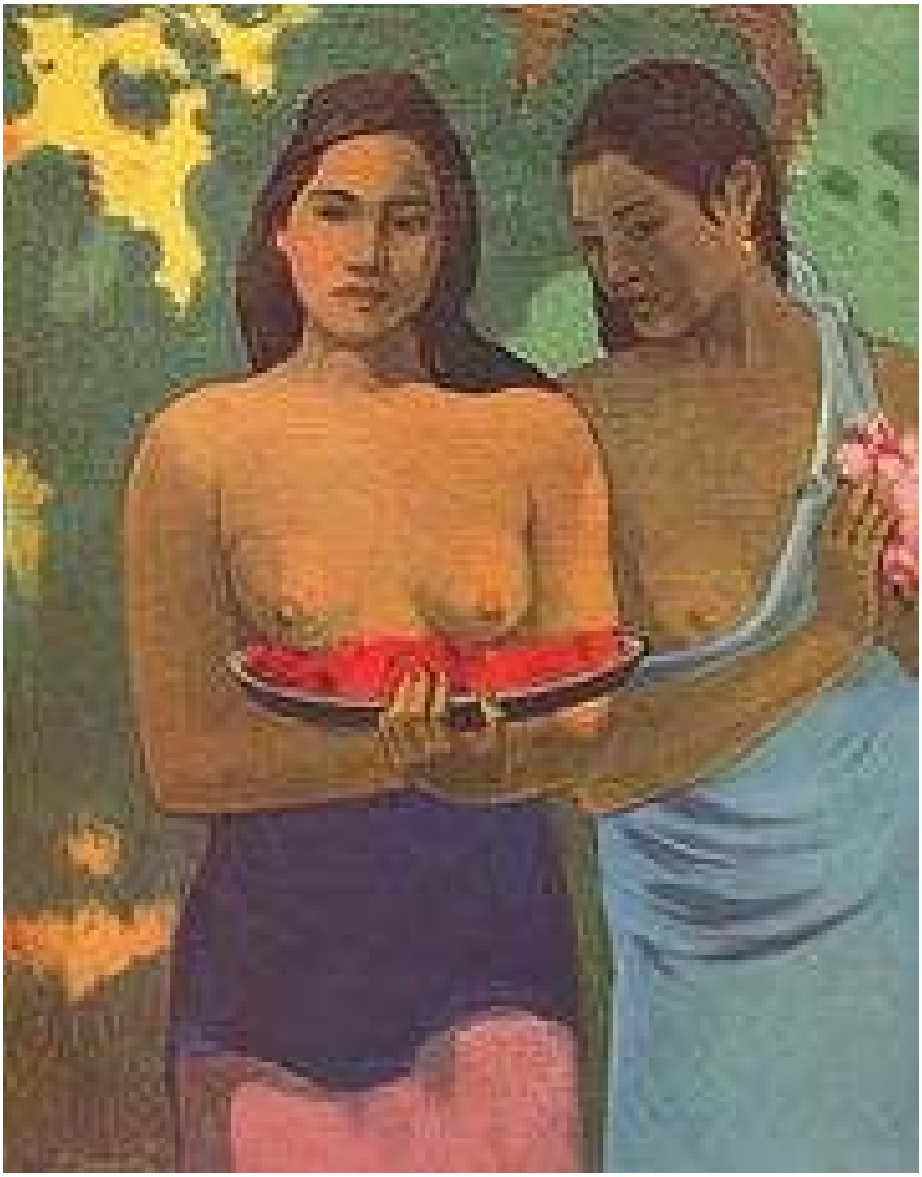
intellectus

REVISTA ACADÊMICA DIGITAL DO GRUPO POLIS EDUCACIONAL



Duas taitianas com flores de manga – 1899 - Eugène-Henri-Paul Gauguin

ISSN 1679-8902 **Ano VII | Nº. 18 | Out-Dez 2011 – Edição Especial**
Ciências Sociais Aplicadas

ISSN 1679-8902

INTELLECTUS. Revista científica das seguintes instituições: Faculdade de Jaguariúna, Faculdade Politécnica de Campinas, Faculdade Max Planck, Faculdade de Tecnologia César Lattes, Faculdade Politécnica de Sumaré e Faculdade Unopec.

Jaguariúna – SP

Eletrônica

Trimestral

Inclui bibliografia

EDITORIAL

A Faculdade de Jaguariúna, a Faculdade Max Planck, a Faculdade Politécnica de Campinas, a Faculdade Politécnica de Sumaré, a Faculdade de Tecnologia César Lattes e a Faculdade Unopec de São Paulo disponibilizam o número 18 da Revista Intellectus, uma publicação científica do grupo de faculdades.

Este exemplar compreende dez artigos dedicados a matérias das Ciências Sociais Aplicadas, sendo que os trabalhos ora publicados contemplam temas relacionados à Administração e ao Direito. Os artigos agora divulgados são contribuições de professores e pesquisadores dessas duas grandes áreas do conhecimento, e serão de grande valia para os nossos professores e estudantes, além de outros estudiosos desses temas.

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

Boas leituras.

