do consumidor sobre danos ao meio ambiente estão levando as empresas a repensarem sobre sua responsabilidade com relação a seus produtos após o uso. A Europa, particularmente a Alemanha, é pioneira na legislação sobre o descarte de produtos consumidos. A Administração de devoluções – assim chamada de Logística Reversa por Lambert e colaboradores (Daher, 2008) - envolve o retorno dos produtos à empresa vendedora por motivo de defeito, excesso, recebimento de itens incorretos ou outras razões.

No caso do Brasil podemos mencionar a iniciativa da fabricante de cosméticos Natura, que lançou um projeto piloto em Recife, mudando a rotina de 15% das consultoras que atuam nessa cidade. A companhia pediu que, a partir daquele momento, cada vez que uma delas fizesse uma entrega a um cliente, aproveitasse a oportunidade para recolher embalagens usadas de produtos da marca. O destino de todo o lixo seria a reciclagem — no ano passado foram recolhidas 90 toneladas. Por enquanto, a iniciativa, que também abrange algumas regiões da capital paulista, é apenas um teste para um projeto mais arrojado, um abrangente programa de logística reversa para tentar reduzir as emissões de gases de efeito estufa da companhia. Se não fossem coletadas, as embalagens poderiam acabar se decompondo em algum aterro sanitário e se transformariam em gases que causam o aquecimento global. “O objetivo é que esse programa cresça e faça parte do cálculo das reduções de emissões da empresa num futuro próximo”, afirma Daniel Gonzaga, diretor de pesquisa e tecnologia da Natura (Herzog, 2008).

Já a empresa O Boticário lançou o programa Bioconsciência, no qual os consumidores são convidados a devolver nas lojas as embalagens vazias, para que sejam repassadas a empresas recicladoras, que as devolvem em forma de outros produtos no mercado, reduzindo assim a quantidade de resíduos dispostos incorretamente, além de adotar a coleta seletiva (Gonçalves, 2008).

Destaca-se ainda no Brasil, a utilização cada vez maior do PET (Poli Tereftalato de Etileno) reciclado, que teve início em 1988 na área têxtil e ganhou aliados em 1993 com as embalagens das indústrias de refrigerante, sendo também utilizados na produção de resinas químicas, tubos, chapas laminadas, fitas de arquear, além de ser exportado.

Do ponto de vista logístico, a vida de um produto não termina com a entrega ao cliente; quando os produtos se tornarem obsoletos, danificados ou não funcionarem eles devem retornar ao seu ponto de origem.

Neste instante surge a denominação “da vida ao túmulo”, que são materiais que não tem o seu reaproveitamento até o momento e são causadores de danos ao meio ambiente e devem ser depositados em locais devidamente apropriados aprovados pelo órgão componente (esta etapa gera despesa para a empresa). A grande preocupação com material denominado “da vida ao túmulo” é, portanto, com o seu armazenamento adequado (Lima, 2007).

É importante salientar que este mercado está em expansão mundialmente, estando alguns países em estágios mais avançados de legislação e aplicação de seus conceitos.

2.4. Fluxos de Distribuição Reversa

A partir da etapa denominada “LOOP” (quando um produto depois de determinado tempo de uso pode ir para a recuperação ou reforma e em seguida volta para Cadeia de Suprimentos com o objetivo de retornar ao cliente), a Cadeia não se relaciona mais com suprimentos apenas, mas também com as atividades relacionadas à recuperação dos produtos, passando por quaisquer processos que se faça necessário para o retorno do produto ao seu campo de atuação (reuso).

Muitas empresas estão aprofundando as pesquisas no sentido de aprimorar o reuso ou o fluxo reverso. Não se pode mais admitir que empresas que tenham condições de reaproveitar materiais e equipamentos na sua caixa de resuprimentos trabalhem apenas por um lado da Cadeia, ou seja, somente com o fluxo normal que

é a matéria prima extraída do meio ambiente. Isto não é politicamente correto e nem ecologicamente correto.

A empresa não inicia o planejamento de aquisição de matéria prima sem antes saber quanto virá de matérias-primas do fluxo reverso (reuso) para depois planejar o quanto será adquirido do fluxo normal (Lima, 2007).

Tendo como ponto de partida os bens finais para se iniciar a análise do fluxo reverso, esses bens se dividem em dois tipos: bens de pós-consumo e bens de pós-venda. A distribuição física de ambos se utiliza dos mesmos canais, tendo como origem a cadeia de distribuição e como destino o consumidor. Os fluxos reversos desses dois tipos de bens retornam do consumidor (origem) à cadeia de distribuição (destino), porém, por meio de diferentes canais intermediários conforme ilustra a Figura 1. (Rodrigues, 2002).

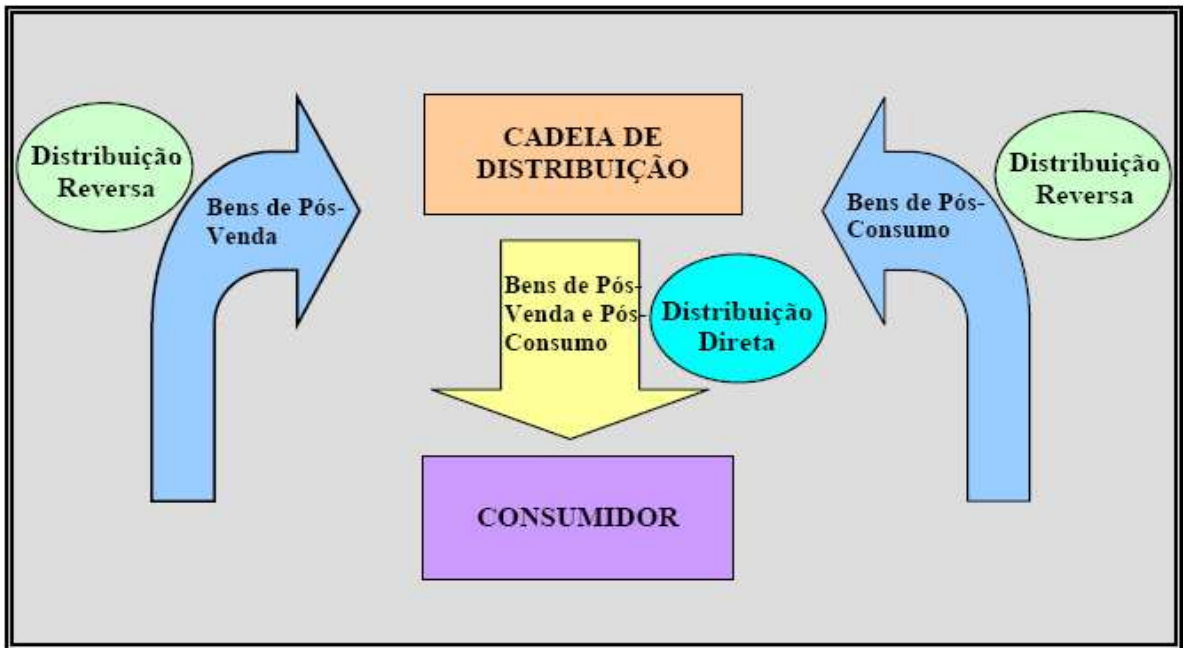


Figura 1.1: Fluxos Logísticos Reversos (Rodrigues, 2002).

O fluxo de retorno dos bens de pós-venda e dos bens de pós-consumo pode ser realizado por diferentes motivos: bens de pós-venda e bens de pós-consumo.

2.4.1. Bens de Pós-Venda

- Retorno por qualidade ou por garantia: *recall* e devolução;
- Redistribuição de produtos: prazo de validade próximo ao vencimento e sazonalidade de venda;

- Lançamento de novos produtos: retorno dos produtos obsoletos do mesmo ramo dos novos;
- Liberação de espaço em área de loja: limpeza (retorno) de estoques nos canais de distribuição.

2.4.2. Bens de Pós-Consumo

- Reaproveitamento de componentes/materiais: reutilização e reciclagem de produtos/componentes ou materiais constituintes dos mesmos;
- Incentivo à nova aquisição: benefício proposto na troca de um bem usado para aquisição de um novo;
- Revalorização ecológica: decisão de responsabilidade ética empresarial a fim de promover sua imagem vinculada ao destino final adequado dos seus produtos. A escolha da maneira através da qual um fluxo de retorno irá seguir dependerá do negócio em que a empresa atua e dos seus objetivos.

2.5. Logística do Pós-Consumo

Os sinais de descarte tornam se cada dia mais evidentes. Os Índices de descarte de alguns produtos comprovam na prática o motivo da preocupação. A produção de plástico no mundo, por exemplo, cresceu de 6 milhões de toneladas em 1960, para 120 milhões de toneladas em 2000. Anualmente são descartados por ano nos EUA cerca de 1 milhão de automóveis (Gelog, 2008).

No Brasil não é diferente. Os sinais de descarte estão presentes e crescem a cada ano. Calcula-se que no ano 2000 tínhamos 10 bilhões de latas de alumínio e mais 13 bilhões de garrafas pet. O descarte também pode ser visto através da quantidade de lixo produzida pelos grandes centros urbanos. São Paulo produzia em 1985, 4.450 toneladas de lixo por dia, este número subiu para 16.000 toneladas por dia em 2000 (Gelog, 2008).

O aumento do descarte é proporcional à diminuição do ciclo de vida dos produtos. O crescimento do poder de consumo gerado pelas novas tecnologias de fabricação, que barateiam o custo de venda; sistemas logísticos que buscam cada vez mais a qualidade do serviço garantindo a acessibilidade dos consumidores e o Marketing acirrado em função das vendas são fatores que acarretam o problema.

O perfil do novo consumidor é de preocupação com o meio ambiente, pois ele tem consciência dos danos que os dejetos podem causar em um futuro próximo. A falta de aterros sanitários e o constante aumento das emissões de poluentes, inclusive nos países mais desenvolvidos, geram polêmicas discussões em âmbito mundial. Esta preocupação se reflete nas empresas e indústrias, que são responsabilizadas pelo aumento destes resíduos. É pensando nestes fatores que surgem políticas de processos que contribuem para um desenvolvimento sustentável. A Logística Reversa de pós-consumo vem trazendo o conceito de se administrar não somente a entrega do produto ao cliente, mas também o seu retorno, direcionando-o para ser descartado ou reutilizado.

Após chegar ao consumidor final o produto pode seguir três destinos diferentes: ir para um local seguro de descarte, como aterros sanitários e depósitos específicos; um destino não seguro, sendo descartado na natureza, poluindo o ambiente; ou por fim, voltar a uma cadeia de distribuição reversa, como mostrada na Figura 2.

Este canal de distribuição reversa tem sido utilizado há bastante tempo por fabricantes de bebidas, que precisam retornar suas embalagens, a fim de reutilizá-las. Siderúrgicas já usam parte da sucata produzida por seus clientes com insumo de produção. O retorno de latas de alumínio torna-se cada vez mais um negócio

rentável e as indústrias procuram inovar os métodos de proceder com o retorno destas embalagens.

Outro canal de Logística Reversa de pós-consumo que tem se tornado necessário é o retorno de produtos altamente nocivos ao meio ambiente como embalagens de agrotóxicos, pilhas, baterias assim como produtos utilizados em pesquisas laboratoriais. Estes produtos contêm compostos de químicos tóxicos a compostos químicos radioativos e, nestes casos, na falta de uma cadeia reversa de recolhimento, o perigo é iminente.

O retorno de equipamentos tecnológicos tem se mostrado um novo e lucrativo setor. Peças e equipamentos podem ser reutilizados; neles, entre outros materiais, encontram-se minérios de alto valor agregado, tais como cobre, prata e ouro (Gelog, 2008).

Máquina obsoleta, sem serventia, ou material na prateleira que ficou fora do padrão e não é mais requisitado, nas organizações são chamados de sucata ou inservível; em uma ação contábil este equipamento ou material é inserido no grupo de sucata. A empresa procura fazer leilões periodicamente destas sucatas e, neste instante, elas estão praticando a cadeia reversa, pois se algum tempo atrás ela estava comprando, agora está vendendo (Lima, 2007).

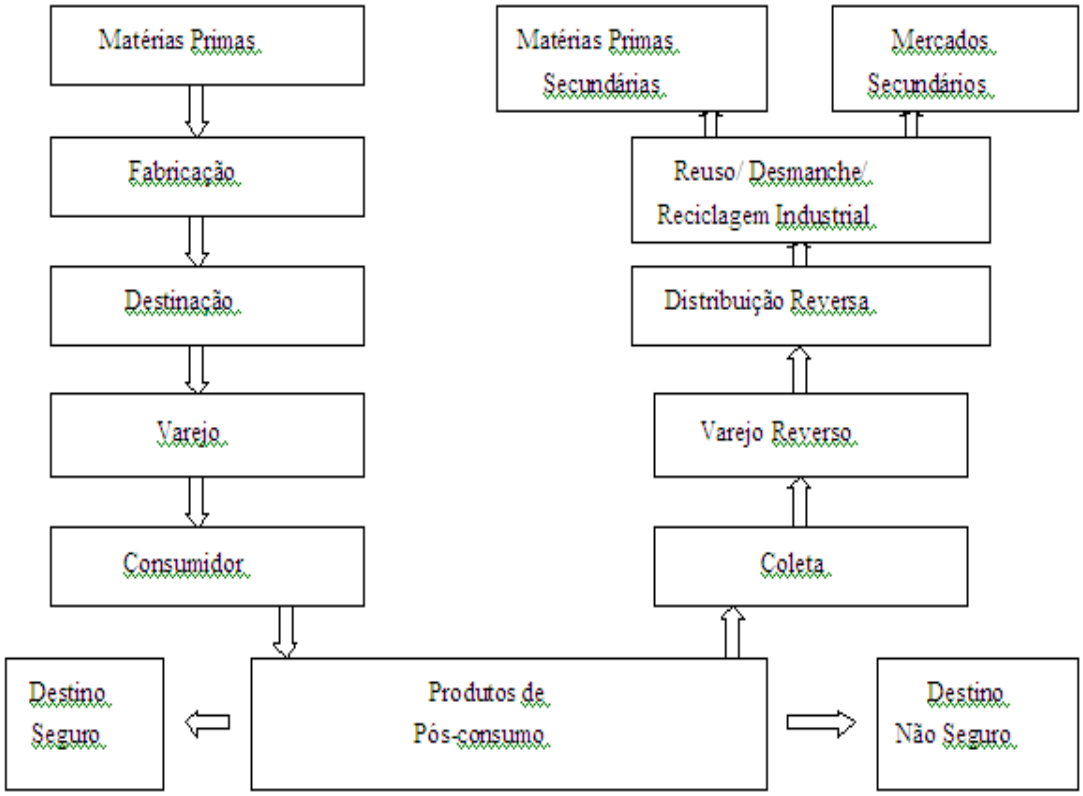


Figura 2. Fluxograma da Logística Reversa do Pós-consumo (Gelog, 2008).

2.6. Logística do Pós-Venda

Com o aumento da velocidade da própria logística, que permite a entrega dos produtos num menor espaço de tempo, segue uma nova forma de consumo, juntamente com uma nova visão de canal de distribuição. Para este novo formato, o fornecedor não se preocupa apenas em garantir o produto para o cliente, no menor tempo possível e com total segurança, mas também em estar pronto para um regresso imediato deste, caso este seja necessário.

O ciclo de vida do produto não termina mais ao chegar ao consumidor final. Parte dos produtos necessita retornar aos fornecedores por razões comerciais, garantias dadas pelos fabricantes, erros no processamento de pedidos a falhas de funcionamento, conforme Figura 3. Atualmente, tem-se um Código do Consumidor bastante rigoroso, que permite ao mesmo desistir e retornar sua compra num prazo

de sete dias. Várias empresas, por razões competitivas, estão adotando políticas mais liberais de devolução de produtos.

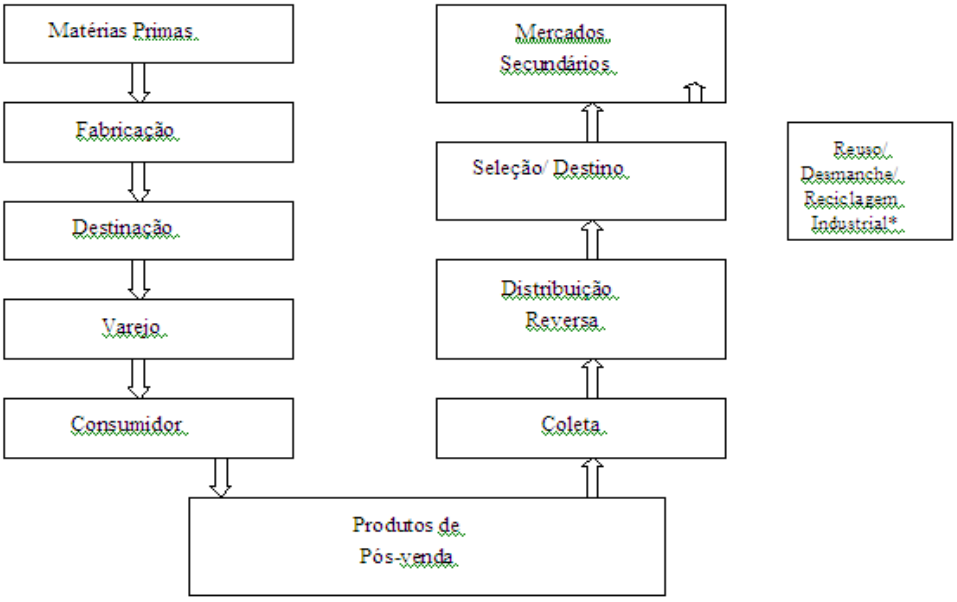


Figura 3: Fluxograma - Logística Reversa de Pós-venda (Gelog, 2008).

Empresas que não possuem um fluxo logístico reverso perdem clientes por não oferecerem uma solução eficiente para lidar com pedidos de devolução e substituição de produtos. A ação de reparar a empresa para atender estas exigências minimiza futuros desgastes com clientes ou parceiros. A Logística Reversa de pós-venda segue o propósito da criação deste determinado setor, agregando valor ao produto e garantindo um diferencial competitivo. A confiança entre os dois extremos da cadeia de distribuição pode se tornar o ponto chave para a próxima venda.

Os fatores deste retorno são, entre outros: erros de expedição, produtos consignados, excesso de estoque, giro baixo, produtos sazonais, defeituosos, recall de produtos, validade expirada e danificação de trânsito.

Empresas de bebidas trabalham com consignação de produtos, que são retornados em seguida, para voltarem ao mercado. Empresas de CDs fornecem aos seus consumidores responsabilidade de recolherem os produtos com pouca saída.

Eletro-eletrônicos utilizam o fornecimento de garantias como forma de propaganda, garantindo a confiança do cliente em seu serviço. Qualquer falha do produto implica em devolução, e este se encaminha para o conserto, para ser recolocado no mercado.