Editor: Prof. Dr. Rubens Pantano Filho

Faculdade de Tecnologia César Lattes

Editores Associados: Profª. Drª. Ana Maria Sperandio

Faculdade de Jaguariúna

Profª. Drª. Telma Dagmar Oberg

Faculdade de Jaguariúna

Conselho Editorial

Cultura e Educação

Prof. Dr. Adauto Fernandes Marconsin – Faculdade Max Planck

Profª. Dnda. Maria Ângela Lourençoni – Faculdade Max Planck

Prof. Dr. Samuel Mendonça – Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Profª. Drª. Solange Muglia Wechsler – Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Ciências Exatas e Tecnológicas

Prof. Dr. André Luís Helleno – Faculdade de Jaguariúna

Prof. Dr. André Mendeleck – Faculdade de Jaguariúna

Prof. Dr. Claudemir Adriano Borgo – Faculdade de Tecnologia César Lattes

Prof. Dr. Derval dos Santos Rosa – Universidade Federal do ABC

Prof. Dr. Pedro Luis Christiano – Universidade Federal da Paraíba

Profª. Dra. Vanice Aparecida Perin – US Nuclear Regulatory Commission

Ciências Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Cássio Modenessi Barbosa – Faculdade de Jaguariúna

Prof. Dr. Olavo Pudenci Furtado – Faculdade Max Planck

Prof. Dr. Oscar Mellin Filho – Faculdade de Jaguariúna

Profª. Drª. Tércia Zavaglia Torres – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Saúde

Profª. Drª. Celene Ferrari Audi – Faculdade de Jaguariúna

Profª. Drª. Helena Cruz Oliveira – Faculdade Max Planck

Prof. Dr. José Meciano Filho – Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Prof. Dr. Roberto Foz Filho – Faculdade Max Planck

Prof. Dr. Sérgio Fernando Zavarize – Faculdade de Jaguariúna

Correspondência

Núcleo de Publicação

Campus II – Rodovia Adhemar de Barros – km 127 – Pista Sul

Tanquinho Velho – Jaguariúna – SP – 13820-000

(19) 3837-8500 - http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus

ÍNDICE

* O PAPEL DA INOVAÇÃO NO ESFORÇO COMPETITIVO DAS EMPRESAS 07

* PARADIGMAS AMBIENTAIS EMPRESARIAIS 26

* A FUNÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS 43

* INTRODUÇÃO DE EMBALAGENS RETORNÁVEIS NA LOGÍSTICA DE FLORES E PLANTAS EM VASO 52

* CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS 70

* GESTÃO DE SERVIÇOS NA CADEIA LOGÍSTICA 78

* AÇÃO EM SENTIDO ESTRITO 88

* SAZONALIDADE E EVOLUÇÃO DOS BRINDES PROMOCIONAIS 94

* USO DE PROGRAMA DE ENSINO À DISTÂNCIA PARA AUXÍLIO À MANUFATURA 101

* ECONOMIA SOLIDÁRIA: DEFINIÇÕES E CONTRADIÇÕES 117

 ISSN 1679-8902

O PAPEL DA INOVAÇÃO NO ESFORÇO COMPETITIVO DAS EMPRESAS

The role of innovation in the competitive effort of the companies

LOURENÇONI, Maria Cristina
Faculdade Max Planck

Resumo: Este trabalho tem como objetivo compreender como a inovação pode ser importante para a competitividade no que diz respeito às organizações que pretendem manter-se renovando em suas atividades ou produtos. O assunto aborda três planos. Em primeiro lugar, um panorama da situação da inovação nos dias de hoje, que inclui os investimentos necessários em tecnologias para financiar a pesquisa de novos produtos, quais são as fontes de investimentos e o que se está fazendo nesse sentido. Em segundo lugar, a relação da competitividade com a inovação, como envolver o recurso financeiro com o melhor aproveitamento do capital humano no desenvolvimento de ideias. E, principalmente, o papel dos colaboradores para a empresa inovar e se renovar constantemente. Por último, quando se fala em capital humano aparece a questão do conhecimento envolvido, pois a alta tecnologia só é possível quando o ser humano se propõe a aplicar suas habilidades a favor do novo. Nas considerações finais serão abordados alguns caminhos possíveis da literatura para garantir competitividade focando inovação, como também a importância do compartilhamento de informações e o envolvimento de toda a estrutura, utilizando recursos financeiros e o conhecimento que cada indivíduo envolvido possui para trilhá-lo.

Palavras-chave: inovação, tecnologia, conhecimento.

Abstract: This work aims to understand how innovation can be important for competitiveness in relation to organizations that want to keep renewing itself in its activities or products. The subject covers three levels. First the present situation of innovation these days, which includes the necessary investments in technology to fund research of new products, which are the sources of investment and what you are doing this. Secondly the relationship between

competitiveness through innovation, how to involve the financial resource to better utilization of human capital in developing ideas. And especially, the role of employees for the company to innovate and renew itself constantly. Finally when it comes to human capital appears the issue of knowledge involved, because high technology is only possible when man proposes to apply their skills for the new. The final remarks discuss some possible ways to ensure competitiveness of the literature focusing on innovation, but also the importance of information sharing and involvement of the whole structure, using financial resources and knowledge that each individual involved has to travel it.

Keywords: innovation, technology, knowledge.

1 INTRODUÇÃO

A realidade do atual sistema econômico de constante competitividade e o que está se fazendo para ser competitivo coloca o assunto da inovação na pauta entre as necessidades gerenciais de saber impulsionar e desenvolver processos de inovação.

Quebrar paradigmas referentes à inovação já é um caminho trilhado nas instituições de ensino e pesquisa. Consequentemente é de grande valia o estudo sobre o assunto para colocar na pauta das organizações uma discussão sobre um modelo de gestão baseado no novo, sem agredir o antigo ou o ambiente em que estão instaladas, pelo contrário, contribuindo para seu desenvolvimento sustentável.

A literatura sobre o assunto aponta que empresas que se propõem a criar produtos novos ou políticas baseadas em inovações colocam ideias em prática e estão vencendo em termos de competitividade e ajudando a propagação do conhecimento pelo aprendizado compartilhado.

Processos de incentivo à criatividade podem realmente direcionar atitudes e processos que resultem em inovações. E os principais desafios: não

perder o foco no cliente e suas necessidades e garantir a legitimidade e longevidade da empresa.

As grandes invenções não são geradas simplesmente pela criatividade das pessoas, mas por um grande esforço para transformar uma ideia em uma invenção aplicável. A definição de um programa de ideias por si só não garante que haverá sucesso em inovações ultramodernas; sua implementação precisa ser baseada em uma estrutura que garanta a sua aplicação. O ambiente em que a empresa está inserida e os recursos disponíveis para investir em inovação são uma grande parcela do sucesso da ideia também.

O estudo dos aspectos que fundamentam uma empresa inovadora pode e deve ser utilizado por gestores e empresas que consideram a competitividade um impulso para novas ideias, novos produtos, novos mercados, novos modelos de gestão.

As grandes empresas, principalmente as ligadas às áreas de tecnologia, reservam parte dos lucros para investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Uma das dificuldades, por exemplo, em conseguir recursos é que a maior parte destes provém do setor público, das universidades e seus pesquisadores. Porém, não é só de investimentos que a inovação precisa para acontecer, segundo alguns autores. Sem a capacidade criativa das pessoas e o interesse em participar e contribuir para os projetos, a inovação não decola. O mundo passou por vários processos de transformação tecnológica desde 1960 com o aparecimento do computador; daí em diante, a tecnologia mudou e continua mudando a maneira das empresas trabalharem e se destacarem nos seus respectivos segmentos.

O conhecimento empregado a favor da tecnologia e a velocidade de produção transformaram tanto o Ocidente quanto o Oriente; daí em diante não se parou mais de inovar. O tipo de conhecimento tácito que traz diferencial a uma organização, como por exemplo, algumas habilidades adquiridas ao longo da carreira profissional, não são aprendidas em escolas e em redes de informações, mas sim desenvolvidas. O conhecimento explícito trocado através de reuniões ou banco de dados ou conversas e cursos, quando compartilhado

na organização, abre um processo de interação e troca dessas informações. Este conhecimento compartilhado está modificando mais uma vez a economia, seus processos, seus produtos e, principalmente, sua gestão.

2 INOVAÇÃO

Quando se fala em inovação, logo vem à mente tecnologias ultramodernas e equipamentos de última geração. Portanto, para falar de inovação, precisamos entender em que sentido ela será empregada. O que é uma novidade, uma coisa nova de modo geral?

A novidade é uma qualidade situacional, ou seja, se algo é novo para determinado agente, ele pode ser considerado uma inovação, mesmo se para outros já seja considerado algo ultrapassado (CANDIDO e OLIVEIRA, 2007).

Segundo Matias-Pereira (2005), inovação tecnológica de um produto ou processo é aquela que tenha sido implementada e introduzida no mercado – inovação de produto – ou utilizada no processo de produção – inovação de processo. Esse tipo de inovação que foca a geração de produtos por investimento em tecnologia é onde o Brasil não é considerado o mais aplicado no assunto. Ao contrário de outros países, os pesquisadores brasileiros estão mais nas universidades do que nas empresas, afirma Nicolsky (2001). Ainda que confinadas no ambiente acadêmico. As pesquisas têm contribuído muito para inovação, trazendo recursos financeiros para Pólos de Pesquisa e Inovação alocados em Universidades, e contribuindo para o desenvolvimento de empresas empreendedoras no sistema de incubação.

A Lei de Inovação Tecnológica[1] do Brasil é recente, foi consolidada em 2004, e traz em seu conteúdo benefícios fiscais e subvenção de recursos públicos para empresas privadas que fazem pesquisa. O intuito da criação dessa lei foi incentivar a inovação no setor produtivo e tirar o Brasil do atraso

[1] Fonte: http://www.inovacao.unicamp.br/report/inte-leiinovacao050120.shtml

no que concerne a novas tecnologias, uma vez que não há inovação sem pesquisa e desenvolvimento (FERRAZ, 2002).

Segundo um estudo feito pelo Banco Mundial, dentre os países emergentes o Brasil está investindo em pesquisa 5,9 bilhões, e tem obtido resultados consideráveis na área acadêmica, com 8.684 artigos publicados em revistas científicas, (RODRIGUEZ, DAHLMAN e SALMI, 2008). Porém os resultados na área de inovação ainda são pequenos, conforme o registro de patentes.