3. A Logística Reversa como Diferencial Competitivo

De olho no mercado cada vez mais exigente, as empresas entraram na era da gestão do pós-consumo, que consiste em satisfazer os clientes mesmo após o consumo de um produto, para garantir a fidelização e um novo consumo, ou seja, têm usado a Logística Reversa como uma fonte de criação de vantagem competitiva (Melchiori, 2008).

O crescente interesse nessa nova área da logística mostra que, aos poucos, ela transcende o ambiente da logística e é adotada como diferencial competitivo das organizações de diferentes setores, pois a boa cidadania corporativa a cada dia é mais exigida, seja por parte de investidores sejam por parte dos clientes finais, fatos estes comprovados por pesquisas.

Um levantamento realizado pela consultoria italiana Value Partners nas bolsas de valores da Europa e Estados Unidos revelou que as ações de empresas com certificados em responsabilidade social valorizam 30% sobre aquelas que não possuíam a certificação. O Brasil, como não poderia deixar de ser, trilha um caminho semelhante.

No Brasil, uma pesquisa conduzida pelo Instituto Ikatu em parceria com o Instituto Ethos, divulgada há três anos, revelou que o consumo consciente é uma realidade entre os brasileiros. Nada menos que 43% dos consumidores declaram ter compromisso com os valores que levam em conta não apenas a qualidade e eficiência do produto, como também o impacto sobre o meio ambiente e a sociedade. Em outras palavras, de olho nos clientes finais, investidores do mundo inteiro estão atentos às companhias que se preocupam não apenas com o lucro,

como também com o bem-estar da sociedade. Portanto, por iniciativa própria ou força legal, o fato é que a Logística Reversa pode representar uma poderosa ferramenta para a realização do sonho corporativo das companhias de se manterem competitivas e criarem sustentabilidade em seus negócios no mundo globalizado deste início de século (Melchiori, 2008).

Portanto, numa macro análise da Logística Reversa, conclui-se que o retorno dos materiais pode ocorrer dentro de parceiros da mesma *Supply Chain* e dos usuários finais dos produtos, como representamos na Tabela 1.

Tabela 1: Origem dos fluxos de retornos (Melchiori, 2008).

	Parceiros na Supply Chain	Usuários Finais
Produtos	Retorno de inventários excedentes Material de marketing Vencidos ou obsoletos Sazonais Devido a danos ocasionados na operação logística direta	Com defeitos Não desejados Em garantia Troca de produtos Com requisitos ambientais para o descarte
Embalagens	Reutilizáveis Descarte	Recuo Reciclagem Descarte controlado

Em outras palavras, pode-se dizer que os principais motivos para retorno estão ligados:

- Aos clientes de varejo que, cada vez mais exigentes, têm transformado a devolução em uma prática comum, fundamentada nas mais variadas razões;
- Ao rápido avanço tecnológico, os produtos tornam-se obsoletos mais rapidamente, o que obriga as empresas a eliminarem tais produtos da forma mais econômica possível;
- Às possibilidades de recuo de materiais por meio da reciclagem, recondicionamento ou outro tipo de reaproveitamento, para a produção de novos produtos com menores custos;

- Às imposições legais, por exemplo, sobre a disposição final de produtos, como pneus, pilhas e baterias;
- Às freqüentes demandas ambientalistas que impulsionam as empresas a zelar pelo destino final de produtos e embalagens;
- À economia de recursos, gerando ganhos financeiros, como é o caso da reutilização de embalagens, como os botijões de gases usados nas residências e nas indústrias.

Dentro desta visão, uma pesquisa realizada pelo grupo de logística da Universidade de Nevada, Estados Unidos, em mais de 150 das maiores empresas norte-americanas, concluiu que existem varias razões estratégicas para o retorno de mercadorias, muitas ligadas aos produtos produzidos ou comercializados pelas empresas e aos seus canais de distribuição. Todavia, foi a consciência de uma política voltada à sustentabilidade do negócio e sua competitividade o motivo que teve o maior destaque dentro das estratégias adotadas (Melchiori, 2008).

3.1. Como Transformar a Logística Reversa em uma Ferramenta Estratégica

Já foi observado que uma eficiente e bem administrada Logística Reversa pode ser uma excelente ferramenta estratégica para a manutenção do negócio. Com eventual problema com os produtos defeituosos e excesso de inventários, entre outros motivos, se faz necessária uma gestão integrada e eficaz que não se limite ao transporte dos produtos do ponto de consumo ao ponto de assistência técnica ou de descarte e sim que detenha todo o controle do que deve ser retornado sem desvios (Melchiori, 2008).

Para entendermos melhor como deve ser tratada a Logística Reversa, é importante que se tenha uma divisão comparativa com a Logística Convencional, também chamada de Logística Direta (Melchiori, 2008).

Sendo a Logística Reversa tão mais complicada que a Logística Direta, o que as empresas que necessitam de um bom serviço de Logística Reversa devem fazer?

Como muitas já fazem em sua Logística Direta, as empresas podem confiar esta delicada tarefa a um Provedor de Serviços Logísticos, que está mais preparado para realizar todo esse trabalho, com agilidade e eficiência. Oferecendo verdadeiros pacotes, os Provedores de Serviço Logísticos têm transformado as operações de Logística Reversa, antes complicadas de serem administradas, em processos mais transparentes e de fácil controle e gestão, pois utiliza ferramentas sofisticadas para gerenciar toda esta cadeia (Melchiori, 2008).

3.2. Logística Reversa de Pneus – Um Caso de Sucesso

Um caso interessante que pode servir de exemplo a vários seguimentos foi o caminho adotado pela indústria de pneus no Brasil (Melchiori, 2008).

Os pneus são resíduos de difícil eliminação. Não são biodegradáveis, levam mais de 50 anos para se decomporem na natureza e seu volume torna o transporte e o armazenamento complicados. Apesar de não serem considerados perigosos, sua queima libera substancias tóxicas e cancerígenas. Quando jogados em rios, arroios e até nas cidades, os pneus obstruem a passagem da água, podendo causar alagamentos e transtornos a população. Além disso, servem como criadouros para mosquitos transmissores de doenças tropicais. Dar um fim adequado a pneus é um desafio enfrentado em todo mundo, mas muitos países têm procurado solucionar seus problemas enviando seus resíduos como “ajuda humanitária” ou como “solução ambientalmente adequada” para as nações pobres ou em desenvolvimento. A questão começou a se acirrar em 2006, quando a Europa proibiu o descarte de pneus em aterros, tendo que dar um fim à cerca de 80 milhões de pneus usados.

No Brasil, isso não é diferente e considerando-se que os pneumáticos inservíveis abandonados ou dispostos inadequadamente constituem passivos ambientais, que além de tudo resultam em sérios riscos ao meio ambiente e a saúde pública, o governo, através do Conselho Nacional do Meio Ambiente – CONAMA, criou uma regulamentação específica para o caso dos descartes de pneumáticos obrigando as indústrias do setor a se organizarem e montarem uma rede de Logística Reversa para cumprir as determinações impostas na legislação.

Estima-se que existe hoje no Brasil cerca de 45 milhões de pneus inservíveis com disposição inadequada. Somam-se a esse volume outros 22 milhões, que são descartados anualmente; 46,8% podem ser reutilizados e os 53,2% são pneus inservíveis, porém a metade deste montante é recolhida e ambientalmente tratada.

Com a dificuldade de tratar o tema de forma isolada, as indústrias de pneumáticos resolveram conjuntamente o problema, inicialmente considerado uma questão impraticável por cada uma delas.

As empresas nomearam a ANIP (Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos) como responsável para conduzir essa adequação e as principais ações foram:

- Criação do programa de coleta e destinação de pneus inservíveis;
- Atuação de forma consistente contra a importação de pneus usados, uma vez que além de proporcionar a concorrência desleal aumenta sensivelmente às cotas de recolhimento.

3.2.1. O programa de coleta e destinação de pneus inservíveis

No Brasil existem 252 ecopontos para recepção de pneus inservíveis cuja coleta é realizada em parcerias com municípios, borracheiros, mecânicos e sucateiros. Estes parceiros podem entregar os pneus nos ecopontos ou diretamente nas empresas que fazem a trituração ou picotagem.

3.2.2. Investimento e resultados obtidos

A ANIP investiu, desde 1999, R$ 22 milhões no programa de coleta de pneus, sendo R$ 10 milhões somente em 2005. No período, 700 mil toneladas de pneus foram recolhidos, o equivalente a 139 milhões de pneus.

Em março de 2007, criou-se a Reciclanip com objetivo de aperfeiçoar o programa iniciado em 1999. Esse programa foi indicado ao prêmio AUTODATA 2007 (Os Melhores do Setor Automotivo2007), na Categoria Responsabilidade Ambiental.

4. Comentários Finais

Com uma boa administração da Logística Reversa pode-se gerar grandes economias para as empresas. Um dos maiores desafios está na falta de sistemas informatizados que permitam a integração da Logística Reversa ao fluxo normal de distribuição. Por essa razão algumas empresas optaram em criar seus próprios sistemas ou terceirizam o processo para empresas especializadas.

Recentemente, a Logística Reversa vem crescendo nas empresas. A implementação deste sistema reflete em vantagens competitivas para as mesmas, ao nível de menores custos e melhoria de serviço ao consumidor. Uma integração da cadeia de suprimentos também é necessária, pois o fluxo reverso de produtos deverá ser considerado na coordenação logística entre as empresas.

Apesar da Logística Reversa ainda não fazer parte da agenda da maioria das empresas, muitas já perceberam que para terem uma eficiente gestão precisam de habilidades especializadas, começando a se adequar internamente. Há 30 anos, nenhuma empresa havia considerado terceirizar sua distribuição e agora encontraram nos Provedores de Serviço Logístico importantes aliados na gestão de sua logística. No futuro estas mesmas empresas irão tratar de forma semelhante o que hoje parece um tema somente acadêmico: a Logística Reversa como ferramenta competitiva.

Juntamente às vantagens competitivas está a questão ecológica da Logística Reversa. Quando a empresa investe neste setor ela garante bons resultados para o futuro e uma melhor imagem corporativa, tanto para si como para todos.

Soma-se a isto o fato que a Logística Reversa é também utilizada como ferramenta de estratégia para com os clientes, o que por sua vez resultará em uma empresa competitiva que consegue prosperar e destacar-se entre seus concorrentes.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHAVES, G. L. D., BATALHA, M. O. **Os consumidores valorizam a coleta de embalagem recicláveis? Um estudo de casa da logística reversa em uma rede de hipermercados. Revista Gestão e Produção**, v.13, n.03, 2006.

DAHER, C. E. **Logística Reversa: Oportunidade para Redução de Custos através do Gerenciamento da Cadeia Integrada de Valor, 2008.** Disponível em: <www.iepg.unifei.edu.br/edson/download/Congresointernacional2004/081cadeiavalorlogistica.doc>. Acesso em: 25/10/2008.

GELOG UFSC. **Meio-ambiente e Produtividade**, 2006. Disponível em: **<**www.gelog.ufsc.br/Publicacoes/Logistica%20**Reversa**.pdf. Acesso em:25/10/2008.

GONÇALVES, E.G.C. **Logística reversa:** Modismo ou ferramenta indispensável**,2008** Disponível em: <http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/352>**.** Acesso em: 27/10/2008.

HERZOG, A. L. Quero ser neutro. **Revista Exame. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0927/gestaoepessoas/m0167878.html**>. **Acesso em: 01/11/2008.**

LIMA, R.J. **"Inove"**. Revista Inove, n 03, ano 7, 2007.

LOGPRO - Portal do Conhecimento em Logística). **Logística Reversa,** 2008. Disponível em: <http://www.logpro.com.br/logpro/logisticareversa.asp>. Acesso em: 27/10/2008.

MELCHIORI, R. **"Logistica Reversa"**, Revista Mundo Logística, n 02, ano 1, p 30-35, 2008.

RODRIGUES, D. C. et al. **Logística Reversa**: Conceitos e componentes do sistema. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Curitiba, p.01-08, 2002.

TREINAMENTO DE EQUIPE DE VENDAS
Training salespeople

Eliane Marinho PEDREIRA
Faculdade Politécnica de Campinas

Claudeir Carlos da SILVA
Faculdade Politécnica de Campinas

Janaina Fernanda Costa GOMES
Faculdade Politécnica de Campinas

Karla Pacheco do AMARAL
Faculdade Politécnica de Campinas

Maria Ângela LOURENÇONI
Faculdade Politécnica de Campinas
Faculdade Max Planck

Resumo: Este trabalho tem por objetivo a elaboração de um programa de treinamento da equipe de vendas, tendo como propósito obter e aplicar melhorias na execução de suas tarefas, proporcionando melhores resultados para a empresa.
Palavras-chaves: Treinamento, Análise de Necessidades, Execução.

Abstract: This paper aims to develop a training program for sales team with the purpose to obtain and implement improvements in the performance of their duties, by providing better results for the company.
Keywords: Training, Needs Analysis, Implementation.

1. Introdução

Treinamento em equipe de vendas aos funcionários do departamento de gestão de vendas das empresas tem como propósito obter e aplicar melhorias na execução de suas tarefas, proporcionando melhores resultados para a empresa.

Boog (1994) afirma que o treinamento é uma das mais importantes ferramentas para a mudança da empresa. Atualmente, tudo esta em constante mudança e estas mudanças acontecem em curto espaço de tempo. É importante conhecer e vivenciar essas mudanças, pois elas são vitais para a sobrevivência e o desenvolvimento. De acordo com LACOMBE (2006), treinamento é uma atividade

que ajuda as pessoas aptas a exercerem suas funções e atividades, aumentando assim sua capacidade de desenvolverem estas funções de forma mais eficiente, podendo estas funções ser as atuais ou novas.

Para Chiavenato (1999), treinamento é o processo de mudança de comportamento dos empregados para que se alcançar os objetivos organizacionais. A orientação do treinamento é ajudar os empregados a utilizarem suas habilidades e capacidades para serem reconhecidos. Chiavenato (2002a) afirma que treinamento é a formação profissional que habilita o funcionário a desenvolver suas tarefas profissionais em determinado cargo ou função.

Milkovich e Boudreau (2000) complementam, afirmando que treinamento é um processo orientado a promover o desenvolvimento de habilidades, regras, conceitos e atitudes que visam à melhoria das características dos profissionais, adequando-os às funções determinadas pelo cargo ou função.

O treinamento é considerado como apenas um dos componentes necessários para que se fortaleçam e consolidem as características dos profissionais com relação às tarefas executadas. A implantação do treinamento normalmente acontece quando os empresários tomam conhecimento do quanto o mesmo é importante e necessário para a melhoria da empresa. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Segundo Chiavenato (2002b), o treinamento irá envolver quatro tipos de mudanças de comportamento: a) Transmissão de informações, que é uma mudança considerada simples. A implantação da mesma tem como objetivo elevar o grau de conhecimento e habilidades do profissional, proporcionando um melhor fluxo de conhecimento e/ou informações com relação a dados da empresa, produtos e/ou

serviços, regras, regulamentos etc. Por meio dessa mudança, o profissional será capaz de executar suas tarefas com maior eficiência; b) Desenvolvimento de habilidades, que é um treinamento voltado às profissionais que executam suas tarefas com máquinas, equipamentos, ferramentas, proporcionando um melhor desenvolvimento em suas habilidades para operação/execução de suas tarefas; c) Desenvolvimento ou modificação de atitudes, que é utilizado para promover mudanças de atitudes no comportamento, visando o melhor atendimento ao público. Proporciona ao profissional novos hábitos e atitudes preparando-o para melhor desempenhar com qualidade o atendimento; d) Desenvolvimento de conceitos, que tem por objetivo estimular o profissional a ter novas idéias e filosofias que possam ser aplicadas durante a execução de suas tarefas, como também o ajudará a pensar em termos globais e amplos.

De acordo com Bohlander (2000), a razão pela qual as empresas buscam treinar seus novos funcionários tem como objetivo aumentar o grau de conhecimentos, habilidades e aptidões (CHAs), até que os mesmos atinjam os níveis exigidos pelas funções que os funcionários irão exercer. Na medida em que esses funcionários se mantêm na empresa, o treinamento, concedido no início, é mantido por meio de treinamentos adicionais, o que faz com que os mesmos se tornem cada vez mais eficientes e capacitados a executarem não apenas as suas tarefas, como também de outros cargos, áreas e níveis.

Chiavenato (2002) afirma que os objetivos do treinamento são: a) Preparar os funcionários para executarem de forma imediata suas tarefas; b) Conceder oportunidades para um desenvolvimento contínuo, ou seja, possibilitar o funcionário a se desenvolver em outras áreas ou cargos; c) Proporcionar um clima mais

satisfatório entre os funcionários, aumentando-lhes a motivação e satisfação com relação a suas tarefas.

Em se tratando de gestão de pessoas, Chiavenato (1999) argumenta que: “O treinamento é uma responsabilidade de linha e função de staff. Do ponto de vista administrativo, o treinamento constitui uma responsabilidade administrativa”, ou seja, a responsabilidade do treinamento é do administrador e/ou supervisor, que devem estar capacitados a assumir essa responsabilidade. Assim, os mesmos devem receber treinamentos especializados para que possam ensinar, explicar, comunicar e acompanhar, da melhor maneira possível. O autor complementa afirmando que o treinamento não deve ser visto como realização de cursos e proporcionar informação. É uma visão muito mais ampla. O treinamento visa a atingir o nível de desempenho desejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para que isto ocorra é necessário que a organização tenha uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometimento com as mudanças que irão ocorrer.

De acordo com Chiavenato (2002a), o treinamento deve orientar a aprendizagem de maneira benéfica, reforçando-a e suplementando-a de acordo com as necessidades. Sendo assim, todos os funcionários da empresa desempenharão de maneira mais eficiente seus conhecimentos, atitudes e habilidades.

O sistema de treinamento é um sistema aberto do qual fazem parte: a) Entrada: funcionários, recursos organizacionais, informação, habilidades etc.; b) Processamento: processos de aprendizagem individual, o programa de treinamento etc.; c) Saídas: pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional etc.; d)

Retroação: avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento por meio de pesquisas e meios informais.

Para implantação do treinamento devem ser seguidas quatro etapas, que são: levantamento das necessidades, programação do treinamento, execução do treinamento e avaliação dos resultados.

Las Casas (2004) afirma que o treinamento de vendas deve ser visto como uma forma de melhoria dos investimentos na área. A importância do treinamento aumenta quando se observa o resultado da equipe de vendas. O fato se comprova quando grande parte do faturamento de uma empresa freqüentemente é resultado do esforço de uma equipe de vendas.

É importante saber que apenas a existência de um programa de treinamento não garante sucesso a ninguém. É necessário um treinamento consistente e contínuo.