A expectativa é de que com a Lei de Inovação aperfeiçoada e com a nova versão de Política Industrial, o governo possa disponibilizar orçamentos para a pesquisa de novos produtos inovadores cada vez maiores do que os de 2007 (R$1,4 bilhão) e 2008 (2,8 bilhões), segundo Viera (2008). Os setores mais beneficiados serão os de tecnologia, química, farmacêutico, petrolífero e outros que já tiveram sucesso no Brasil. Conforme a Tabela 1 abaixo demonstra, o Brasil investe em inovação muito pouco do PIB, comparado com os outros países em desenvolvimento:

Tabela 1 – Investimentos em inovação

País	% do PIB	US$ bilhões
Israel	4,5	8,4
Taiwan	2,5	16,2
Cingapura	2,4	3,1
Países da OCDE *	2,3	771,5
China	1,3	115,2
Eslovênia	1,2	0,6
Rússia	1,1	16,7
Estônia	0,9	0,2
Brasil **	0,9	13,7
África do Sul **	0,9	4,5
Hong Kong	0,8	1,9
Lituânia	0,8	0,4
Índia	0,7	23,7
Chile **	0,6	1,3
Bulgária	0,5	0,4
Argentina	0,5	2,6
Romênia	0,4	0,9

*OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico)
** Dados de 2004; para os demais países os dados são de 2005.
Fonte: Revista Indústria Brasileira, ano 8, n. 85, março de 2008.

Os números que são apontados no diagnóstico feito pelo Banco Mundial para esse estudo contribuem para promover encontros e analisar os resultados. A China é o caso mais impressionante: entre 2004 e 2005 observou-se um aumento de 33% nas patentes registradas no país, enquanto que no Brasil o registro de patentes teve uma queda de 13,8% no mesmo período (RODRIGUEZ, DAHLMAN e SALMI, 2008).

Todas essas patentes registradas no mundo estão gerando um constante lançamento de novidades, onde os setores de eletro-eletrônicos e o de biotecnologias possuem os valores mais altos em investimentos em pesquisa.

Essas inovações tecnológicas são essencialmente também um novo conhecimento e são determinantes para algumas empresas continuarem no mercado. O que acontece com essas empresas para continuarem pesquisando e investindo não é só o que elas descobrem e transformam em um produto novo, mas sua capacidade de criar em cima do que já existe, agregar um valor a um produto e aprimorar serviços existentes.

O conceito do conhecimento a serviço do conhecimento muitas vezes é a melhor solução para não gastar milhões em pesquisas que podem não resultar em produtos patenteáveis.

No Brasil, é fundamental agilizar o processo de patentes e reduzir os custos para as empresas interessadas em depositar uma patente, considerados pelos empresários brasileiros como um dos obstáculos para a procura de registros. Hoje, no país, leva-se seis anos para obter um registro, enquanto que nos EUA a média é de quatro anos, conforme Vieira (2008), o que nos dá uma desvantagem em competitividade com relação aos outros países muito grande.

Também é importante destacar que simplesmente depositar uma patente não garante um produto inovador que dê resultado imediato, mas contribui muito na proteção da propriedade intelectual das empresas, pesquisadores e universidades.

Na Figura 1 pode-se observar o quanto o Brasil anualmente perde espaço em relação a outros países emergentes, no quesito de concessão de patentes:

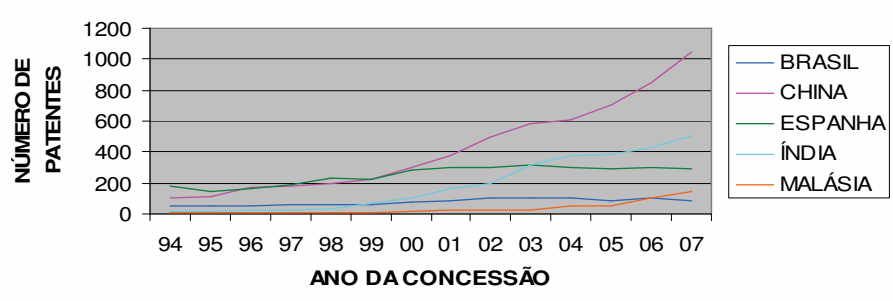


Figura 1 – Patentes concedidas pelo USPTO (United Stats Patent and Trademark Office). Fonte: Boletim Tecnológico Senai Inovação, ano 2, n.5, 2008

Segundo Roberto Nicolsky (2001), diretor geral da Sociedade Brasileira Pró-Inovação Tecnológica (PROTEC), os resultados obtidos pelo Brasil não são animadores, e se considerarmos que patente é o resultado do processo de inovação, então temos poucas empresas fazendo inovação no Brasil.

Todos esses dados dão uma visão dos avanços que os países fazem em direção a novos produtos tecnológicos, que são nada mais nada menos que inovações geradas por ano no mundo.

2.1. Incentivos à inovação

Se o Brasil perde espaço nesse campo, então as empresas precisam pensar em como gerenciar processos de inovação baseados em resultados. Se os processos não resultam em produtos novos, devido à burocracia que ainda impera, pelo menos deve-se aperfeiçoar os processos e os serviços.

Embora essa visão possa parecer pessimista, muito está se fazendo no sentido de corrigir atrasos e incentivar empresas a procurar soluções e ajudar a encontrá-las. A distância entre o instituto acadêmico e a empresa está diminuindo graças a esforços conjuntos e parcerias. Na região de Campinas,

um exemplo claro desse esforço em incentivar parcerias é a Inova (Agência de Inovação da Unicamp). A Universidade Estadual de Campinas criou, em 2003, esse órgão da Reitoria, com o intuito de incentivar o Sistema Regional de Inovação, com o objetivo de atrair empresas de pesquisa e desenvolvimento para trabalhar em parceria com a Universidade[2].

Suas principais metas se dedicam principalmente em gerir a Propriedade Industrial da Unicamp, ser interface entre Universidade e Empresa, propor e negociar projetos colaborativos, apoiar projetos de financiamento, divulgar políticas de incentivos fiscais, elaborar minutas de convênios e contratos.

Como forma de incentivo à inovação, o depósito de patentes pode ajudar muito a garantir que uma ideia ou produto fique no país e beneficie a indústria nacional com sua aplicação prática. A Universidade Estadual de Campinas detém hoje o maior volume de patentes registradas do Brasil. Conforme a Figura 2, os dados mostram que nos últimos cinco anos, com a atuação da Agência de Inovação, o percentual de patentes requeridas pela UNICAMP cresceu consideravelmente:

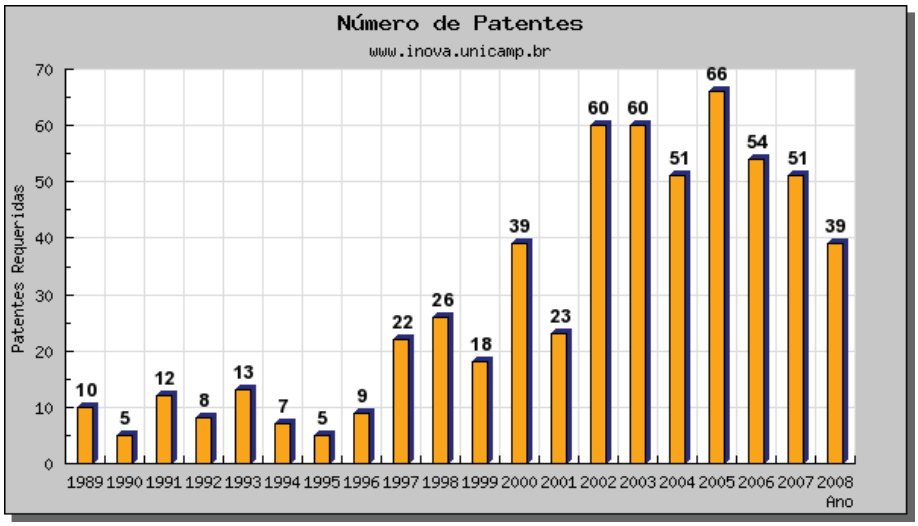


Figura 2 – Número de patentes por ano. Fonte: http://www.inova.unicamp.br/site/06/graficos/anual.php, acesso em 01/11/2008.

[2] Fonte: http://www.inova.unicamp.br/paginas/visualiza_conteudo.php?conteudo=2

 ISSN 1679-8902

A Universidade está em primeiro lugar como modelo de geração de conhecimento e com o volume de 17% da geração de Pesquisa Nacional, 10% de Doutores de todo o território brasileiro e a maior média nacional CAPES, (RODRIGUEZ, DAHLMAN e SALMI, 2008).

Por esses números pode-se concluir que apesar dos pesquisadores se concentrarem nas universidades, existe o apoio que torna os recursos disponíveis no meio acadêmico acessíveis ao setor privado que acredita na inovação como forma de alavancar produtos e processos inovadores em benefício da comunidade e do país.

Outras iniciativas estão nascendo no sentido de contribuir para o desenvolvimento da tecnologia e inovação de empresas novas ou já instaladas, investindo em recursos humanos qualificados, escolas técnicas e Centros de Pesquisa e Tecnologia.

O Governo de São Paulo tem a proposta de um Conjunto de Parques Tecnológicos, criado pelo Decreto nº 50.504, de 06/02/2006[3]. Um deles será em Campinas dentro da UNICAMP. Essa articulação tem como objetivo incentivar e promover o desenvolvimento econômico do Estado de São Paulo por meio da atração de investimentos e geração de novas empresas intensivas em conhecimento ou de base tecnológica (BARONI, 2009). Esses locais contarão com um centro empresarial; um centro tecnológico, científico e de conhecimento; um centro institucional; uma área de preservação ambiental; assim como uma área de suporte habitacional, hotelaria e convenções.

A infra-estrutura consiste em disponibilizar a um custo mais acessível as instalações físicas necessárias para a empresa desenvolver seu projeto empreendedor. Atualmente no Brasil existem 57 parques tecnológicos em funcionamento e apesar dessa quantidade ainda há duvidas entre os especialistas sobre a eficiência dos projetos existentes, conforme Baroni (2009).