Segundo Kotler (1998), os programas de treinamento de vendas destinam-se a varias metas: a) Os vendedores precisam conhecer a empresa e identificar-se com ela. Assim, as empresas dedicam como a primeira parte do treinamento a apresentação da empresa, sua estrutura organizacional, dirigentes, estrutura financeira, instalações, produtos e volume de vendas; b) Os vendedores precisam conhecer os produtos da empresa. Devem ser apresentado aos novos vendedores como os produtos são fabricados e seu funcionamento em vários tipos de usos; c) Os vendedores precisam conhecer as características dos clientes e dos concorrentes. A empresa deve informar sobre os diferentes tipos de clientes e suas necessidades, motivos e hábitos da compra. Aprender as estratégias e políticas

adotadas pelas empresas e seus concorrentes; d) Os vendedores precisam saber como fazer apresentações de vendas eficazes. Conceder treinamento sobre princípios de venda. A empresa define os principais argumentos de vendas aplicáveis a cada produto. Além disso, a empresa elabora um roteiro de apresentação; e) Os vendedores precisam conhecer os procedimentos e as responsabilidades do trabalho de campo. Ensinar como administrar o tempo com os clientes atuais e os clientes potenciais, preparar relatórios e roteiros eficazes.

De acordo com Las Casas (2004), para se elaborar um programa de treinamento, deve-se seguir as seguintes etapas: a) analisar as necessidades; b) determinar os objetivos; c) decidir o tipo de treinamento; d) elaborar o programa; e) avaliar o programa. O mesmo autor salienta que para fazer uma análise das necessidades devem ser feitas entrevistas com os vendedores e seus supervisores para identificar os pontos fracos que iram orientar e direcionar os tópicos a serem utilizados no programa de treinamento. Porém, deve-se reconhecer que não partem apenas dessas entrevistas para realização da análise das necessidades; são as diretrizes, políticas, normas ou outras informações que devem ser passadas e seguidas pelos funcionários.

Um de roteiro que pode ser utilizado para avaliação das necessidades de uma equipe de vendas já existente na empresa pode conter: a) Funções (descrição das funções desempenhadas pelo vendedor de acordo com a descrição do cargo); b) Tarefas (descrição das tarefas a serem realizadas. As tarefas devem estar relacionadas com a função desempenhada); c) Conhecimento (relacionar o tipo de conhecimento necessário para execução das tarefas a serem realizadas); d) Avaliação (relacionar pontos fortes e fracos do vendedor com relação ao

conhecimento necessário); e) Habilidades (determinar o nível de habilidades do vendedor); f) Avaliação (relacionar pontos fortes e fracos do vendedor com relação ao nível de habilidades).

De acordo com Las Casas (2004), com os resultados obtidos nas análises de necessidades deve-se determinar os objetivos do treinamento, que podem ser: melhorar o relacionamento com os clientes, motivar a equipe de vendas, aumentar a lucratividade, melhorar o uso do tempo, reduzir os custos de vendas, controlar a força de vendas. Esses objetivos irão orientar para o programa de treinamento adequado. Por exemplo, um programa de treinamento que tem como objetivo o aumento de vendas irá enfatizar o ensino e aprendizagem de técnicas de vendas.

Ainda segundo Las Casas (2004), existem dois tipos de treinamento para vendas, que são: o treinamento inicial e o treinamento de reciclagem. O treinamento inicial deve ser aplicado para uma nova equipe de vendas, tem como fundamento apresentar e familiarizar os vendedores, orientando sobre os produtos a empresa além de discutir os pontos da profissão.

Lacombe (2006) afirma que “a principal razão pela qual as empresas treinam é para propiciar aos empregados novas habilitações ou melhorar as que ele já possui”. Para o autor existem tipos de treinamento que podem ser classificados como: a) Treinamento no trabalho - podendo ser classificado como aquele que ocorre no dia-a-dia; b) Treinamento sob orientação da chefia - é aquele no qual a chefia orienta o seu subordinado, ou seja, ele o esta treinando; c) Treinamento formal interno - é um treinamento programado e executado pela empresa com exclusividade aos seus funcionários; d) Treinamento formal externo - é um treinamento aberto ao público formado geralmente pelas universidades e demais

instituições de educação. O mesmo autor afirma que no treinamento há um publico alvo, podendo ser dividido em: a) Integração de novos empregados - que consiste a integração no estudo de recrutamento e seleção; b) Formação de trainees - é um programa destinado ao pessoal jovem de nível superior, podendo estes jovens assumir responsabilidades na organização; c) Capacitação Técnico-profissional - é destinado ao desempenho de profissionais que já exercem determinada função; d) Desenvolvimento de executivos - é destinado a formar profissionais de alto nível.

De acordo com Las Casas (2004), normalmente o treinamento inicial envolve uma combinação de treinamento formal e treinamento de campo. No treinamento de campo, em diversos casos os novos vendedores são acompanhados de vendedores experientes ou supervisores durante suas primeiras visitas aos clientes, para certificarem a eficiência do treinamento. Existem também situações em que o novato vendedor acompanha um experiente apenas para observar. Já o treinamento de reciclagem é aplicado a vendedores com alguma experiência, e tem como base discutir as dificuldades encontradas pelos vendedores. O autor aconselha que este treinamento seja continuo, e que haja previsão para sua ocorrência. Normalmente é usado pelas empresas quando há real necessidade. Outro fator a ser considerado para a freqüência desse treinamento é a especificidade do produto a ser comercializado e também a maneira de vendê-lo.

O mesmo autor afirma que o treinamento pode ser realizado de duas formas: a) centralizado, quando é aplicado em um local permanente, e b) descentralizado, quando o treinamento é aplicado em locais variados. A escolha da época a ser realizado o treinamento e sua duração deve ser determinada de maneira que não interfira nas atividades dos vendedores, para não comprometer as metas da

empresa. Para ministrar o treinamento deve-se optar por um profissional competente e de preferência experiente, com excelente nível de conhecimento sobre o assunto a ser tratado. O autor ainda argumenta que a avaliação do programa é necessária para se saber o quanto o programa atingiu os objetivos estabelecidos. A avaliação pode ser feita pela aplicação de testes específicos, como também pela observação dos treinandos pelos instrutores ou, ainda, por meio de entrevista. Outra maneira de avaliar pode ser pelo volume de vendas obtido após o treinamento. No entanto, essa maneira normalmente é usada em complementação a outro método de avaliação.

A realização do projeto de treinamento é de grande importância para todas as partes envolvidas: autores, funcionários, empresa e conseqüentemente os clientes. Para os autores, essa será uma oportunidade de colocar em prática projetos de graduação e assim adquirir maior experiência em seu campo de trabalho. Essa experiência, além de gerar gratificação aos autores, também trará gratificação aos funcionários e a empresa. Os funcionários terão melhor qualificação e eficiência na execução do trabalho, o que gerará maior facilidade e rapidez para os mesmos, concretizando os serviços em menos tempo e com maior qualidade. Isso também satisfaz a empresa, que poderá adquirir um melhor fluxo nas informações e execuções de serviços e, conseqüentemente, os clientes terão um melhor atendimento e satisfação com os serviços e produtos oferecidos pela empresa.

Assim, este trabalho pretende mostrar o quanto é importante valorizar o treinamento de funcionários, principalmente a equipe de vendas. O treinamento á algo essencial para transformar os funcionários em verdadeiros profissionais. Proporciona a eles uma excelente capacidade de atitude de conhecimento, tanto sobre a empresa como também o que ela tem a oferecer ao cliente. O departamento

de vendas é fundamental para o cumprimento da missão da empresa, pois trabalha diretamente com o atendimento e pronto atendimento dos clientes, com o objetivo de atender seus desejos e necessidades. A empresa atende diversas segmentações de mercado. O trabalho torna-se mais complexo quando se trata de empresas multinacionais exigentes e clientes "importantes" (automotivos), para os quais datas de entrega, quantidades de produtos e alterações inesperadas, devem ser obedecidas plenamente, pois uma discordância de pedido resulta em problemas significativos. Para que erros não aconteçam, a empresa deve implantar um treinamento no qual o vendedor conheça o produto desde a matéria-prima, processo interno de vendas, processo produtivo e entrega final. É conhecendo estes detalhes que o vendedor torna-se mais capacitado e mais competitivo ao concorrer com os profissionais de outras empresas. Esse tipo de treinamento deve ser aplicado semestralmente e nele devem sempre ser abordadas as novidades de maquinas, técnicas, tintas, materiais novos etc. Tudo isso será agregado à venda para que a empresa seja vista como inovadora e de excelente qualidade no atendimento.

2. A Empresa e os Procedimentos

A empresa objeto de estudo foi fundada em 1988, sendo uma jovem empresa de médio porte, com gestão conservadora, mas que conta com "*Know How*" de mais de 20 anos na fabricação de Espumas Flexíveis de PVC Expandido e Laminados Sintéticos à base de PVC, PU/PVC, atingindo os setores: automobilístico, calçadista, moveleiro, brindes, construção civil, eletrodomésticos, dentre outros.

A empresa possui um parque industrial com mais de 3.000 m², com equipamentos altamente eficazes na produção de espumas e laminados. A empresa é certificada pela ISO 9000, por isso conta com um eficiente processo de controle de qualidade, desde a seleção da matéria-prima, passando pela inspeção final, até a

destruição dos materiais excedentes e aparas. A companhia zela pela qualidade e segurança de sua marca e tem por prioridade o comprometimento com a qualidade de seus produtos e de seus parceiros, bem como a excelência na fabricação de toda a sua linha. A atuação se orienta no sentido de consolidar sua posição no mercado, pela crescente participação no segmento de rótulos e etiquetas adesivas.

A história da empresa pode ser comparada com um casamento: o casamento entre a tecnologia e disposição de uma empresa jovem, com o *know-how* e respeitabilidade de profissionais com mais de 20 anos de experiência. Atualmente, a instituição conta com um estruturado laboratório para o desenvolvimento dos mais diversificados tipos e cores de produtos, atendendo assim a necessidade de cada cliente. Conta também com uma frota própria de caminhões, garantindo agilidade e pontualidade nas entregas.

A pesquisa foi realizada com sete funcionários da equipe de vendas, com o intuito de fazer melhorias na rotina de trabalho realizada pelos mesmos.

3. Análise de dados

Com base nos resultados apresentados pela pesquisa, foi elaborado um treinamento com objetivo de diminuir erros, tornar as tarefas mais ágeis conseqüentemente melhorar o desempenho da equipe. Os resultados obtidos são apresentados nas tabelas a seguir.

Tabela 1: Importância do treinamento no setor de vendas.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	86%
Não	14%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Nota-se que os vendedores possuem o interesse no treinamento, pois 86% deles destacam importância do evento para este setor. Tal percepção é relevante e demonstra a necessidade detectada pelos funcionários em relação à atualização sobre os produtos da empresa, conforme aponta a tabela a seguir.

Tabela 2: Conhecimento dos produtos que a empresa oferece para a venda.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	14%
Não	86%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Percebe-se que os materiais disponíveis para as vendas não são conhecidos pelos vendedores. De acordo com a pesquisa, os dados mostram que é algo que precisa ser melhorado na empresa, pois 86% apontam não conhecer todos os produtos disponibilizados para vendas. Portanto, é necessário realizar mudanças neste sentido, verificando as necessidades do vendedor e analisando quais informações devem estar disponíveis e que proporcionarão um melhor resultado para o setor.

Tabela 3: Importância da freqüência do treinamento no setor e vendas.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	14%
Não	86%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Verifica-se que, mesmo nunca tendo ocorrido um treinamento, os vendedores avaliam a freqüência de treinamento como sendo desnecessária. Isso permite o

questionamento sobre a competência dos vendedores em reconhecer suas próprias necessidades de desenvolvimento, tomando como referência que a educação corporativa é capaz de proporcionar para o desempenho organizacional.

Tabela 4: Eficácia do treinamento direcionado para vendas como solução de problemas.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	86%
Não	14%
Tenho duvida	0%
Total	100%

O treinamento é observado pela maioria participantes desta pesquisa como sendo importante para facilitar o seu desempenho no trabalho. Ao mesmo tempo em que o funcionário do setor de vendas demonstra desconhecer as possibilidades de crescimento que o treinamento pode promover (no tocante a uma freqüência maior na oferta de treinamento), percebe-se que a mesma amostra de sujeitos identifica que a educação corporativa pode melhorar sua produtividade no setor de vendas.

Tabela 5: O treinamento em vendas a todos os funcionários da empresa ajudaria a aumentar as vendas dos produtos da empresa?

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	43%
Não	57%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Verifica-se que a maioria dos vendedores afirma que o treinamento não ajudaria a aumentar as vendas na empresa. Em contrapartida, outros 43% afirmam que o treinamento pode favorecer o aumento nas vendas. Nenhum funcionário

acusou dúvida quanto a esse sucesso. Isso demonstra o desconhecimento de parte dos funcionários sobre os benefícios da educação corporativa para o desenvolvimento organizacional. É interessante observar que alguns desdobramentos do treinamento - melhora no relacionamento com cliente interno e externo, melhora no feedback, aumento de participação em decisões organizacionais, agilidade nos procedimentos e processos que poderão servir de estimulo para preferência do consumo do produto, conforme Robbins (2005) - são desconhecidos de grande parte dos funcionários do setor, provavelmente devido ao fato de nunca ter sido oferecido na empresa.

Tabela 6: Você se relaciona com profissionais de outras áreas dentro da empresa?

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	71%
Não	29%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Nota-se que 71% dos vendedores apontam ter relacionamento com outras pessoas dentro da empresa, e apenas 29% apontaram não terem relacionamento com demais profissionais da empresa estudada. Esse item mostra que os funcionários não buscam total integração com demais colaboradores, fortalecendo a premência de uma educação corporativa que seja capaz de esclarecer os benefícios do treinamento, como a melhora do relacionamento interpessoal como propulsora do crescimento organizacional. Nesse sentido, vale destacar o pensamento de Vergara (2005), que salienta os problemas da fragmentação do pensamento e, portanto, dos

conhecimentos dentro das organizações como inibidores da eficácia do trabalho em grupo.

Tabela 7: Incentivo a outra pessoa a se empenhar nas tarefas a serem executadas.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	71%
Não	29%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Nota-se que 71% dos vendedores incentivam os outros funcionários a se desempenharem em suas tarefas. Outros 29% não enxergam essa necessidade do trabalho colaborativo, provavelmente por desconhecerem um programa de treinamento. Importante ressaltar que Araujo (2008) avalia a necessidade da preparação de um grupo para receber o treinamento. Sem o devido preparo acerca das vantagens de um programa de treinamento, o funcionário poderá desperdiçar as possibilidades de troca que um curso pode proporcionar bem como reduzir os ganhos em competitividade (e/ou lucratividade) que a capacitação pode proporcionar.

Tabela 8: Facilidade para trabalho em grupo.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	0%
Não	100%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Os resultados obtidos desta pergunta mostram que 100% dos vendedores não entendem como o treinamento pode contribuir ou favorecer o relacionamento com os colegas de trabalho. Isso é um fator negativo, pois torna o ambiente muito

desagradável para se trabalhar e menos motivador. Conforme aponta Cohen e Fink (2003), o fator que explica esse tipo de visão é a formação de uma identidade profissional. O próprio setor de vendas, na opinião dos autores, possui uma tendência a se projetar em relação aos grupos de trabalho de uma organização e, pela natureza da função (prioridade e importância), projetam a si próprios qualidades mais deterministas (e menos flexíveis), por considerarem que são a ponta de pressão da produtividade da organização. Por essa razão, ignoram as necessidades de capacitação e aprimoramento constante. Nesse caso, esses fatores explicam o caráter menos colaborativo dos entrevistados nas relações interprofissionais.

Tabela 9: Através do dialogo as pessoas melhoram seu desempenho no trabalho

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	86%
Não	14%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Nota-se que 86% dos vendedores identificam que o dialogo, ou seja, a troca de informações favorece seu desempenho, e apenas 14% apresentaram desconhecer essa facilidade. Para este caso é preciso que se analise a razão do problema, para se estudar uma melhoria. Segundo Vergara (2007), o “agir comunicativo é aquele no qual a mediação entre teoria e a pratica é feita pelo dialogo entre as pessoas”. A autora orienta que os questionamentos e os acordos inerentes ao processo comunicativos são um fator que conduz a um tipo de ação

que provê o equilíbrio para o trabalho em equipe. Esse agir pode diminuir as incertezas no tocante aos procedimentos e rotinas de trabalho, bem como salienta a colaboratividade. Robbins (2005) orienta sobre os problemas da existência do conflito disfuncional no trabalho em grupo, mas explica que o desenvolvimento intergrupal pode ser alcançado por meio de ajustes na percepção que cada membro de uma equipe deve desenvolver com o uso do dialogo, do compartilhamento de idéias.

Tabela 10: O treinamento em vendas pode contribuir para melhorar as relações interpessoais na empresa?

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	86%
Não	14%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Observa-se que 86% dos vendedores afirmam considerar interessante a contribuição do treinamento para melhora dos relacionamentos interpessoais. No entanto, a partir dos dados obtidos sobre a eficácia do treinamento para o crescimento das vendas, bem como sobre o volume de relações interpessoais, cujos índices mostram a falta de percepção dos funcionários sobre as vantagens do treinamento, infere-se aqui uma análise subjetiva do grupo de funcionários sobre a melhora das relações interpessoais que admitem ser possível por intermédio de cursos ou de treinamentos. As relações interpessoais na empresa em questão não são adequadas para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Assim, aponta-se o treinamento como sendo uma estratégia que pode instrumentalizar as relações de

trabalho e facilitar o dialogo entre as pessoas, mas não necessariamente como fator de aprimoramento inerente aos processos comunicativos ou um fator que conduz a um tipo de ação que prove o equilíbrio para o trabalho em equipe (conforme Tabela 3, em que o treinamento é entendido como desnecessário). Esse agir pode diminuir as incertezas no tocante aos procedimentos e rotinas de trabalho bem como salientar a colaboratividade. Robbins (2005) orienta sobre os problemas da existência de conflito disfuncional no trabalho em grupo e explica que o desenvolvimento intergrupal pode ser alcançado por meio de ajustes na percepção que cada membro de uma equipe deve desenvolver com o uso do dialogo do compartilhamento de idéias.

Com base na análise da pesquisa realizada com os funcionários da empresa, e também na observação feita do comportamento dos funcionários durante a realização de seu trabalho, pode-se salientar que uma das grandes dificuldades dos vendedores é a falta de preparo para realizar a venda dos produtos que, por sua vez, se trata de uma venda extremamente técnica e complexa. A dificuldade acontece devido à falta de conhecimento e preparo técnico dos vendedores. Muitos têm dificuldade em definir sobre qual o melhor e mais apropriado o produto que irá satisfazer a necessidade do cliente.

4. Considerações finais

De acordo com os resultados, entende-se que o tema treinamento da equipe de vendas interfere na cultura organizacional, pelo fato da organização ser uma empresa familiar, atuando no mercado há 20 anos e nunca ter propiciado treinamentos. Sendo assim, o treinamento poderá causar uma resistência por parte dos colaboradores. A princípio, o treinamento deverá ser aplicado primeiramente aos

gestores para que se possa dar confiabilidade a sua equipe de vendas. Depois de constatado que o treinamento poderá ser um instrumento que viabiliza a aprendizagem na organização, convergindo as habilidades dos seus membros para uma dimensão em que as possibilidades de aprendizagem ocorrem gradativamente no ambiente organizacional. O treinamento oferece oportunidades aos colaboradores para redefinir o seu projeto de trabalho na empresa.