[3] Fonte: Fórum Permanente de Inovação “Sistema Local de Inovação”, 05/11/2008, Campinas, Centro de Convenções da Unicamp

A valorização da cultura empreendedora gera novos negócios e empregos na região, além de fazer a ponte entre as empresas e a Universidade, aproveitando os recursos disponíveis para facilitar o desenvolvimento do projeto, revertendo em alguns casos benefícios à própria comunidade, como por exemplo, a biotecnologia e os biocombustíveis.

Todos esses projetos, programas e ambientes propícios para empresas de tecnologia vêm revertendo para a região muitas vantagens como, por exemplo, exportação de produtos tecnológicos, investimentos em infra-estrutura, gerando mais empregos e investimentos em capacitação profissional para que a mão-de-obra esteja à altura da necessidade do mercado de trabalho.

2.2 Competitividade

O risco de fazer grandes investimentos em pesquisas de novos produtos e tecnologias é não conseguir converter o desenvolvimento em lucro imediato, o que requer captar recursos financeiros com investidores externos, que é muito difícil e complicado, além do retorno esperado ser em longo prazo. Isso dificulta o aparecimento de novas tecnologias.

De toda tecnologia disponível no planeta um quarto está nas mãos dos países asiáticos: China, Japão e Coréia do Sul, e um número de 74% de registro de patentes do mundo está concentrada nos EUA, Japão, China, Coréia e Europa (RODRIGUEZ, DAHLMAN e SALMI, 2008). Significa dizer que perdemos espaço para os grandes tigres asiáticos e outros países no que concerne ao desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, por falta de investimento.

Em diversos países desenvolvidos é substancial o investimento privado em P&D, mas também é grande a participação do Estado no direcionamento dos investimentos de risco (CORDE e SALLES, 2006). Pode-se claramente observar isso nos números de patentes no mundo todo comparativamente aos nacionais. Isso porque o Brasil ainda depende muito do setor público para

conseguir alavancar ideias novas e reverter num produto novo patenteado como descoberta nacional.

Nesse contexto, a competitividade das empresas brasileiras em lançar novos produtos e novas tecnologias patenteáveis fica muito pequena em relação ao resto do mundo, porém, no mercado interno, várias ações podem ajudar no processo de melhoria em produto ou serviço sem a inovação radical que fica limitada ao investimento de grandes somas no departamento de pesquisa e desenvolvimento.

O relatório Global Innovation, da Consultoria Booz Allen Hamilton, mostra que, entre as 1.000 companhias que mais investem em P&D, menos de um décimo pode ser considerar como apresentando resultados realmente inovadores (SHIMIZU, 2007). Isso prova que o desafio é maior que possuir recursos financeiros. Ainda segundo a pesquisa da consultoria, não há relação comprovada entre gastos em pesquisa e desenvolvimento e crescimento e lucratividade.

Para Drucker (1986), a criação de utilidade é que permite às pessoas satisfazerem seus desejos e suas necessidades de maneira própria; não há aí alta tecnologia ou produto patenteável, apenas o foco nas necessidades do cliente. Resulta então, uma perspectiva interessante, que é a que as empresas podem inovar em outras dimensões, como, por exemplo, no processo de produção, no relacionamento com o cliente, agregar valor aos serviços e no relacionamento com a comunidade, etc.

A nova tendência de competitividade não está mais baseada em produção em massa com baixo custo, por mais estranho que isso possa parecer, sempre haverá um concorrente reduzindo custo de produção e alcançando números melhores (DRUCKER, 1986). A verdadeira competitividade pode se apresentar na forma de aproveitamento do capital humano, utilizando as idéias que podem ser aproveitadas num esquema de trabalho colaborativo que não termina num produto final único, mas se alimenta dele para novos projetos.

Segundo Candido e Oliveira (2007), em um estudo sobre *Características e Práticas Gerenciais de Empresas Inovadoras (CPGEI)*, há nove dimensões que abrangem a totalidade da empresa e que desenvolvidos e administrados constituem os caminhos para compor uma empresa inovadora. Estas nove dimensões referem-se a empresas em uma perspectiva genérica, sem considerar o tipo de negócio e de produto, são elas:

1. Estratégia: relacionamentos com clientes e alianças estratégicas;
2. Comunicação: circulação da informação para que todos entendam;
3. Ambiente Físico: espaço e condições de trabalho favoráveis;
4. Inovação e Tecnologia: obtenção de tecnologia e recursos materiais necessários;
5. As Pessoas: motivação, desenvolvimento, capacitação e reconhecimento;
6. Aprendizagem Organizacional: conhecimento compartilhado;
7. Meio Ambiente: práticas e programas que beneficiem a comunidade que empresa está inserida;
8. Atuação em Equipe: confiança e desenvolvimento do espírito de equipe;
9. Estrutura Organizacional: descentralização e divisões pequenas.

Nesse estudo pode-se observar que a manipulação desses nove quesitos dentro de uma organização favorece um ambiente propício ao aparecimento de novas ideias e a uma gestão voltada para o aproveitamento do conhecimento, gerando novos conhecimentos.

Dentre essas nove dimensões pode-se destacar que cinco delas referem-se exclusivamente à importância do fator humano na obtenção de práticas gerenciais em empresas inovadoras, tanto do cliente interno (colaboradores) quanto do externo (clientes e comunidade). São elas: Estratégia, Comunicação, Pessoas, Aprendizagem Organizacional e Atuação em Equipe.

A análise desse estudo corrobora a teoria de que a participação das pessoas é um importante recurso na busca da inovação, o que vem confirmar

que só investimento em pesquisa de novas tecnologias não garante novos produtos ou serviços, sem levar em consideração o que o fator do benefício ao consumidor final: o cliente.

Criar um ambiente propício para inovar sempre é um desafio hoje, portanto traçar políticas gerenciais, definindo estratégias focadas no cliente constitui o primeiro passo fundamental para alinhar a estratégia escolhida com as outras oito dimensões, e o investimento no conhecimento dos colaboradores é fundamental.

2.3 Conhecimento e inovação

A aplicação da criatividade incentivada e reconhecida pode ser a peça chave para agregar melhorias em produtos e processos, garantindo uma fonte de competitividade e longevidade às organizações, e contribuindo para que novas idéias fomentem a inovação.

Senge (1990) reconheceu que muitas organizações sofrem de "deficiência de aprendizado". O aprendizado constante incentivado dentro das organizações constitui um modo de se adaptar a novas circunstâncias.

O ponto crucial de incentivar o novo é apoiar o espírito empreendedor da equipe, o que requer esforços em mobilizar e estimular a propagação e o compartilhamento do conhecimento.

Uma necessidade fundamental, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é entender como as organizações criam o novo conhecimento que possibilita novos produtos, novos métodos e novas formas organizacionais.

São pontos fundamentais de mudança para uma estrutura de criação do conhecimento, estimular a criatividade e a reflexão, procurar recursos financeiros e incentivos aos projetos, facilitar a comunicação e o inter-relacionamento entre as parcerias que geram ideias. Esses pontos é que

abrem espaço para uma cultura organizacional diferente, sem rigidez e controle que emperram o dinamismo próprio das pessoas criativas.

Outro ponto apontado por Drucker (1986) é que a organização inovadora tem que estar à frente, portanto, ela tem que se fazer constantemente obsoleta. Seu produto novo, ou serviço, ou método pode e será facilmente copiado, então, antes que a concorrência o faça, o ideal é sempre procurar o aperfeiçoamento do que já é bom. Nas áreas de alta tecnologia isso é muito comum, pois o conhecimento tecnológico é fácil de ser adquirido; o sucesso ou o fracasso depende da capacidade continuar a explorar a demanda criada.

Também os espaços de socialização do conhecimento que ocorrem por meio de diálogos e reflexões (conhecimento tácito), que favorecem a discussão de modelos, hipóteses e cenários (conhecimento explícito), afirmam Balestrin, Fayard e Vargas, (2005). Esses espaços correspondem às interações que ocorrem em conferências, viagens, visitas e cursos, onde os empresários e gestores se colocam em contato com novas tecnologias e conceitos que podem ser adaptados em sua realidade.

Compartilhar experiências pode ser um recurso essencial na sustentação da competitividade e aprimoramento do *know how*, dentro e fora da empresa. Essa é a moeda que as empresas possuem e podem usar em seu favor: o conhecimento para geração de mais conhecimento. E, ainda mais, o conhecimento pode ser usado a favor do indivíduo, utilizando ideias inovadoras ou processos de trabalho diferenciado; conhecimentos especializados empregados por pessoas especializadas, colocando empresas na vanguarda, garantindo a sua longevidade, lucratividade e competitividade.

3 CONTRIBUIÇÕES

Esse trabalho pretendeu apresentar a realidade dos números na questão de incentivos e investimentos em inovações no Brasil em relação ao resto do mundo, ao mesmo tempo em que relacionou em linhas teóricas a

problemática de manter-se competitivo quando se trata de inovação e sua relação com a estrutura organizacional.

Faz-se necessário ainda uma análise profunda nas empresas hoje consideradas inovadoras e, comparativamente, verificar quais são as características comuns que vêm desempenhando papéis de transformações e inovações em processos, produtos e estruturas e seus resultados.

Essa política por busca e prática de inovações pode significar a continuidade da permanência da empresa no mercado, e possivelmente construir um caminho exemplificando que atitudes empresariais são comuns no que concerne ao fator do novo, da novidade.

Uma importante contribuição futura seria analisar os processos criativos e como implementá-los diante das dificuldades de inovar. Novas pesquisas podem servir de base e suporte para empresas e gestores apoiarem-se no intuito de permanecer no mercado, gerando políticas de inovação como um diferencial competitivo em seus produtos ou serviços.

Em síntese, segundo Corder e Salles (2006), adentrar no mundo da inovação significa se envolver num conjunto maior de incertezas, irreversibilidades, buscar acesso a ativos intangíveis, dentre outros aspectos. Entre esses outros aspectos pode-se destacar como prioridade a influência do conhecimento compartilhado, que propõe um direcionamento para a empresa gerar a sua capacidade de sustentar a inovação constantemente, sem ser necessário depender de grandes recursos financeiros. E ainda faz-se necessário identificar os benefícios que as inovações trazem à comunidade em que a empresa está inserida, contribuindo para sua legitimidade e longevidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos principais fatores motrizes da inovação com certeza é conseguir os recursos financeiros necessários para colocar ideias em prática, e o principal ponto quando se fala em inovação é a da necessidade de alavancar

grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, para que as ideias se realizem. Porém, segundo vários autores, a inovação também pode acontecer na mudança de atitudes, valores e crenças, podendo trazer algo novo, sem a necessidade de investimento em equipamentos e tecnologias modernas e caras.