Com essa pesquisa, constatou-se que os funcionários entendem a necessidade de a empresa ter todos os seus empregados treinados e motivados. Com isso, a realização do seu desempenho será melhor. Se o treinamento for realizado de modo correto, o mesmo será responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, que se comprometem a suprir as necessidades dos seus clientes. Com o investimento em treinamento de seus colaboradores - uma necessidade para a sua permanência no mercado e para a fidelidade de seus clientes - a empresa está investindo em recursos humanos e, com isso, a empresa e empregados estarão trilhando o caminho do sucesso.

Referencias Bibliográficas

ARAUJO, L.C.G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas, 2008.

BOHLANDER, G. et al**. Administração de recursos humanos**. Thompson, 2003.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOTELHO D., ZOUAIN M D**., Pesquisa quantitativa em administração** 1.ed. São Paulo, atlas , 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002a.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002b.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21 ed. São Paulo: Campus, 1999.

COHEN, A.R. e FINK, S.L**. Comportamento organizacional. Conceitos e estudos de Casos**. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

KOTLER, P., **Administração de marketing: analise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1998.

LACOMBE F.J.M., HEILBORN G.L.J. **Administração princípios e tendências,** 3. ED. São Paulo, Saraiva, 2006.

LAS CASAS, A. **Administração de vendas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo. Prentice-Hall, 2005.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. 6º ed. São Paulo. Atlas, 2007.

Anexo:

QUESTIONARIO

Setor _____ Cargo _____

Quanto tempo trabalha na empresa _____ Onde você adquire as informações essenciais para realizar seu trabalho? _____

Assinale sua opinião na frente de cada questão, respeitando a sequência: SIM quando concordar com a questão, NÃO quando discordar e TENHO DÚVIDA quando não estiver certo da opinião que possui.

	SIM	NÃO	TENHO DÚVIDA
1) Você considera importante o treinamento no setor de vendas ?			
2) Você conhece todos os produtos que a empresa oferece para a venda ?			
3) O treinamento no setor de vendas deve acontecer sempre ?			
4) Você participaria de treinamento para reciclagem ?			
5) O treinamento direcionado para vendas é capaz de solucionar a maior parte dos problemas que você possui no seu cotidiano de trabalho ?			
6) Você considera que o treinamento em vendas a todos os funcionários da empresa ajudaria a aumentar as vendas dos produtos da empresa ?			
7) Você se relaciona com profissionais de outras áreas dentro da empresa ?			
8) Você se considera capaz de demonstrar firmeza nas decisões que toma ?			
9) Você se considera capaz de incentivar outras pessoas a se empenharem nas tarefas a serem executadas ?			
10) Você se considera capaz de lidar positivamente com críticas ao seu trabalho ?			
11) Você considera que possui facilidade para trabalhar em grupo ?			
12) Você considera que suas opiniões são ouvidas pelo grupo de pessoas com quem trabalha ?			
13) Você acredita que através do diálogo as pessoas melhoram seu desempenho no trabalho ?			
14) Você tem o hábito de repassar as informações das rotinas de trabalho do seu setor aos demais setores da empresa ?			
15) Você já participou de algum tipo de treinamento ? (em qualquer empresa onde tenha trabalhado)			
16) Você considera que um treinamento em vendas pode contribuir para melhorar as relações interpessoais na empresa?			

TURISMO RURAL E O CIRCUITO DAS FRUTAS EM INDAIATUBA

Rural tourism and the fruit circuit in Indaiatuba

Edwiges Maria Amgarten AMBIEL
Faculdade Max Planck

Juvenal MARCONDES NETO
Faculdade Max Planck
Faculdade de Vinhedo

RESUMO: O Turismo é uma importante fonte de renda para as cidades, quando se tem atrações que agrada a todos. Na RMC (Região Metropolitana de Campinas), o Circuito das Frutas é um projeto para alavancar o Turismo Rural na região, promovendo festas e exposições de frutas. Cada cidade faz seu marketing em relação às frutas, como exemplos têm a festa do figo de Valinhos, festa da uva em Jundiaí, Louveira, Vinhedo e festa do morango de Atibaia entre outras, o que atrai visitante, pois são festas conhecidas em todo o estado de São Paulo. Para os produtores de frutas, o Turismo Rural, vai abrir as portas para que a suas propriedades sejam visitadas e assim poderem vender seus produtos diretamente para o turista. Indaiatuba também faz parte do Circuito das Frutas e produz frutas para atrair o turismo para a cidade e trabalha para que o produtor permaneça em suas propriedades, cultivando frutas e não perder espaço para o avanço imobiliário.
Palavras–chave: Circuito das Frutas, Turismo Rural.

ABSTRACT: Tourism is an important source of income for cities, when it has attractions that appeal to everyone. In RMC (Metropolitan Region of Campinas), the Fruit Loop is a project to boost rural tourism in the region, promoting festivals and exhibitions of fruits. Each town does its marketing in the fruit as examples are the fig party of Valinhos, grape festival in Jundiai, Louveira, Vineyard and the strawberry festival Atibaia among others, which attracts visitors, as they are known around the holidays State of Sao Paulo. For fruit growers, the Farm, will open the doors to its properties are visited and so they can sell their products directly to tourists. Indaiatuba is also part of the Fruit Circuit and produce fruit to attract tourism to the city and works for the producer to remain on their properties, growing fruit and not lose ground to advance real estate.
Keywords: Circuit Fruit, Rural Tourism.

INTRODUÇÃO

O Turismo no Brasil, segundo a EMBRATUR (1999), participa com cerca de 8% do PIB e é responsável por um volume de empregos que representa 9% da população economicamente ativa, com tendência a crescer, superando a média

mundial de 10,6%. O Turismo Rural também vem crescendo em vários estados brasileiros, proporcionando aumento de renda para as cidades participantes.

Na RMC (Região Metropolitana de Campinas), o Turismo Rural vem se destacando com o projeto Circuito das Frutas, com 10 cidades participantes: Atibaia, Indaiatuba, Itatiba, Itupeva, Jarinu, Jundiaí, Louveira, Morungaba, Valinhos e Vinhedo, que vêem trabalhando para atrair turistas e renda para o produtor de frutas da região. A região é importante dentro do estado, com rodovias de fácil acesso, facilita a vinda de visitantes.

O objetivo deste trabalho é analisar a produção de frutas antes e depois da criação do Circuito das Frutas, se esse trabalho fixou o proprietário de pequenas terras em suas propriedades, e a importância de se alavancar a atividade do Turismo Rural, com a implantação de políticas públicas de incentivos para fixar o produtor em sua área.

MÉTODOS E ANÁLISES

A pesquisa sobre o Turismo no Brasil, o Turismo Rural no Brasil e nas regiões do estado de São Paulo foi realizada junto ao IBGE, IEA, CATI, EMBRATUR e PNMT (Programa Nacional de Municipalização do Turismo). Na análise da área e da produção frutífera em Indaiatuba, a pesquisa foi feita com informações junto ao IEA e ao CATI, do período que compreende 1995/1996 e de 2003/2008, com uma visão para verificar as mudanças na área rural da cidade e sua produção.

TURISMO RURAL

As propostas do Governo Federal para ampliação do turismo no país vêm crescendo a cada ano, sendo a criação do Ministério do Turismo é uma delas, com o seu PNMT. Resultados veem sendo alcançados a cada governo.

> O PNMT nasceu em agosto de 1994 como um programa de gestão do turismo que visa à conscientização, à

> sensibilização, ao estímulo e à capacitação dos vários monitores municipais, para que despertem e reconheçam a importância e a dimensão do turismo como gerador de emprego e renda, conciliando o crescimento econômico com a preservação e a manutenção dos patrimônios ambiental, histórico e cultural, e tendo como resultado a participação e a gestão da comunidade no Plano Municipal de Desenvolvimento do Turismo Sustentável. O programa apresenta sua estrutura de forma descentralizada, composta por comitês estaduais, os quais têm como propósito acompanhar, avaliar, coordenar e monitorar as ações do PNMT, nos municípios de seu estado; e conselhos municipais de turismo, composto por representantes da sociedade e dos segmentos que têm impacto direto na atividade turística municipal, com o objetivo de trazer os anseios da comunidade para as discussões de decisões acerca do desenvolvimento de ações para o incremento da atividade turística, bem como acompanhar e fiscalizar essas ações. O Programa é o maior esforço já feito no Brasil pelo desenvolvimento do turismo sustentável. Conseguiu articular nacionalmente, regionalmente e localmente parcerias e convênios com universidades, associações de profissionais e patronais, associações comunitárias, órgãos da administração pública direta e indireta, empresas, fundações e entidades do terceiro setor. (MACHADO, 2002).

Segundo dados da PNMT, muitos programas executados foram destaque nacional e internacional, capacitando e propagando o Brasil. São metas do PNMT criar condições de gerar 1.200.000 novos empregos e ocupações; gerar 8 bilhões de dólares em divisas, ampliar a oferta turística brasileira, alcançando sim bons resultados nos últimos anos.

Órgãos governamentais como a EMBRATUR e o PNMT auxiliam nestes programas turísticos como agentes de conscientização e ajuda para as cidades que

desejam fazer parte de projetos turísticos. Esses órgãos estimulam a consciência e as potencialidades de cidades importantes para turismo, seja ele rural ou urbano.

Em São Paulo, segundo (EMBRATUR, 2004), o fortalecimento do turismo em áreas rurais aconteceu depois do fim dos anos 90, sendo que anteriormente já existiam alguns empreendimentos espalhados pelo Vale do Paraíba e na região de Mococa. Atualmente, é possível verificar atividades voltadas para o cotidiano do campo e em áreas de proteção ambiental. Em Sousas e Joaquim Egidio, em Campinas, ativaram-se projetos voltados para o reconhecimento pelos turistas do cotidiano agropecuário das propriedades nelas inseridas. Minas Gerais é o estado brasileiro que detém o maior numero de empreendimentos voltados para atividades turísticas no espaço rural, oferecendo um produto voltado para a tradição agropecuária, com suas antigas fazendas, igrejas, serras e monumentos e muitas outras atrações.

> O Programa Nacional de Municipalização do Turismo é um processo de conscientização, sensibilização, estímulo e capacitação dos vários agentes de desenvolvimento que compõem a estrutura do município, para que despertem e reconheçam a importância e a dimensão do turismo como gerador de emprego e renda, conciliando o crescimento econômico com a preservação e a manutenção do patrimônio ambiental, histórico e da herança cultural, tendo como fim a participação e a gestão da comunidade nas decisões dos seus próprios recursos. (SOUSA, 2006).

O Governo Federal, através do Ministério do Turismo, vem obtendo crescimento em grandes proporções com relação ao turismo, com os programas de desenvolvimento do mesmo. Números expressivos e importantes para o desenvolvimento econômico e social têm sido registrados com os programas e ações nesse setor.

> A proposta do Programa de Aceleração do Crescimento - PAC 2007/2010 do Governo Federal, ao programar investimentos em infra-estrutura e medidas de incentivo ao investimento

> privado, desenha um cenário dos mais positivos para o desenvolvimento do turismo no Brasil para os próximos anos, potencializando os resultados obtidos e propiciando as condições necessárias para a consolidação da atividade no País como um importante vetor de desenvolvimento econômico e social. E o mercado doméstico se mostra com grande potencial para o desenvolvimento do setor no pais.Segundo dados da pesquisa sobre a Caracterização e o Dimensionamento do Turismo Doméstico no Brasil, no ano de 2005, foram realizadas 139,59 milhões de viagens domésticas. O conceito de viagens domésticas adotado na pesquisa considera as viagens não rotineiras dentro do território nacional com, no mínimo, um pernoite. Da mesma forma, percebe-se uma melhora na qualidade das viagens domésticas também com relação à utilização dos meios de transportes. O uso de aviões sobe 10,8% para 12,1% e de ônibus de excursão de 6% para 8%, entre 2001 e 2005. (BRASIL, 2002).

Atualmente, o Turismo se amplia para o Turismo Rural. No Brasil, o espaço territorial é muito grande, podendo ser explorado turisticamente em diversas áreas, com a associação de vários tipos de turismo rural, com uma diversificação de atividades, agradando todas as faixas etárias, conforme relatado por SILVA.

> Consideram-se aqui as atividades diretas do turismo rural e as atividades e elas associadas: pesque-pague; pesca; caça; passeios a cavalos; canoagem e passeios de barco; ciclismo; caminhadas em trilhas; cursos/aulas praticas culinárias (Paes, bolos, roscas, etc..), compras diretas do produtor; visitas;visitas a atividade de produção agropecuárias, lavouras, hortas, pomares,criação de animais e seus produtos;visitas a propriedades que desenvolvem praticas de agricultura alternativa (orgânica), sem uso de agrotóxico e de produtos químicos em geral; visitas a propriedades com praticas de

> manejo de habitat naturais, com praticas de conservação de florestas e mananciais e com recuperação de áreas degradadas;fazenda-hotel ou fazenda-pousada (não é hotel-fazenda);fazendas de caça; fazendas escolas; restaurantes rurais; visitas a atividades de processamento de alimento in natura (sucos, conservas, queijos, embutidos, etc) visitas a artesãos,oficinas cooperativas; visitas a igrejas, museus, monumentos; atividades sócio-culturais – arte e decoração (inclui danças, musicas, festivais); rodeios, leilões; feiras e exposições agropecuárias; chácaras de recreio e condomínios rurais; pesca amadora (pousadas, marinas, barcos, hotéis); atrativos naturais (rios, represas, cachoeiras, montanhas, grutas), cavernas, praias fluviais, vales, rochedos e outros fenômenos do relevos natural; complexos pecuários (arena coberta, provas, rodeios, shows). (SILVA, 1998).

Como bem observa Silva, é muita atividade inserida num mesmo contexto do Turismo Rural. Isso porque as pessoas sempre buscam o novo e o diferente para suas viagens turísticas, procurando sempre o lazer associado a conhecimentos culturais, artísticos e históricos. Isto também não é diferente no Turismo Rural.

Conforme Machado (2002), a tendência contemporânea da busca do novo, do diferente, do autêntico e do particular é uma realidade paradoxal ao processo de globalização em que vive a comunidade e que, por isso mesmo, representa uma vertente promissora para o desenvolvimento local sustentável, por meio do estímulo e do incentivo ao artesanato e ao turismo no espaço rural.

A atividade do turismo no espaço rural carrega uma serie de valores e atributos, como uso racional do meio ambiente; usos, tradições e costumes; e paisagem. Tais atributos garantem a melhoria nas condições de vida das populações que exploram essa atividade e permitem tanto ao território rural quanto a seus habitantes absorverem a perspectiva de consolidação econômica das unidades produtivas e de desenvolvimento local, sem, no entanto, eliminar as atividades agrícolas consolidadas. Sua finalidade é, em síntese, integrar a pratica e a produção

de turismo no conjunto dos espaços físico, cultural e econômico, do meio rural, contribuindo para a humanização do viver.

Há várias maneiras de incentivar o turismo rural. A criação da ABRATURR é muito importante, pois leva otimismo e a possibilidade de desenvolvimento de suas regiões, valorizando o turismo rural. Segundo seus estatutos:

> É uma Sociedade Civil, sem fins lucrativos sem cunho político partidário, social ou religioso, com autonomia e personalidade jurídica. É uma associação que defende o Turismo Rural como um meio sustentável de turismo de forma que coloque a população local, o turista e o meio ambiente em harmonia, resgatando assim, as raízes populares no meio rural. Conceitua-se Turismo Rural com o conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade. Essa modalidade turística, notadamente nos últimos anos está se desenvolvendo rapidamente em todo o território nacional, contribuindo para a ampliação das possibilidades de turismo e lazer. É relevante o crescimento do numero de propriedades rurais que estão incorporando atividades turísticas em suas rotinas e, assim, estimulando esse mercado.
>
> Essa expansão se explica, principalmente, por duas razões: a necessidades que o produtor rural tem de tentar diversificar sua fonte de renda e de agregar valor aos seus produtos; e a vontade que os moradores das grandes cidades têm de reencontrarem suas origens, convivendo e conhecendo a vida calma e tranqüila do interior, seus hábitos, tradições e costumes. Nesse sentido, o Turismo Rural contribui para:
>
> • Desenvolver novos destinos turísticos;
> • Diversificar a base da economia regional;

- Possibilitar a verticalização da produção;
- Possibilitar a agregação de valor a produtos rurais em pequena escala;
- Gerar novas oportunidades de trabalho;
- Estimular o melhoramento da infra-estrutura de transporte, comunicação, saneamento;
- Valorizar o patrimônio natural e cultural;
- Promover maior integração entre campo e cidade;
- Reduzir o êxodo rural;
- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população rural;
- Valorizar as praticas rurais, tanto sociais quanto de trabalho, entre outros. (ABRATURR, 2006).

Em vários estados brasileiros podem ser observadas as características para um turismo rural diferenciado, cada estado com sua historia, sua natureza, suas fazendas, seus artesãos. Todos querem apresentar o que há de melhor e mais bonito, sempre na expectativa de gerar emprego e renda.

Para Sousa (2006), o Turismo em áreas rurais tem sido pensado mais recentemente no Brasil como uma fonte adicional de geração de emprego e renda para famílias residentes no campo, à medida que vem decaindo a ocupação e as rendas provenientes das atividades agropecuárias tradicionais.

De acordo com a EMBRATUR, desde o inicio dos nos 80, Lages, SC, foi batizada de Capital Nacional do Turismo Rural, pois foi onde surgiram os primeiros empreendimentos turísticos rurais, em resposta às dificuldades financeiras enfrentadas por produtores rurais da região. Em um primeiro momento, a Fazenda Pedras Brancas, pioneira na atividade, recepcionava turistas ofertando algumas atividades lúdicas relacionadas ao cotidiano da fazenda. Neste ‘’dia de campo’’, o visitante era recepcionado pela manhã, permanecendo até o anoitecer, participando da tosa das ovelhas, do plantio e da colheita. Outras iniciativas se multiplicaram rapidamente e, num segundo momento, fazendas como a do Barreiro e Boqueirão começaram a ofertar hospedagem, além do dia do campo.

Para a EMBRATUR, vários estados estão atuando para que o Turismo Rural cresça. Em Santa Catarina, foi criada a ABRATUR (Associação Brasileira de Turismo Rural), inicialmente como associação representativa dos empreendedores do turismo de Lajes/SC, hoje atuando em âmbito nacional. O Paraná está em fase de reconhecimento e valorização de sua realidade cultural, com programas como a Rota dos Tropeiros. No Vale do Paraíba, SP, são feitas atividades voltadas para o cotidiano do campo e preservação ambiental. Minas Gerais é o estado brasileiro que detém o maior número de empreendimentos voltados para as atividades turísticas no espaço rural, oferecendo produtos voltados para a tradição agro-pecuária, enriquecido pela arquitetura de suas antigas fazendas, igrejas, monumentos, serras, cachoeiras, e outros atrativos. Em várias cidades há diferentes produtos turísticos, tais como cavalgadas, trilhas ecológicas e muito mais. Na capital federal também existem aos seus redores restaurantes rurais e propriedades que oferecem ao turista a oportunidade de passar o dia na roça.

O Rio de Janeiro, estado que apresenta grande prática potencial para a atividade turística no espaço rural, graças à rica tradição regional, belezas naturais e arquitetônicas propiciam ao turista momento de descanso, lazer e reconhecimento do cotidiano das propriedades, principalmente nas regiões serranas, como no município de Nova Friburgo, em Vassouras entre outras tantas belas localidades do Estado.

No Mato Grosso do Sul desenvolvem-se atividades voltadas à visitação ecológica e ambiental nas regiões próximas a Campo Grande e o Pantanal, em propriedades rurais particulares, que oferecem hospedagem, alimentação, programa de pesca, *''tours''* a cavalos ou de carro, safáris fotográficos, churrasco tipo pantaneiro e excursões pela mata.

O Turismo Rural oferece várias opções: hotéis-fazenda, restaurantes, pesqueiros, a criação de aves raras ou animais de caça e produção de alimentos, como doces e queijos finos, são algumas das atividades de pequeno e médio porte responsáveis pelo surgimento das oportunidades no campo. Apenas no estado de São Paulo os pesqueiros empregam 10 mil trabalhadores. Em todo o país, as fazendas transformadas em hotéis representam 50 mil empregos diretos. Pedreiros,

guias de turismo, motoristas, operadores de máquina, balconista e garçons são outros profissionais requisitados e obtém rendimentos mensais maiores que os conseguiriam nas grandes cidades.

> A prática do Turismo Rural, no Brasil, vem proporcionando alguns benefícios como: Melhoria das condições de vida das famílias rurais; interiorização do turismo; diminuição do êxodo rural; promoção de intercambio cultural; reencontro dos cidadãos com suas origens rurais e com a natureza; geração de novas oportunidades de trabalho; criação de receitas alternativas que valorizam as atividades rurais; melhoria de equipamento e dos bens imóveis; resgate da auto-estima do campesino. (BRASIL, 2002).

O setor de Turismo Rural vem se consolidando a cada ano, por isso o interesse do Governo Federal em apoiar esses projetos, atraindo cada vez mais investidores.

> A partir dos anos 90, esses aspectos positivos do Turismo Rural no Brasil foram amplamente difundidos, fazendo com que um significativo número de empreendedores investisse nesse segmento, muitas vezes de forma pouco profissional ou sem embasamento técnico necessário. Consequentemente, aspectos negativos de sua implantação também começaram a se manifestar, relacionados, de modo geral, à sobrecarga da estrutura rural pelo numero elevado de visitantes e de veículos, problemas legais, degradação ambiental e descaracterização do meio e da própria atividade. Com base no sucesso e nos problemas dessa atividade vivenciados nos últimos anos, na experiência dos empreendedores, na evolução técnica, na organização social e na articulação política, essa tipologia turística busca sua consolidação. (BRASIL, 2002).

No turismo rural paulista pode-se observar como fazendas estão sendo abertas para hospedagem e visitação, aumentando o interesse do turista para atividades rurais.

> São reconhecidas diferentes motivações para a implantação das atividades turísticas no espaço rural paulista; a aptidão regional. Fundamentada na beleza natural, na cultura, nas tradições e produtos típicos de origem local, como queijo, café e o artesanato entre tantos outros, motivaram a implantação e o fortalecimento da oferta de hospedagem nas propriedades rurais como uma nova opção agregadora de valor ao meio rural; chegando num total de 51,5% de empreendimentos que ofertam hospedagem. Aparecem na pesquisa, o hotel-fazenda com 11,4%, fazendas históricas com 5,6%, pousada rural com 37,5%, armazém rural com 08%, aumentando assim, o interesse pelo turismo rural. (IDESTRUR, 2008).

CIRCUITO DAS FRUTAS

Foi criado em 2002 o Pólo Turístico do Circuito das Frutas, com decreto assinado pelo governador Geraldo Alckmin, oficializado em 2004 pela Secretaria de Ciência, Tecnologia, Desenvolvimento Econômico e Turismo do Estado.

A idéia surgiu quando um grupo de 27 produtores rurais se reuniu em 2000, criando assim a Associação de Turismo Rural do Circuito das Frutas. A idéia era a de atrair pessoas para as fazendas, mostrando sua historia, arquitetura, culinária, e suas produções agrícolas, um lazer diferenciado para as pessoas. O empenho do grupo foi grande e atraiu o interesse das secretarias de turismo das cidades.

Hoje, o Circuito das Frutas é formado por 10 cidades: Atibaia, Indaiatuba, Itatiba, Itupeva, Jarinu, Jundiaí, Louveira, Morungaba, Valinhos e Vinhedo, com frutas de qualidade, fácil acesso pelas rodovias, e boa infra-estrutura. Além da variedade de frutas cultivadas, tais como ameixa, morango, caqui, uva, figo, goiaba,

pêssego e maracujá, a visitação aos sítios propicia muita coisa para se ver e se encantar. As fazendas também oferecem compotas, doces caseiros, comida caipira em fogão a lenha, artesanato, visitação a museus, casarões, monumentos que contam um pouco da historia do Estado. Além de tudo isso, pode-se incluir também as belas paisagens, ar puro, apreciação de flores, animais e plantações, com possibilidade de conscientização sobre a responsabilidade para com o meio ambiente e reflexões sobre a agitação do mundo moderno.

Dados fornecidos pelo EDR (Escritório de Desenvolvimento Rural de Campinas) - CATI, a partir de um levantamento realizado de setembro de 2002 a junho de 2003, sobre a diversidade de culturas frutícolas dos municípios do Circuito das Frutas são mostrados no quadro abaixo:

Quadro 1 – As cidades e a produção dos seus respectivos frutos:

Município	Frutas
Atibaia	Uva – Morango – Flores
Indaiatuba	Maracujá – Morango – Uva Comum
Itatiba	Abacate – Caqui – Figo – Goiaba – Laranja – Limão – Morango – Pêssego – Tangerina – Uva Comum
Itupeva	Laranja – Limão – Morango – Pêssego – Tangerina – Uva Comum – Uva Fina
Jarinu	Caqui – Laranja – Morango – Uva Comum – Uva Fina
Jundiaí	Acerola – Banana – Caqui – Figo – Goiaba – Laranja – Limão – Manga – Maracujá – Morango – Nectarina – Pêssego – Tangerina – Uva Comum – Uva Fina
Louveira	Figo – Laranja – Limão – Manga – Maracujá – Morango – Pêssego – Tangerina – Uva Comum
Morungaba	Laranja – Uva Fina
Valinhos	Acerola – Banana – Caqui – Figo – Goiaba – Laranja – Limão – Maracujá – Moranga – pêssego – Tangerina – Uva Comum – Uva Fina
Vinhedo	Abacate – Caqui – Goiaba – Laranja – Limão – Manga – Morango – Pêssego – Uva Comum – Uva Fina

As cidades do circuito estão próximas de Campinas e São Paulo, favorecendo o fluxo de turistas, aumentando assim o desenvolvimento turístico rural da região. Essa importância é ressaltada por Novaes:

> Essa atividade no meio rural representa um instrumento valioso na revitalização do ambiente cultural de uma região.

> Além de beneficiar o pequeno produtor rural com fonte alternativa de renda e, principalmente, contribuir para evitar o êxodo rural graças à melhora na qualidade de vida da população dessas localidades. (NOVAES, 2002).

COLHENDO FRUTOS COM O TURISMO

Conforme notícias divulgadas pelo DCI (Jornal Diário Comércio e Indústria), durante o mês de Maio/2009 os empresários que atuam em negócios do Circuito das Frutas vão conhecer o projeto Colhendo Frutos com o Turismo, desenvolvido pelo SEBRAE-SP, em conjunto com as prefeituras municipais. Serão realizadas várias apresentações nos 10 municípios que fazem parte do Circuito das Frutas.

O projeto prevê várias ações a partir do desenvolvimento dos produtores, empreendedores e comunidade, que visam contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico da região. A meta é aumentar em 25% o número de turistas que visitam o Circuito das Frutas até dezembro de 2010.

> A proposta do projeto "Colhendo Frutos com o Turismo" é inserir os 10 municípios no mercado estadual e nacional de turismo, cultura e artesanato, formatar e consolidar produtos e roteiros turísticos locais e regionais, além de melhorar a qualidade de vida do território e promover a cultura empreendedora e a integração das cidades. Outra meta é ampliar o tempo de permanência dos turistas na região, explorando o potencial dos empreendimentos dos setores hoteleiro e gastronômico. (SEBRAE).

Desde sua criação, O Circuito das Frutas vem trabalhando junto às cidades participantes, propiciando uma melhoria na renda para os fruticultores e para o turismo rural na região, conscientizando e capacitando os produtores, os setores empresariais e a população, bem como colaborando com a conservação do meio-ambiente. Tomasetto destaca esses fatos para a cidade de Jundiaí:

> A capacitação é um processo continuo, uma vez que cidades como Jundiaí nunca foram efetivamente um pólo turístico. O primeiro passo foi à capacitação dos produtores rurais para receberem os turistas. Em seguida vieram projetos de desenvolvimento de novos produtos como vinhos artesanais e geléias. ''Estamos no processo de conscientização da população sobre a existência do turismo na cidade''. Todas essas ações são coordenadas pelas secretarias municipais em parceria com vários segmentos, cada qual passando as orientações. (Tomasetto, 2008).

O presidente da Associação Agrícola de Jundiaí, Flávio Ceolin, apóia as ações do Pólo Turístico, especialmente agora que a fruticultura está passando por momentos difíceis, esperando que no futuro traga um grande benefício para todos.

Para contribuir com o circuito, é preciso também conter os avanços de loteamentos no crescimento das cidades, que acaba forçando o produtor a vender suas terras, diminuindo ainda mais a produção de frutas.

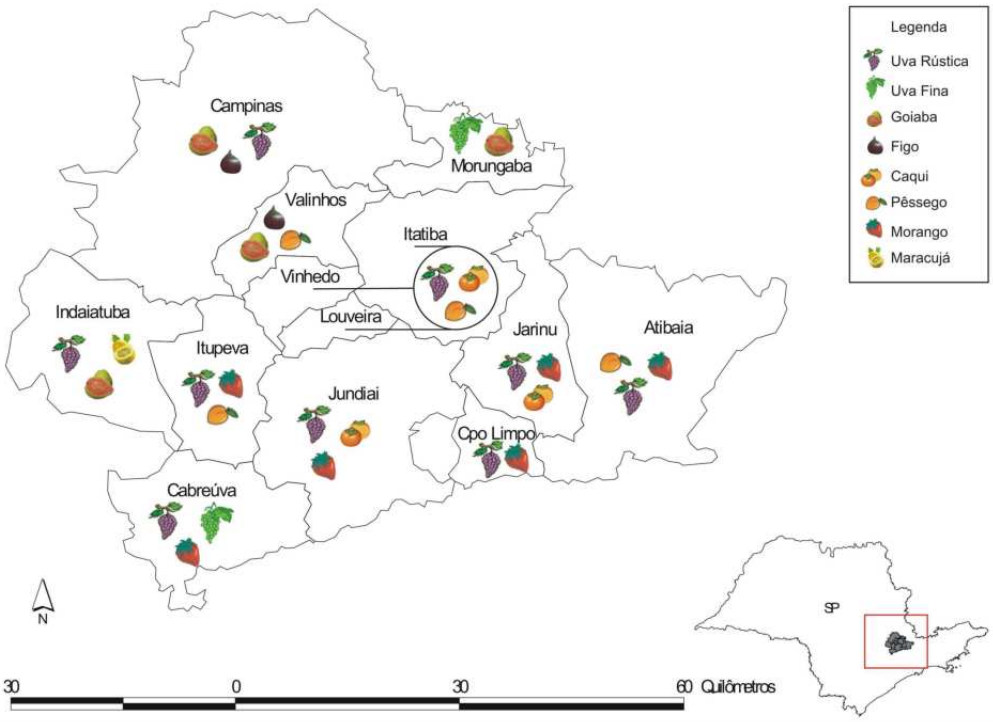


Figura 1. Principais Frutas Produzidas no Pólo Bandeirante, 2003 (Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados do CATI).

Segundo SILVA (2006), a região Sudeste é a região com maior produção de fruta no país, responsável por 55% do total de produção nacional. As tabelas a seguir mostram os números de Indaiatuba, quanto ao cultivo de frutas, áreas produzidas, e outras informações do setor agrícola da cidade.

Tabela 1 - Resumo de UPAs (Unidade Primárias de Amostragem do Município de Indaiatuba).

	n°de UPAs 95/96	n°de UPAs 07/08	Média 95/96	Média 07/08	Total 95/96	Total 07/08
Distancia à sede do Município (km)	749	590	7,62	8,0		
Área Total (ha)	749	590	30,31	33,4	22.704,60	19.682,7
Área com cultura perene (ha)	376	303	145,20	4,2	1.974,00	1.283,8
Área com cultura Temporária (ha)	78	162	36,16	27,2	2.820,80	4.401,0
Área com pastagens (ha)	525	312	22,73	27,3	2,115,80	8.522,8
Área das UPAs com (0,1] ha	6	1	0,82	1,0	4,90	1,0
Área das UPAs com (1,2] ha	46	31	1,81	1,9	83,40	57,4
Área das UPAs com (2,5] ha	265	201	3,42	3,4	906,60	678,5
Área das UPAs com (5,10] ha	155	130	7,52	7,4	1.165,90	965,3

Fonte: Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo – CATI (2008), Disponível em: http://cati.sp.gov.br/projetolupa

Analisando os dados acima, observa-se que a área total por ha em UPAs teve uma redução de 13,31% com relação aos anos de 1995/1996 e 2007/2008. Verifica-se que, atualmente, é de 19.682,70 ha. Na mesma linha, houve redução nas áreas de cultura perene em 34,96%; nas UPAs com 0,1 ha de 79,59%; nas UPAs com 1,2 ha de 31,18%; nas UPAs com 2,5 ha de 25,16%; tendo como menor redução nas UPAs com 5,10 ha que caiu 17,21%. Por outro lado, houve um crescimento das áreas com cultura temporária com expansão superior a 56,02% e áreas com pastagens com crescimento superior a 402%.

Tabela 2- F orça de Trabalho nas UPAs do município de Indaiatuba

Descrição	Quantidade		Unidade	N°de UPAs	
	1995/96	2007/08		1995/95	2007/08
Familiares do proprietário que trabalham na UPA	797	530	Unidade	395	274
Trabalhadores Permanentes	1720	1620	Unidade	418	393

Fonte: Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo – CATI (2008), Disponível em: http://cati.sp.gov.br/projetolupa

Com relação às famílias de proprietários, a tabela acima mostra um comparativo no período de 1995/1996 e 2007/2008. Pode-se observar uma redução de proprietários que trabalham nas UPAs em 33.5%, enquanto no mesmo período comparativo nota-se uma redução menor de UPAs, que caiu 30,63%, ou seja, houve uma queda de 2,87% de proprietários e familiares que trabalham nas UPAs, maior que a queda das próprias UPAs.

Tabela 3 - Área cultivada do Município de Indaiatuba, Estado de São Paulo.

Cultura	N°de UPAs 1995/96	N°de UPAs 2007/08	Total (Hectare) 1995/96	Total (Hectare) 2007/08
Uva rústica	13	217	43,50	811,6
Laranja	35	10	34,70	52,8
Acerola	12	10	25,60	27,8
Caqui	12	11	31,80	24,3
Goiaba	14	11	24,30	20,3

Fonte: Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo – CATI (2008), Disponível em: http://cati.sp.gov.br/projetolupa

Na Tabela 3 verifica-se no comparativo do período de 1995/1996 e 2007/2008, um crescimento da cultura da uva rústica em um percentual de 1.669,23% e ainda um crescimento do total de ha plantados de 1.865,75% nos ha cultivados. Percebe-se também claramente que as culturas de laranja, acerola, caqui e goiaba tiveram queda em número de UPAs cultivadas respectivamente nos seguintes percentuais: 71,43%, 16,67%, 8,33% e 21,43%, enquanto que no total de ha houve, no período, um crescimento de 52,16% nos ha plantados de laranja e 8,59% de aumento nos ha plantados de acerola, enquanto os ha com plantação de caqui e goiaba caíram respectivamente 23,58% e 16,46%.

Tabela 04 - Área de Produção dos principais produtos da Agropecuária de Indaiatuba

Produto	Novos 2003	Novos 2008	Produção 2003	Produção 2008	Produção 2003 cx	Produção 2008 cx
Caqui	0,00	0,00	9.747 pé	20.000 pé	22.418	50.000
Goiaba vermelha	0,00	0,00	0,00 pé	22.000 pé	0,00	374.000
Morango	0,00	0,00	1,0 há	0,00	7.200	0,00
Uva Comum	0,00	0,00	6.000.000 pé	5.000.000 pé	1.500.000	2.500.000
Maracujá	0,00	0,00	15,00 ha	0,00	23.437	0,00

Fonte:- Instituto de Economia Agrícola (IEA), http://www.iea.sp.gov.br/out/banco/menu.php

Em se tratando de produção, verifica-se que, no período de 2003, comparando ao ano de 2008, houve um aumento na produção de pés plantados de caqui, embora a produtividade por pé plantado tenha caído de 2,05 caixas por pé em 2003, para 2,23 caixas por pé em 2008.

Nota-se ainda que a goiaba vermelha, que não era produzida em 2003, passou a ser produzida em 2008, na razão de 22.000 pés, com uma produtividade de 17 caixas por pé. O morango era plantado em 0,1 há, tendo uma produção de 7.200 caixas por ha, deixando de ser produzida em 2008. A uva, em 2003, era

produzida por 6.000.000 pés com uma produtividade de 1.500.000 caixas, o que dava 0,25 caixa por pé. Em 2008, a produção caiu para 5.000.000 de pés, porém a produtividade por pé aumentou para 0,50 caixa por pé. Por fim, o maracujá era produzido, em 2003, em 15 ha com uma produtividade de 23.437 caixas por ha e deixou de ser produzido em 2008.

Tabela 05 - Preço de Terra por Hectares na região de Campinas

Descrição	**Unidade**	**Preço Médio**	
		2002	2008
Propriedade acima de 242,00 há	R$ /ha	R$ 9.297,52	R$ 18.595,04
Propriedade de 24,20 a 72,60 há	R$/ha	R$ 13.521,08	R$ 24.839,30

Fonte: Instituto de Economia Agrícola (IEA) http://www.iea.sp.gov.br/out/banco/menu.php

Como se pode observar no estudo efetuado pelo IEA, houve um aumento grande no preço da terra. Comparando-se ao ano de 2002 com o ano de 2008, a propriedade com área acima de 242 ha teve uma valorização de 100% no preço médio, enquanto a propriedade 24,20 a 72,60 ha valorizou 83,71%.

Tabela 06 - Estatísticas Agrícolas do Município de Indaiatuba, Estado de São Paulo

Descrição	N°de UPAs 1995/96	N°de UPAs 2007/08
Produtor faz parte de cooperativa de produtores	101	38
Produtor faz parte de associação de produtores	59	26
Não utiliza assistência Técnica	159	224
Utiliza somente assistência técnica Governamental	466	140
Utiliza somente assistência Técnica Privada	47	183
Utiliza assistência técnica tanto Governamental quanto Privada	80	43
Dispõe crédito Rural	99	69
Utiliza escrituração agrícola	349	265

Utiliza computador nas atividades agropecuárias	27	90
Proprietário sem instrução ou com instrução incompleta	86	8
Proprietário com curso superior completo	210	168
Proprietário residente na própria UPA	220	170

Fonte - Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo – CATI (2008), Disponível em: http://cati.sp.gov.br/projetolupa

As estatísticas do município mostram algumas mudanças no período analisado de 1995/1996 para 2007/2008. Os produtores que fazem parte da cooperativa e da associação de produtores diminuíram os que utilizam assistência técnica governamental também houve uma diminuição e por outro lado os que utilizam assistência técnica privado aumentou e os que não utilizam assistência técnica também tiveram aumentos.

Os produtores estão usando mais o computador, enquanto apenas 27 usavam hoje 90, fazem uso do computador, Os proprietários sem instrução ou com instrução incompleto diminuiu e os com curso superior diminuiu também, sendo que os residentes nas próprias UPAs também se tornaram menores.

ANÁLISES E DISCUSSÕES

Na pesquisa efetuada sobre Indaiatuba, cidade com uma população estimada em 173.508 habitantes, segundo o IBGE (2007), observou que a área agrícola da cidade mudou e que a sua produção de frutas já não é tão grande. Pesquisa junto ao CATI e ao IEA, nos mostra exatamente isso, já não produzimos tanta fruta como em anos anteriores. É importante mostrar ao pequeno produtor, a importância do Turismo Rural na cidade, e com isso valorizar suas terras também. A secretaria de Turismo da cidade junto com o SEBRAE e o Sindicato Rural faz um trabalho de conscientização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cidades que fazem parte do Circuito das Frutas estão bem localizadas entre Campinas e São Paulo, uma região importante de grande concentração, com rodovias modernas e muitas indústrias.

Observamos que várias dessas cidades produzem muita fruta e outras um pouco menos. A expectativa de o Turismo Rural dar certo é grande, principalmente entre os pequenos produtores.

Indaiatuba, como vimos já não produz muitas frutas e neste contexto, poderá perder o turista rural para outras regiões e ficar somente conhecida como uma cidade industrial.Com o crescimento da cidade, a vinda de muitas indústrias fez com que houvesse um deslocamento da periferia para as áreas próximas a rural , fazendo com que o preço da terra se elevasse, principalmente com a especulação imobiliária . Ações terão que ser feitas, pois essa especulação imobiliária pode não ajudar o produtor de fruta e o projeto do Turismo Rural não se concretizar. A conscientização dos produtores, população e poder público são muito importantes para a cidade, pois tem estrutura para o projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRATURR. **Associação brasileira de turismo rural**. 2006.

Disponível em: <http://www.turismorural.org.br/abraturr2006> Acesso em: 30 de Outubro 2008

BELLO, J.L.P. **Metodologia científica**. Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, 2008.

BOAVENTURA, E.M. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo. 1ª. Ed.Atlas, 2004.

BRASIL, 2002. Ministério do Turismo. **Plano nacional de turismo**. 2007-2010. p. 21–24

EMBRATUR**. Pólos de turismo no espaço rural brasileiro.** 2004.

Disponível em: <http://www.eumed.net/*libros*/2006c/194/1d.htm>.Acesso em: 09 setembro 2008.

IDESTUR. **Indicadores do Turismo Rural Paulista**

Disponível em: <htpp://www.idestur.org.br/indicespaulsita>Acesso em : 09 de abril 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 44p.

LOPES, C. H. O Cenário do turismo internacional. In: **turismólogo in focco**, ano 04, n.18, 2006. p.32-35

Disponível em: <http://www.periodicodeturismo.com.br/>. Acesso em: 22 outubro 2008.

MACHADO, A. M. M. **Municipalização do turismo**.

Disponível em: <http://www.abrasil.gov.br/avalppa2002> Acesso em: 22 de outubro 2008

MAIA, J. M. **Economia internacional e comércio exterior**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.p.44-50

NOVAES, M. H. **O desenvolvimento do turismo no espaço rural**. Considerações sobre o plano de Joinville – SC. São Paulo; Futura, 2002.

PNMT. **Programa nacional de municipalização do turismo.**

Disponível em: <htpp://www.eumed.net/*libros*/2006c/194/11.htm>*.* Acesso em: 09 setembro 2008.

SABOIA, J. O terciário: **Um setor em crescimento no Brasil**. São Paulo em perspectiva, p. 25-26; Julho/Setembro 1992.

SÃO PAULO (Estado). **Levantamento censitário de unidades de produção agrícola do Estado de São Paulo – LUPA 2007/2008**

São Paulo: SAA/CATI/IEA, 2008 <http://www.cati.sp.gov.br/projetolupa>>. Acesso em: 15/abril/2009

SEBRAE. **Colhendo frutos com o turismo.** Disponível em: <htpp:/www.circuitodasfrutas.com.br>.Acesso em: 02 setembro 2008.

SILVA, C. A .M. São Paulo**. Gestora do projeto sudeste paulista.** Disponível em: <htpp://www.circuitodasfrutas.com.br>.Acesso em: 02 setembro 2008.

SILVA, J. G. Turismo em áreas rurais: suas possibilidades e limitações no Brasil In: **turismo rural e desenvolvimento sustentável,** 1998.

SOARES, M. D. O.; BERGAMASCO, S. M. P .P.; FAGNANI, M. A. **O polo turístico do circuito das frutas**: A experiência do agroturismo em Louveira – SP. Trabalho apresentado no IV Congresso Internacional sobre turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável – Joinville – 2004.

PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: BRASIL X ARGENTINA

Plan of internationalization: Brazil x Argentina

Leonice THOMAZZI
Faculdade Max Planck

Pollyanna MOLICA
Faculdade Max Planck

Priscila VIEIRA
Faculdade Max Planck

José Roberto SACCOMANI
Faculdade Max Planck

RESUMO: O objetivo deste artigo é apresentar uma noção dos conceitos de exportação e importação, a importância dos mesmos e o que podem vir agregar em termos de negócios a um país que faz uso dessas atividades. Desde de tempos, a relação entre o Brasil e a Argentina foi complexa, mas extremamente necessária, já que as possibilidades de comercialização entre os países são amplas e favoráveis. Procurou-se fazer um breve panorâma histórico e, logo após, a exposição da situação atual, identificando oportunidades de fortalecimento para o Brasil que, se focar o comércio primeiramente com a América Latina, pode tornar-se referência de negócios em âmbito mundial.
Palavras-chave: Importação; exportação; relações internacionais; Comércio; Brasil; Argentina.

ABSTRACT: The aim of this paper is to present a notion of the concepts of export and import, their importance and what may come in terms of aggregate business to a country that makes use of these activities. Since the stroke, the relationship between Brazil and Argentina was complex, but extremely necessary, since the possibilities of trade between countries are wide and supportive. We tried to make a brief historical overview and, soon after the exposure of the current situation, identifying opportunities for strengthening Brazil, which primarily focus on trade with Latin America may become a reference for businesses worldwide.
Keywords: Import, export, international relations, Trade, Brazil, Argentina.

INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas, dentre suas diversas formas de comercialização, podem estar aptas a se internacionalizar, buscando alternativas à sua capacidade de produção, ampliação de sua carteira de clientes, aprimoramento ou até mesmo aquisição de novas tecnologias, minimizando os riscos de mercado, tendo a possibilidade de focar em economias melhores estruturadas e crescer

profissionalmente, aliando a construção de uma imagem internacional, entre outros fatores que visam ao desenvolvimento organizacional.

Explorar novos mercados significa altos investimentos para a empresa, e é neste ponto que deve haver muitos estudos, pesquisas e também certa versatilidade. Produtividade e contenção de custos são partes estratégicas para a geração de lucros, para o maior fluxo financeiro e consequentemente para se manter cada vez mais competitiva no seu segmento. Portanto, apostar na internacionalização e, ao mesmo tempo, buscar o uso inteligente dos recursos dispostos, é um desafio que resulta em mover todos os esforços em prol de oportunidades.

O governo é de extrema relevância e pode oferecer ao empresariado parcerias visando a um objetivo comum: trazer divisas, desenvolver sua indústria nas diversas áreas e o aumentar a participação comercial, atraindo maiores investimentos para o país. Além do mais, o governo pode promover acordos comerciais entre países ou blocos, tendo em vista propósitos econômicos e o desenvolvimento dos participantes. Esses acordos podem ser bilaterais ou multilaterais e o principal objetivo é promover o comércio e a economia mundial, trabalhando em prol de ganhos e da evolução dos países envolvidos neste processo.

Nesse artigo será discutida a importação e a exportação como formas de internacionalização de um país. A importância da exportação como uma ferramenta para expandir os negócios, diversificação de mercados e, consequentemente, redução de riscos em tempos de crises. Em paralelo, as importações com a vinda de novas tecnologias e o aumento da quantidade de produtos disponíveis, dando impulso à concorrência que, por sua vez, implica em disputa das empresas por preços acessíveis a uma melhor qualidade.

Também se discutirá o comércio entre o Brasil e a Argentina que, em 2008, demonstrou um grande potencial dessa parceria econômica. O Brasil pode cada vez mais se fortificar e firmar-se atuando na Argentina, considerando as vantagens culturais e geográficas, sendo um país de referencia comercial para a América Latina.

CONCEITO DE EXPORTAÇÃO

Para Keedi (2007, p.17), exportar é o ato de remeter a outro país mercadorias produzidas em seu próprio ou em terceiros países, que sejam do interesse do país importador e que proporcionem aos envolvidos vantagens na sua comercialização ou troca. É, portanto, a saída de mercadorias para o exterior.

Os produtos são comercializados com o país comprador através de um contrato de compra e venda internacional, no qual já estão definidos os locais e prazos de entrega. Nestes locais de entrega, ocorre a divisão de riscos e despesas entre os contratantes, ou seja, a transferência de responsabilidades entre o comprador e o vendedor.

No âmbito cambial acontece a exportação quando há o ingresso de divisas para o país.

IMPORTÂNCIA DA EXPORTAÇÃO

A importância da exportação está no aumento da capacidade de produção, na diversificação de mercados, tanto doméstico como externo, otimizando as vendas e, consequentemente, gerando lucros para a empresa, além de reduzir riscos a possíveis crises (Keedi, 2007, p.22-23).

De acordo com o mesmo autor, a vinda de novas tecnologias para o país é de extrema importância para o aprimoramento de bens e/ ou serviços, como também para os recursos humanos, proporcionando uma melhor competitividade frente a seus concorrentes. Outro fator se encontra na capacidade produtiva, uma vez que ela pode aumentar seu leque de compradores, havendo crescimento de empregos, do consumo e, posteriormente, o aquecimento da economia do país. Quem disponibiliza seus produtos para o exterior constrói uma marca internacional; esta, se bem estruturada, traz credibilidade e reconhecimento para a empresa e para o país onde atua.

Para a economia brasileira, a entrada de moeda forte no país, na maioria dos casos o dólar, implica em pagamentos de juros e de dívidas, equilíbrio econômico e maior visibilidade de investidores estrangeiros. Estas e outras questões estratégicas contribuem para uma posição de destaque no mercado internacional.

FORMAS DE EXPORTAÇÀO

Direta

A exportação direta ocorre quando há uma venda direta para o comprador localizado em outro país, mesmo que esta negociação seja feita por meio de agentes ou representantes no exterior. Por isso, é fundamental que o vendedor esteja devidamente preparado, tanto com conhecimentos técnicos referentes a seu produto, quanto a informações de mercado, obtendo boas diretrizes em relação ao comércio exterior. Sendo assim, é possível analisar a viabilidade do processo de venda ao exterior (Keedi, 2007, p.225).

Indireta

Envolve a figura de um comprador no mercado interno e vendedor final ao exterior, ou seja, o efetivo exportador, porque cuida da comercialização do produto no mercado externo (Lopez e Gama, 2007, p.225-226).

Empresas como: comercial que tem suas atividades totalmente voltadas para o exterior; comercial que atua no mercado doméstico e externo; cooperativas ou consórcios de exportação; indústria que exporta produtos de terceiros são denominadas Comercial Exportadora. O vendedor fabrica sua mercadoria no país, enquanto que as outras operações como, por exemplo, pesquisas de mercado, promoção comercial, distribuição logística, análise de riscos comerciais e fiscais, todo o processo de comercialização que envolve documentação e certas exigências legais, entre outros, são de responsabilidade da comercial exportadora. Ou seja, a

exportação indireta ocorre quando o fornecedor ou fabricante vende sua mercadoria para a comercial exportadora com a finalidade de ser comercializada com o exterior.

O objetivo é acirrar a competitividade com aquelas empresas que se utilizam da exportação direta, além de se tornar uma alternativa possível a pequenos e médios produtores que não possuem o know-how de atuação no comércio internacional.

TRADING COMPANIES

De acordo com Lopes e Gama, as *Trading Companies* são para o Brasil as comerciais exportadoras, ou seja, suas atividades consistem em adquirir mercadorias no mercado interno para posterior exportação. Conforme a DL 1.248/72, para estas empresas obterem benefícios fiscais é preciso:

- obter registro na SECEX (Secretaria de Comércio Exterior) e na SRF (Secretaria da Receita Federal);

- serem constituídas sob forma de sociedade por ações (sociedade anônima);

- e ter obrigatoriedade de capital social mínimo de R$ 748.466,66.

TRATAMENTO TRIBUTÁRIO

É importante ressaltar que o governo brasileiro vem buscando medidas para desonerar das exportações os tributos nacionais, com o objetivo de tornar o Brasil mais competitivo diante do mercado internacional. Os tributos obtêm grande relevância na formação de preços dos produtos. Portanto é de dever do exportador se manter informado sobre a legislação do país. Os principais são:

- IE: Imposto de Exportação. Incide sobre produtos nacionais ou nacionalizados importados a título definitivo, que possui a finalidade de ser comercializado com o

exterior. A regra é a não incidência ou alíquota zero, tendo em vista o melhor desempenho nacional no mercado internacional.

- ICMS: Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação. O ICMS não tem incidência sobre operações destinadas ao exterior.

- IPI: Imposto de Produtos Industrializados. Não há incidência sobre produtos industrializados destinados ao exterior.

- PIS: Programa de Integração Social. Contribuição destinada ao financiamento do programa de seguro desemprego e o abono anual aos empregados.

- Cofins: Contribuição para Financiamento da Seguridade Social. Contribuição destinada às áreas de saúde, previdência e assistência social. Incide sobre o faturamento mensal, excluídas as receitas decorrentes de exportação.

FORMAS DE PAGAMENTO

Abaixo seguem as formas de pagamentos mais utilizados na operação de importação e exportação, de acordo com Lopes e Gama (2007, p.237-241):

Pagamento Antecipado

Geralmente ocorre quando são negociados bens sob encomenda, em casos de diminuição do valor da mercadoria e/ou quando o importador não é conhecido nos meios comerciais.

Remessa sem Saque

Não há emissão da letra de cambio. Caracteriza-se como menos onerosa por não depender de expedição de documentos por meio bancário, mas em contrapartida se torna de alto risco se não tiver confiança total importador.

Cobrança Bancária

Neste caso o banco é responsável pelo pagamento do importador feito ao exportador. O pagamento só é realizado a partir da certificação (por meio de documentos) da procedência e recebimento das mercadorias incluindo todos os trâmites legais.

Vendas Financiadas

Formas de crédito com prazos de pagamento negociáveis ao comprador. Caracterizam-se também pelos juros calculados e cobrados separadamente.

Carta de Crédito

Garantia bancária (banco do importador) a favor do exportador, que assegura o pagamento correspondente a sua exportação, sempre que apresente documentação comprobatória.

EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS PARA A ARGENTINA

A Figura 1 apresenta dados sobre as exportações brasileiras para a Argentina, referentes aos principais produtos exportados em 2009.

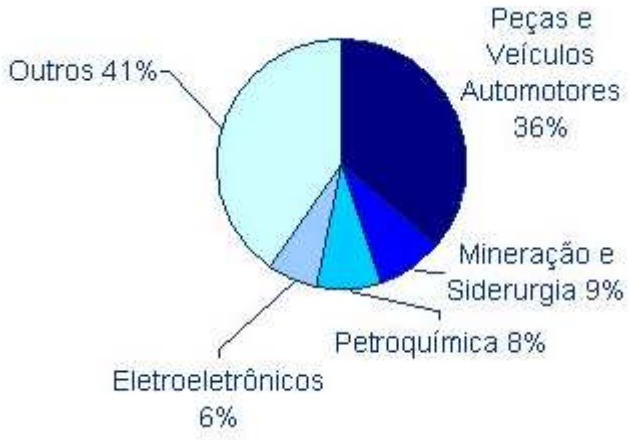


Figura 1 – Exportação brasileira para a Argentina em 2009.

Fonte: http://www.camarbra.com.br/economia/export_brasileira_argentina.asp

Na Tabela 1 também são apresentados dados relativos às exportações brasileiras para a Argentina no período de janeiro a agosto de 2009:

Tabela 1 – Exportação para a Argentina (jan a ago de 2009).

			EM US$ 1.000 FOB[4]
	VALOR	**PART. (%)**	**ACUM. (%)**
Argentina	**7.170.309**	**7,33**	**32,31**

Fonte: http://www.receita.fazenda.gov.br/Aduana/Exportacao/2009/agosto/Tabelas/tabela40.htm

CONCEITO DE IMPORTAÇÃO

Importar é o ato de obter em outros países produtos e mercadorias que sejam de interesse do próprio país, a fim de atender as necessidades da sociedade, da população em si e todo o desenvolvimento do país. Inclui-se também nas importações a compra de bens e serviços tais como a compra de assessorias, turismo, transportes, conhecimentos. Dentro desse parâmetro de importação de

[4] FOB - *Free On Board* ou Livre a Bordo.
Disponível em: http:<//www.aprendendoaexportar.gov.br/informacoes/incoterms_fob.htm>. Acesso: 22 set. 2009.

bens e serviços, existem dois aspectos a serem considerados: a importação direta e importação indireta (Keedi, 2007, p.23-24).

Importação direta

Nesse caso, não existem intermediários na transação. A importação é efetuada diretamente com o importador e o fabricante, realizando a importação através de representantes ou agentes do próprio exportador, sendo eles somente um elo entre o importador e o exportador.

Importação Indireta

Ainda sob o ponto de vista do autor, na importação indireta existem intermediários na transação. A importação é efetuada com aqueles que não são seus produtores. A importação pode ser conduzida de forma definitiva ou temporária, ou seja, sendo definitiva a mercadoria será incorporada ao ativo do país importador, sendo considerada um produto nacional para todos os efeitos legais. Sendo temporária, a mercadoria entra no país por determinado tempo, sendo suficientemente para sua operação e retorna ao país exportador. Por exemplo, na utilização de feiras, exposições, ou outros eventos.

Na forma de pagamento, a mercadoria poderá ser com ou sem cobertura cambial. Com cobertura cambial, a mercadoria será paga pelo exportador. Na compra com cobertura cambial terá uma contratação de cambio; é a compra da moeda estrangeira pelo importador, em contra partida com a moeda nacional, sendo feita à transação por um banco autorizado a operar o cambio. Não cobertura cambial trata-se de uma transação que o importador não efetuará nenhum pagamento ao exportador, sendo não onerosa.

IMPORTÂNCIA DA IMPORTAÇÃO

A importância das importações está na diversificação de mercados, abrindo-se um leque de fornecedores, diluindo riscos, aumentando a quantidade de produtos fornecidos, inclusive com maior variedade. Com a globalização e a variedade de produtos no mercado, o preço é um fator importante, pois é menor o risco de altos preços. E com o advento da tecnologia poderão ser feitas reduções de custos e melhorias na qualidade (Keedi, 2007, p.25-26).

Existem diversas motivações que ligam os interesses dos países que têm como objetivo importar mercadorias. Se um determinado país tem em posse reservas abundantes e existe outro país sem esses recursos e que, por si próprio, não tem possibilidade de suprir sua necessidade, dá-se a devida importância ao comércio exterior: em foco a importação, que é a busca de recursos, mercadorias, bens e serviços para as suas próprias necessidades. Essa troca de mercadorias se torna relativamente importante para o crescimento da economia e o desenvolvimento de cada país, pois, tanto a abundancia, quanto a sua falta dão se o motivo para a realização do comércio exterior. Há algumas razões que levam os países a importar, tais como: clima de um país onde determinado produto possa ser produzido, cultivado em excelentes condições, sendo que em outros países não existem essa possibilidade devido a fatores climáticos como muita chuva ou altas temperaturas, presença de neve, tornados em freqüência, etc. O fator trabalho, por não estar dentro das necessidades de cada país, mesmo sendo abundante no mesmo, obriga a importação a fim de viabilizar o desejado quanto à produção. Da mesma forma, o desenvolvimento tecnológico não adequado ao país o obriga a buscar “fora” a adequação e condições melhores de produção.

Deste modo, o autor menciona que:

> “Deve-se levar em conta, também, que a importação pode abrir campo para a exportação, pois nunca se deve esquecer que o comércio é uma via de duas mãos, portanto, comprar pode abrir espaço para negociação para exportação dos produtos do país importador”(Keedi, 2007, p.25-26).

Enfim, existem muitos fatores motivacionais a serem analisados quanto a importação, porém, também não existem esses fatores por simplesmente serem

acordos políticos e/ou relações comerciais. Na íntegra, mesmo tendo condições favoráveis ou não, haverá impedimento para a realização do comércio exterior.

TRATAMENTO TRIBUTÁRIO

Os tributos de importação são aplicados às mercadorias que adentram o território nacional e são de caráter cumulativo. São eles:

- I.I.: Imposto de Importação. Incide sobre a entrada dos produtos estrangeiros no território nacional ou de sua nacionalização. A aplicação da alíquota é fixa ou *ad valorem* (calculada sobre o valor do produto).

- IPI: A alíquota é variável de acordo com o produto industrializado. O seu campo de incidência abrange todos os produtos relacionados na tabela de incidência do IPI (TIPI).

- ICMS: Incide sobre o valor resultante da aplicação do IPI, isto é, valor aduaneiro mais I.I. mais IPI, adicionando-se o imposto sobre operações de câmbio (Lopez e Gama, 2007, p.321).

- Pis e Cofins: O valor da alíquota é 9,25% sobre sua base de cálculo (1,65% de Pis e 7,60% de Cofins).

- AFRMM: Adicional ao Frete para a Renovação da Marinha Mercante. Corresponde a 25% sobre o valor cobrado no conhecimento de embarque marítimo (Bill of Lading-B/L), convertido pelo valor fiscal da moeda declarada, estabelecido pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (Lei n° 10.893, de 13/ 07/2004, art. 6º) (Lopez e Gama, 2007, p.322).

FORMAS DE PAGAMENTO

Na Importação pode-se fazer uso das mesmas condições aplicadas na exportação, mas existem algumas particularidades, a seguir:

Importações a Prazo

Em até 360 dias, devem constar na DI (Declaração de Importação) todas as condições negociadas. Em acima de 360 dias, deve haver o preenchimento do ROF (Registro de Operação Financeira) junto ao Banco Central. O ROF é um sistema do Sisbacen, que tem como função registrar as operações financeiras entre o Brasil e o exterior.

Importante ressaltar que, mais de 94% das nossas compras externas são pagas em até 360 dias, 16% do total importado são pagos entre 180 e 360 dias e 78% restantes os pagamentos são efetuados em até 180 dias, já incluso o pagamento à vista representando 14% do total (Lopes e Gama, 2007, p.325).

IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES: BRASIL E ARGENTINA

A Figura 2 mostra os principais segmentos de produtos argentinos que compuseram cerca de 70% das importações brasileiras, no período de janeiro a maio de 2009.



Figura 2 – Importação brasileira da Argentina, de janeiro a maio de 2009.

Fonte: http://www.camarbra.com.br/economia/impor_brasileira_argentina.asp

A Tabela 2 também ilustra as importações brasileiras da Argentina, no período de janeiro a agosto de 2009.

Tabela 2 – Importações brasileiras da Argentina, de janeiro a agosto de 2009.

			EM US$ 1.000 FOB
PAÍSES DE AQUISIÇÃO	**VALOR**	**PART. (%)**	**ACUM. (%)**
Argentina	**5.424.538**	**6,96**	**44,55**

Fonte: http://www.receita.fazenda.gov.br/Aduana/Importacao/2009/agosto/tabelas/tabela50.htm

A Tabela 3 apresenta alguns dados da relação comercial Brasil x Argentina entre 2005 e 2007.

Tabela 3 – Relação comercial Brasil x Argentina – 2005 a 2007.

Relação Comercial Brasil x Argentina - Em US$ FOB					
	2007	*Var.* %	2006	*Var.* %	2005
Exportações	14.416.945.588	22,81	11.739.591.939	18,22	9.930.152.936
Importações	10.404.245.932	29,19	8.053.262.647	*29,04*	6.241.110.029
Saldo	4.012.699.656	8,85	3.686.329.292	-0,07	3.689.042.907
Corrente de Comércio	24.821.191.520	25,40	19.792.854.586	22,40	16.171.262.965

Fonte: http://www.global21.com.br/guiadoexportador/argentina.asp

Da mesma forma, a Tabela 4 apresenta dados da relação comercial Brasil x Argentina, em 2008.

Tabela 4 – Balança comercial Brasil x Argentina – 2008.

Balança Comercial Brasil - Argentina / 2008 Valores em US$ FOB				
Mês	Exportação	Importação	Saldo	Corrente de Comércio
JAN	1.302.004.231	1.129.041.252	172.962.979	2.431.045.483
FEV	1.318.996.742	1.143.759.393	175.237.349	2.462.756.135
MAR	1.346.273.998	1.021.430.407	324.843.591	2.367.704.405
ABR	1.369.740.262	940.109.472	429.630.790	2.309.849.734
MAI	1.640.708.606	1.063.225.296	577.483.310	2.703.933.902
JUN	1.611.267.228	941.288.005	669.979.223	2.552.555.233
JUL	1.763.558.191	1.095.238.518	668.319.673	2.858.796.709
AGO	1.699.697.528	1.147.960.287	551.737.241	2.847.657.815
SET	1.732.030.711	1.454.557.563	277.473.148	3.186.588.274
OUT	1.641.360.545	1.418.418.229	222.942.316	3.059.778.774
NOV	1.239.984.497	1.030.426.532	209.557.965	2.270.411.029
DEZ	939.998.381	872.470.707	67.527.674	1.812.469.088
Acumulado	17.605.620.920	13.257.925.661	4.347.695.259	30.863.546.581

Fonte: http://www.global21.com.br/guiadoexportador/argentina.asp

A Figura 3 mostra os estados brasileiros que mais exportaram para a argentina em 2008.

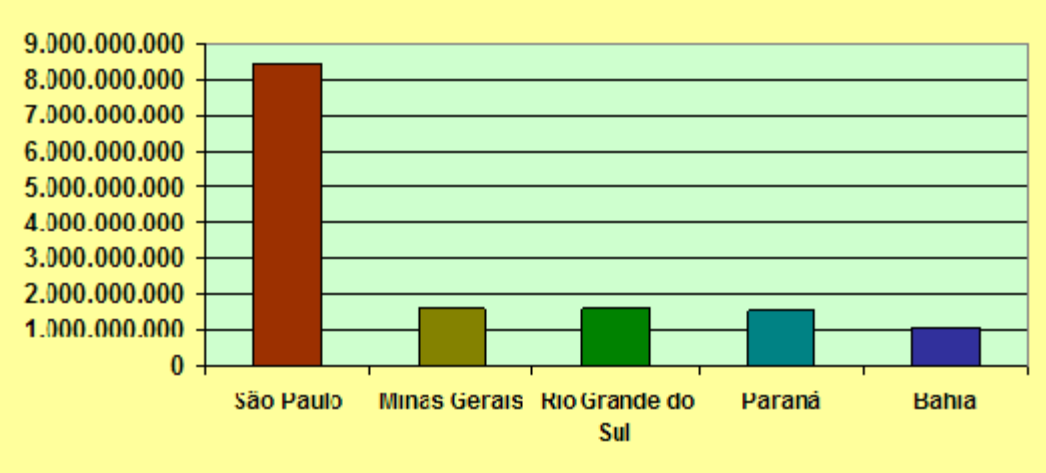
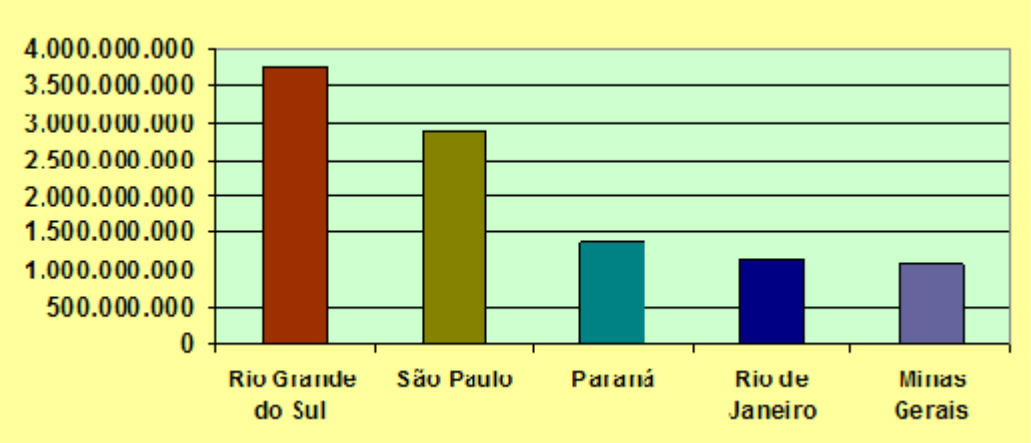


Figura 3 – Maiores estados exportadores para a Argentina 2008.

Fonte: http://www.global21.com.br/guiadoexportador/argentina.asp

A Figura 4 mostra os estados que mais importaram da Argentina em 2008.



Fonte: http://www.global21.com.br/guiadoexportador/argentina.asp

A INTEGRAÇÃO ECONÔMICA ENTRE BRASIL E ARGENTINA – PANORAMA HISTÓRICO[5]

Segundo Reckziegel[6], no inicio da década de 1950, laços comerciais muito importantes para ambos os paises se estreitavam. Devido a questões financeiras e de fortalecimento político frente às nações, o embaixador do governo brasileiro em Buenos Aires, Batista Lusardo, ótimo estrategista e figura bem aceita em questões de comércio bilateral, em seus contatos com o Presidente Getulio Vargas relatava as entrevistas feitas com o presidente argentino Juan Domingo Perón. Tudo girava em torno do intercâmbio comercial e possíveis acordos que posteriormente seriam feitos.

O ex-ministro Raul Fernadez se mostrava pouco otimista em relação à disposição de Lusardo em acelerar a tramitação que envolvia produtos como trigo, café, madeira, frutas entre outros. Seus argumentos perante João Neves da Fontoura, ministro das relações exteriores, eram de que os acordos anteriores não deram certo por não serem respeitados pelo governo argentino e que medidas só eram tomadas por conveniência do país, sob o ponto de vista da autora.

[5] O tópico A integração entre Brasil e Argentina – Panorâma Histórico foi extraído do site <//www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/h2-02.pdf> Acesso: 15 set.2009.
[6] Professora titular do Curso de História e do Programa de Pós-Graduação em História da Universidade de Passo Fundo (UPF). Doutora em História.

O ministro João Neves não era muito adepto à idéia de firmar relações comerciais entre Brasil e Argentina. Para ele, era muito mais interessante um alinhamento político com os Estados Unidos, justamente por Péron defender a chamada terceira posição. A terceira posição se tratava de uma neutralidade perante a Guerra Fria e preconizava uma política de independência econômica e justiça social, oferecendo uma ajuda aos paises que a necessitavam. A política Peronista insistia em formação de blocos econômicos regionais tendo como finalidade acelerar o intercâmbio de comércio. Em 1946, a Argentina propõe uma união dos países do Sul com Bolívia e Chile e, em 1950, com Brasil e Chile. Nessa fase se estabelecem as negociações comerciais entre Brasil e Argentina, mas tendo poucos avanços, já que a Argentina atravessava uma grave crise econômica, segundo Reckziegel.

A autora menciona como busca de soluções para essa crise a implantação por Perón de um plano rigoroso controlando determinados tipos de gastos e incrementando o setor agrário, que por algum tempo havia sido deixado de lado. Destinando mais recursos a esse setor, esperava-se ganhos em exportação, superando o desequilíbrio da balança comercial. Esse estímulo tinha como finalidade o aumento de importação de máquinas e insumos agrícolas e construção de novos silos para armazenagem de grãos, com objetivo de 50% de aumento da área plantada. Através disso, o governo argentino tentou estreitar suas relações com o Brasil.

Devido à oposição de setores não alinhados com a política de aproximação bilateral, os esforços de Lusardo não foram suficientes, provocando assim uma barreira nas negociações. O ministro João Neves sugeriu até o adiamento do acordo. Mas, apesar de ambos os países terem razões suficientes para manter e potencializar essas transações, Lusardo deixa claro que o Brasil estaria em posição de vantagem pelo fato de a Argentina estar sem condições de exigências. Foi criada em Buenos Aires uma comissão tendo como finalidade avaliar as reais condições da Argentina. O presidente da comissão era Leopoldo Diniz, cujo relato dizia que o país estava em pleno racionamento, altas taxas de desemprego, faltavam matérias-primas e o único produto em abundancia era a lã.

Apesar das críticas, João Neves reconhecia que os acordos comerciais eram necessários; apesar de tudo era importante para atender os madeireiros e ervateiros, sendo essa política recíproca. Para acelerar entendimentos foi enviado à Buenos Aires o ministro João Alberto, a fim de levantar informações para a realização do acordo. A barreira encontrada era justamente o preço do trigo, que atingia 30% dos preços dos mercados norte-americanos. Isso era um absurdo, embora tivesse uma previsão de alta safra nos paises produtores de trigo, automaticamente forçando a Argentina a diminuição de seus preços. Por outro lado, havia o interesse de Perón na troca de mercadorias como cacau, madeira, ferro, aço, erva-mate. Devido à falta de objetividade do Brasil, as negociações corriam o risco de fracassar e o acordo não ser firmado, segundo Reckziegel.

Segundo a autora, por todo o ano de 1952 percorreram os desacertos bilaterais sem nenhum resultado concreto. O próprio ministro João Alberto declarou que mesmo com todas as diferenças encontrava-se mais vantagens no comércio fora do dólar. Suas intenções estavam mudando. O clima instável ainda não tinha sido amenizado com a declaração de João Alberto. Miguel Miranda, conselheiro econômico de Perón, ainda argumentava que o preço do trigo era idêntico aos de outros paises e que, além disso, a Argentina disponibilizaria algumas toneladas para serem computadas na conta da dívida com o Brasil. O mesmo fazia acusações dizendo que grandes comissões seriam pagas à aqueles que defendiam a compra do trigo em dólar.

As pressões vinham de todos os lados. O Brasil não pagaria mais que 15% sobre o chamado preço internacional, sendo que a Argentina não pagaria mais que 15% sobre produtos que o Brasil estava vendendo acima dos valores mundiais, como o café, madeira, entre outros.

Sabendo-se da necessidade que o Brasil tinha em importar trigo e não dispender de dólar, finalmente, em 23 de março de 1953, o acordo foi firmado, sendo a parte da Argentina a exportação de 1500 toneladas de trigo e por parte do Brasil a venda de madeira no valor de 50% sobre o acordo, café 25%, aço 4% e cacau 3%, além de frutas, ervas, etc.

A posição da Argentina deixava claro que esse acordo possuía uma importância que ultrapassava as negociações internacionais e favorecia as relações dos paises do bloco sul-americanos. Com todas essas negociações conturbadas surge um novo período de enfretamento bilateral que girará sobre o café.

A trégua durou pouco tempo. Os desacordos começaram a partir das supostas reexportações do café, uma vez que esse produto era destinado a atender as necessidades internas do país e não poderiam reexportá-lo para outros mercados. O caso exigiu um posicionamento do presidente Vargas em relação ao país vizinho. Em 2003, as conclusões do inquérito sobre as reexportações foram: elas aconteceram fora da jurisdição e fora do controle das autoridades argentinas; aconteceram fora da intervenção dos bancos autorizados da Republica Argentina, não entrando nas contas as divisas provenientes dessas operações, ainda sob o ponto de vista de Reckziegel.

As explicações do governo argentino não foram suficientes. As averiguações feitas pelo Brasil nas investigações sobre o contrabando de café mostraram, em alguns casos, que consulados argentinos haviam arquivado os manifestos legalizados para a República Argentina de mercadorias já embarcadas, cujas saídas só foram autorizadas pelas autoridades brasileiras com destino a atender o consumo interno da Argentina.

Houve grandes manifestações por parte da imprensa, sendo que muitas autoridades foram acusadas, entre elas: Lusardo, de ter sido conivente com a fraude; Vargas, em estar mantendo o embaixador no posto; e até Maciel Filho, executivo da Superintendência da Moeda e do Crédito, concluindo que existia uma organização internacional que agia em detrimento dos países. Esse grupo comercial havia praticado várias violações, entre elas falsificação de documentos de destinos de importação, fraudes em contratos de compra e venda, subtraindo divisas da Argentina de várias formas. Depois da acareação foram presos vários membros desse grupo, tais como Abraham Kripper. O desfecho do caso se findou com a Argentina tomando as providências para o desbarato do contrabando, segundo a autora.

O fato de Vargas ter mantido Lusardo na embaixada não sustentou a permanência de João Neves, que renunciou em 1953. O afastamento não garantiu a tranqüilidade das relações entre Brasil e Argentina. Diversas especulações foram feitas sobre o assunto, os setores de oposição seguiram acusando Perón de tentar cooptar o Brasil para a órbita de um bloco regional, objetivando o enfretamento aos EUA. Depois de tantas, esbarram-se as possibilidades de dar curso às relações comerciais com a Argentina. No antiperonismo convicto de setores de oposição no Brasil estavam dados os limites de aproximação com o país vizinho, na opiniao da mesma autora.

A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES BRASIL – ARGENTINA NA FORMAÇÃO DO MERCOSUL

Após tantos contratempos, Brasil e Argentina se encontram novamente na tentativa de compor o bloco econômico Mercosul, buscando beneficiarem-se de todas as vantagens que estes tipos de acordos podem trazer para os países.

Segundo Schweig, Evangelista e Nique[7], os principais esforços para se formar o Mercosul estão ligados às relações entre Brasil e Argentina, que são as maiores economias do bloco. O primeiro passo em relação a integração de uma união aduaneira foi realizada através da assinatura da "Declaração de Iguaçu", em 1985, pelos presidentes José Sarney e Raul Alfonsin.

Abaixo, o Quadro 1 mostra os principais eventos que antecederam e contribuíram no estabelecimento do MERCOSUL.

Quadro 1 – Principais eventos que antecederam e contribuíram para o MERCOSUL.

[7] Autores do artigo 'Histórico das Relações de Integração Econômica entre Brasil e Argentina e suas influências na Configuração e no Futuro do MERCOSUL' disponível no site: http:<// www.ifbae.com.br/congresso5/pdf/B0057.pdf> Acesso em 18 set.2009.

Ano	Evento	Descrição e Objetivos
1985	Assinatura da Declaração de Iguaçu	Confirmou a disposição de Brasil e Argentina em acelerar o processo de integração bilateral.
1986	Criação da Comissão de Execução do Programa de Integração e Cooperação Econômica (PICE)	Assinatura da Ata para Integração Argentino-Brasileira, que instituiu o Programa de Integração e Cooperação Econômica entre os dois países, visando a abertura seletiva dos respectivos mercados e estímulo à complementação de setores específicos de suas economias.
1988	Tratado de Integração, Cooperação e Desenvolvimento	Visou constituir, em um prazo de dez anos, um espaço econômico comum entre Brasil e Argentina. Assinatura de 24 Protocolos específicos.
1990	Ata de Buenos Aires e Acordo de Complementação Econômica	Fixação da data para a conformação definitiva de um Mercado Comum, 31 de dezembro de 1994. O Acordo de Complementação incorporou os 24 Protocolos assinados em 1988.

Fonte*:* www.ifbae.com.br/congresso5/pdf/B0057.pdf

No ano de 1986, Alfonsin e Sarney assinaram a ata para a Integração Brasileiro–Argentina e criaram a Comissão de Execução do Programa de Integração e Cooperação Econômica (PICE) binacional, que se baseava em princípios como flexibilidade, gradualismo, simetria e equilíbrio dinâmico. Assim, buscava-se estender o processo de integração a outros países da América do Sul. Em 1988, foi assinado o Tratado de Integração, Cooperação e Desenvolvimento que objetivava a completa eliminação de barreiras ao comércio entre os dois países, a adoção de uma TEC e a coordenação de políticas macroeconômicas.

Ainda neste mesmo contexto histórico, destaca-se a eleição de Carlos Menem, na Argentina, em 1989. Segundo dados dos autores, sua política externa buscou reverter a imagem de um país imprevisível, trazendo de volta a Argentina ao "posicionamento normal" de alianças tradicionais com o Ocidente, diferenciando-se da "heterodoxia" das décadas precedentes. Em 1990, os presidentes Menem e Fernando Collor assinam a Ata de Buenos Aires, tendo como maior objetivo a criação de um mercado comum.

A relação entre os dois países passou de conjuntural a estrutural, não importando o regime político, mas levando muito em consideração para o fortalecimento da relação bilateral o aprofundamento da democracia e o desenvolvimento econômico. Alguns anos após a configuração do Mercosul, fatos

importantes ocorreram. Em 1996, a Bolívia e o Chile adquiriram status de países associados do bloco; em 1997, os presidentes Fernando Henrique Cardoso e Carlos Menem consagram o conceito de Aliança Estratégica entre o Brasil e a Argentina – confirmando assim a aliança entre as duas maiores potências do bloco. Mas em 1999, as relações bilaterais entre os dois países foram afetadas devido à desvalorização do real, fato este considerado pelo Ministro da Economia Argentina, Domingo Cavallo, proposital e contrário à Argentina.

Segundo Schweig, Evangelista e Nique, aliado a este cenário de conflitos bilaterais, a desordem econômica e outros fatos sociais levaram a Argentina a níveis insustentáveis, resultando na renúncia do presidente De La Rua, em 2001, e, consequentemente, influenciando de forma negativa as relações do Mercosul. A partir de 2002, com o mandato de Eduardo Duhalde, seguido pela presidência de Nestor Kirchner, o cenário econômico da Argentina começa a mudar lentamente. Neste período, o Brasil se tornou um parceiro fiel, já que muitas empresas brasileiras investem numa Argentina em crise, com foco estratégico. Em 2002, foi criado o Protocolo de Olivos, que reconhece que a evolução do processo de integração no âmbito do Mercosul requer o aperfeiçoamento permanente do sistema de solução de controvérsias, a fim de garantir a correta interpretação, aplicação e cumprimento dos instrumentos fundamentais do processo de integração e do conjunto normativo do Mercosul.

Em 2003, os presidentes Lula e Nestor Kirchner assinam o Consenso de Buenos Aires; em 2004 no Rio de Janeiro assinam a ata de Copacabana - esses documentos visam a busca pelo desenvolvimento econômico e a reiteração da aliança estratégica para ambos os países.

Segundo os autores, apesar de todas essas ações objetivando o aperfeiçoamento das relações Brasil e Argentina e também do Mercosul, em 2004 as medidas protecionistas anunciadas pelo presidente Kirchner, às vésperas das Cúpulas do MERCOSUL, e suas críticas feitas a atuação da Petrobrás na Argentina afetaram mais uma vez o relacionamento bilateral. Porém os dois países mantêm os maiores níveis de entendimento e coordenação se tratando de Mercosul, em negociações com os Estados Unidos e a União Européia, bem como as regras de comércio da OMC. A proposta em 2009 para que as trocas comerciais passassem a

ser feitas através das moedas real e peso argentino foi uma das mais recentes ações visando fortificar as relações entre o Brasil e a Argentina. Este sistema chamado de SML (Sistema de Pagamentos em Moeda Local) permite que as operações comerciais entre importadores e exportadores brasileiros e argentinos realizem pagamentos e recebimentos em suas respectivas moedas. Os principais objetivos são: o aumento de acesso dos pequenos e médios agentes, possibilitar o comércio exterior nas moedas locais, reduzir os custos das transações, entre outros.

Por essas e outras ações, pode-se perceber a importância do Brasil e da Argentina na contribuição para o estabelecimento do Mercosul.

METODOLOGIA

Realizou-se buscas em livros, artigos acadêmicos, jornais e na internet a fim de mostrar conceitos voltados ao comércio exterior, bem como a importação e a exportação, suas importâncias, formas de pagamentos e dados estatísticos da balança comercial entre o Brasil e a Argentina.

> "A bibliografia como técnica tem por objetivo a descrição e a classificação dos livros e documentos similares, segundo critérios, tais como autor, gênero literário, conteúdo temático, data etc. Dessa técnica resultam *repertórios, boletins, catálogos bibliográficos*. É a eles que se deve recorrer quando se visa elaborar a bibliografia especial referente ao tema do trabalho. Fala-se de bibliografia especial porque a escolha das obras deve ser criteriosa, retendo apenas aquelas que interessam especificamente ao assunto tratado"(Severino, 2007, p-134).

Posteriormente, efetuou-se um panorama histórico de comércio entre os dois países, para apresentar a situação nos últimos anos entre Brasil e Argentina, suas estratégias e suas atuações no bloco econômico Mercosul. A coleta de dados se deu através da leitura de artigos acadêmicos atuais que auxiliaram na ordem histórica e na formação de opiniões e conclusões sobre o potencial que o Brasil tem e pode aprimorar cada vez mais através de políticas de comércio bem elaboradas e

principalmente focadas em seus países vizinhos, tornando-se forte no comércio internacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do presente artigo, observou-se que o comércio internacional é uma via de mão dupla, ou seja, importação e exportação são operações importantes do ponto de vista comercial.

A exportação é uma atividade de grande relevância para os países que a praticam. O aumento da capacidade de produção, a diversificação de mercados e a redução dos riscos a possíveis crises, decorrentes da exportação, são pontos que favorecem o crescimento das empresas. A vinda de novas tecnologias que objetiva uma melhor eficácia dos produtos e serviços também são fatores fundamentais tratando-se de proporcionar competitividade frente aos concorrentes.

Já na importação o país obtém a diversificação nos negócios, abrindo um leque de fornecedores, aumentando a quantidade de produtos fornecidos, inclusive com variedade, e resultando em maiores possibilidades de suprir as necessidades do país além da abertura para a exportação.

Por isso, o comércio exterior tem um papel relevante no que diz respeito ao desenvolvimento econômico do país e a abertura de novos mercados em potenciais. Se o empresariado brasileiro tiver em mente conceitos básicos de exportação e importação e suas utilidades; se contar com o apoio do governo para reduzir a burocracia, buscar acordos que visam a cooperação comercial, incentivar o conhecimento, sejam eles de caráter profissional e/ou cultural, será possível deixar de lado os pré-julgamentos de que essas são práticas difíceis e que só estão direcionadas a empresas de grande porte.

Manter relações comerciais com países vizinhos pode trazer bons resultados, tanto por vantagens culturais como geográficas. É o caso das relações entre o Brasil e a Argentina. Se, em contrapartida, essas relações têm se revelado complexas, não só pelas negociações políticas e choques de interesses, mas também por serem, ao

mesmo tempo, os principais parceiros, é essencial que ambos objetivem aprimorar o comércio entre si. Dentro deste contexto, há também a formação do Mercosul, que visa o aprofundamento do processo de integração, com a consolidação do livre comércio e a pretensão de alcançar um Mercado Comum e manter um relacionamento externo amplo e variado. Deste modo, pode-se dizer que o Mercosul pratica os princípios do regionalismo aberto e sua participação no mercado internacional – sejam nas importações e/ ou exportações – só tenderia a crescer se internamente não houvesse tanto protecionismo, também existente em outros países, que tem um poder maior sobre produtos de maior competitividade da subregião.

Portanto, os governos devem pensar em não só obter vantagens comerciais, como também na parceria e, com isso, criar as melhores estratégias visando sempre o desenvolvimento e o crescimento tanto social como econômico do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KEEDI, Samir. *ABC do comércio exterior.* São Paulo: Aduaneiras, 2007.

LANDIN, Raquel. A Argentina vai propor mudança em regras de acordo automotivo. *Valor Econômico,* São Paulo, p. A3, 23 mar. 2009.

LANDIN, Raquel. Setor têxtil brasileiro quer provar a argentinos que os 'vilões' são os asiáticos. *Valor Econômico,* São Paulo, p. A2, 24 mar. 2009.

LEO, Sergio. Camex aprova empréstimo à aerolineas Argentinas. *Valor Econômico,* Brasília, p. A3, 25 mar. 2009.

LOPEZ, José Manoel Cortinas; GAMA, Marilza. *Comércio exterior competitivo.* São Paulo: Aduaneiras, 2007.

RECKZIEGEL, Ana Luisa Setti. *Integração Econômica entre Brasil e Argentina (1951-54). Possibilidades e Limites.* Disponível em: http:<//www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/h2-02.pdf>. Acesso em: 15 set.2009, 10:00h.

ROCHA, Janes. Indústria argentina quer ampliação de conteúdo local na produção de celulares. *Valor Econômico,* Buenos Aires, p. A2, 25 mar. 2009.

ROCHA, Janes. Argentina quer comprar menos autopeças do Brasil. *Valor Econômico,* Buenos Aires, p. A2, 26 mar. 2009.

SCHWEIG, Cristine; EVANGELISTA, Oscar Camilo Silva; NIQUE, Walter Meucci. *Histórico das Relações de Integração Econômica entre Brasil e Argentina e suas influências na Configuração e no Futuro do MERCOSUL.* Disponível em: http:<//www.ifbae.com.br/congresso5/pdf/B0057.pdf>. Acesso em: 18 set.2009, 15:00h.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.

Disponível em: http:<//www.aprendendoaexportar.gov.br/informacoes/incoterms_fob.htm>. Acesso: 22 set. 2009, 14:00h.

Disponível em: http:<//www.camarbra.com.br/economia/impor_brasileira_argentina.asp>. Acesso em: 02 mai.2009, 14:00h.

Disponível em:http:<//www.global21.com.br/guiadoexportador/argentina.asp>. Acesso em: 22 out.2009, 11:00h.

Disponível em: http:<//www.receita.fazenda.gov.br/Aduana>. Acesso em: 02 mai.2009, 14:00h.

Disponível em: http:<//www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/negInternacionais/acoComerciais/Indice.php>. Acesso em: 20 jul.2009, 12:00h.

Disponível em:http:<//www.global21.com.br/guiadoexportador/argentina.asp>. Acesso em: 22 out.2009, 11:00h.

Disponível em:http:<//www.mdic.gov.br/sitio/>. Acesso em: 02 ago.2009, 13:00h.

Disponível em:http:<//www2.mre.gov.br/mercosul/Mercosul.htm>. Acesso em: 10 out.2009, 08:00h.

Disponível em: http:<//www.receita.fazenda.gov.br/Aduana>. Acesso em: 02 mai.2009, 14:00h.

A "COLCHA DE RETALHOS", INFRAESTRUTURA E SUPERESTRUTURA

The "patchwork", infrastructure and superstructure

Glauco BARSALINI

Faculdade de Jaguariúna
Faculdade Politécnica de Campinas

> Necessariamente, dentro de qualquer arte, há uma consciência física e material. Somente quando o processo de trabalho e seus resultados são vistos e interpretados nas formas degradadas da produção de mercadoria material, que o protesto significativo – a negativa da materialidade pelos trabalhadores necessários com material – é feito e projetado em formas abstratas "superiores" ou "espirituais". O protesto é compreensível, mas essas formas superiores de produção, incorporando muitas das mais intensas e significativas formas de experiência humana, são compreendidas com mais clareza quando reconhecidas como objetificações específicas, nas organizações materiais relativamente duráveis, daqueles momentos humanos que são, sem isso, os menos duráveis, embora com freqüência os mais poderosos e afetivos. A materialidade inevitável das obras de arte é, então, a materialização insubstituível de tipos de experiência, inclusive a experiência na produção de objetos, que, a partir de nossa mais profunda socialidade, vão além não só da produção de mercadorias, mas também de nossa experiência comum dos objetos. (WILLIAMS, Raymond, p. 162.)

O livro Marxismo e Literatura, de Raymond Williams, é centrado no conceito marxista de infra-estrutura e superestrutura, derivando daí as relações entre a produção artística e intelectual (no caso a literária) e as condições materiais que a conduzem. Williams discute, também, as relações que guardam o produto artístico e intelectual com a materialidade que o envolve e, evidentemente, também com o universo abstrato que o sustenta ou que dele deflui.

A reflexão sobre infra-estrutura e superestrutura realizada pelo autor possui como eixo articulador o termo determinação. O velho debate que define a infra-estrutura como a base material sobre a qual se ergue a superestrutura, este, termo

definidor do universo humano da abstração, e que concebe a primeira como complexo determinante da segunda, tal como se a existência da mesma fosse mera e imediata conseqüência da estrutura material, vem a ser refutado por Williams.

O intelectual inglês clareia o significado etimológico da palavra determinação, fazendo-nos compreendê-lo não restritivamente como querem os debates tradicionais, mas relativamente, como sugere, aliás, o método dialético. Dessa forma, determinar é pensado como condicionar. Assim, a infra-estrutura condicionaria a superestrutura, e não a determinaria. Olhando de forma dialética a relação entre os termos, podemos afirmar que, se por um lado a infra-estrutura condiciona a superestrutura, esta, por sua vez, também condiciona a infra-estrutura. Dessa forma, se a produção material condiciona a determinada ideologia ou a determinado tipo de consciência, por outro lado, esse mesmo determinado tipo de consciência condiciona a realização daquele também determinado tipo de produção material.

Em “A Colcha de Retalhos”, conto de Monteiro Lobato, pode-se compreender esse processo de produção material de um lado, e a atitude espiritual de outro, em torno da colcha de retalhos que a Vó Joaquina costurava.

Cada retalho representava uma etapa da vida de sua neta Pingo d’ Água, e, somando-se um a um, amarrados pelos pontos da costura, constituíam uma verdadeira colcha, símbolo de toda a existência da menina.

O produto artístico (a colcha de retalhos) materializava todos os sentimentos que Nhá Joaquina nutria em relação à neta. Tal como um espelho, refletia tudo aquilo que, no plano abstrato, a avó podia produzir em relação a Pingo d’Água: seu afeto, seus sonhos, as concepções de cunho moral, religioso e econômico do que a neta era e as expectativas do que viria a ser. A agregação do retalho do vestido de noiva da moça poria fim a um ciclo de sua vida encerrado naquele objeto de pano (a colcha). Dali para frente ela não mais pertenceria à avó, deixaria de ser a sua menina, alguém em relação a quem a afetuosa senhora detivesse o domínio e a responsabilidade de orientar.

Porém, Pingo d’Água insurgiu-se contra esse domínio, deixando de ser

virgem antes de se casar, colocando um ponto final à possibilidade de algum dia tornar-se “mãe de família”. Matou o que alimentava a vida de sua avó, a condição para a ampliação de sua espécie, tanto ampliação biológica quanto cultural. Estragou, com isso, a colcha, tão linearmente construída, tornando-a, prematuramente, interrompida em sua feitura, enfim, inacabada.

A matéria inacabada, símbolo maior do universo abstrato de Nhá Joaquina, e, por isso, a própria materialização de seu universo espiritual, ao esgotar-se antes do tempo, sentencia a vida dessa senhora ao esgotamento não menos repentino, pois, lembrando-nos das palavras de Raymond Williams, “a materialidade inevitável das obras de arte é a materialização insubstituível de tipos de experiência, inclusive a experiência na produção de objetos, que, a partir de nossa mais profunda socialidade, vão além não só da produção de mercadorias, mas também de nossa experiência comum dos objetos.”

Referências Bibliográficas

LOBATO, Monteiro. “A colcha de retalhos”. In: **Urupês**, Ed. Brasiliense, 12ª edição, São Paulo, 1962.

WILLIAMS, Raymond. **Marxismo e Literatura**. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1979.