O conhecimento deve ser aplicado a serviço da organização, de seus processos e de seus produtos, como forma de gerir estratégias para processos criativos, no sentido de aperfeiçoar o que já existe, sem perder o foco no que o cliente realmente precisa.

Outro fator, não menos importante de que recurso financeiro, é saber como aplicar o investimento adequadamente no processo de desenvolvimento do novo, o que requer novamente a utilização do conhecimento organizacional bem estruturado.

Também é preciso combinar a colaboração geral entre os departamentos diversos da empresa e lutar por ideias que possam parecer absurdas, mas que não podem ser descartadas, fazendo um esforço comum para que sejam implementadas, testadas e investigadas. Segundo Mintzberg (2001), uma organização inovadora é altamente orgânica, com pouca formalização de comportamentos, com cargos especializados baseados em treinamento especial.

Outro fator apresentado é o investimento nos colaboradores, pois o conhecimento é manipulado por pessoas que o coloca a favor da tecnologia para gerar mais conhecimento. A capacitação do capital humano deve fazer parte do investimento do recurso financeiro levantado. Nesse sentido, pode-se considerar que no tocante à necessidade de inovar para ser competitivo, os principais fatores apontados, que não têm relações com grandes investimentos são: trabalhar em conjunto com os vários departamentos da empresa e reavaliar constantemente o desempenho de seus esforços em prol da inovação, incentivando a participação dos colaboradores o tempo todo; apoiar a criatividade em qualquer lugar, não abandonar ideias e, finalmente, colocar o conhecimento ao alcance de todos os colaboradores.

Concluí-se então que o processo de inovação é cíclico e contínuo. Buscar novos produtos ou serviços desencadeia a necessidade de encontrar os recursos disponíveis necessários (investimentos, ambiente, pessoas), e estes por sua vez são os germinadores dos processos criativos (compartilhamento de informações, pesquisas e dados) que garantem ideias inovadoras revertidas em produtos ou não, mas sempre em algo novo. E essa colaboração entre os *stakeholders*[4] pode interferir diretamente na capacidade competitiva e ser o diferencial necessário para garantir a longevidade da empresa que alimentará inovações, dando continuidade ao processo de investimentos. Isso é o que faz com que o conhecimento gere ideias inovadoras, partindo de uma política de aprendizado organizacional compartilhado, colocando empresas na vanguarda de produtos e serviços que atendem melhor o consumidor, deixando a concorrência para trás e muitas vezes a própria empresa se renovando.

Segundo Lundvall (2001), o objetivo principal da política de inovação dever ser contribuir para a capacitação de empresas e de instituições voltadas para o conhecimento e da população em geral. Focar novos produtos ou processos pode ser importante, mas desenvolver pessoas também contribui para garantir a longevidade da empresa na inovação constante de produtos ou processos, além de ser nos dias de hoje, um desafio a mais.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A.; FAYARD, P.; VARGAS, L. M. **Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Interorganizacional**. RAE – Eletrônica. São Paulo. v. 47, nº 4. Out/Dez 2007.

BARONI, L. **Futuro dos Parques Tecnológicos**. CIETEC.info – Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia. São Paulo, 2ª edição, Janeiro de 2009.

[4] O termo **stakeholders**, em inglês, significa "*stake*", interesse; e "*holder*", aquele que possui. Na prática são todos aqueles que influenciam uma empresa. São os interessados pelos projetos, gerenciamento, mercado e produtos de uma empresa.

BRASIL. **Lei de Inovação Tecnológica** (Lei nº 10.973/2004). Brasília, DF: Congresso Nacional. Atos do Poder Legislativo, DOU, nº 232 de 03.12.2004. Disponível em:

CÂNDIDO, G. a.; OLIVEIRA, J. N. **Características e Práticas Gerenciais de Empresas Inovadoras**. Belo Horizonte, Revista Fonte, vol. 5, p. 65, Jan 2007. Disponível em: HTTP://www.prodemge.mg.gov.br/revistafonte/volume5/pdf/carac_gerenciais05.pdf

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. São Paulo, Saraiva, 2004.

CORDER, S.; SALLES, S. **Aspectos Conceituais do Financiamento à Inovação**. Revista Brasileira de Inovação. São Paulo, vol. 5, nº 1. Jan/Jul 2006.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo, Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: *Prática e Princípios***. São Paulo, Pioneira, 1986.

FERRAZ, E. **O Motor da Inovação**. Revista Exame, ed. 776, ano 36, nº 20, Out 2002. Disponível em: HTTP://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0776/getao/m0051904.html

LUNDVALL, B.-A. **Políticas de Inovação na Economia do Aprendizado**. Revista Parcerias Estratégicas. Brasília, nº 10, Mar 2001.

MATIAS-PEREIRA, J.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão da Inovação: A Lei de Inovação Tecnológica como Ferramenta de Apoio às Políticas Industrial e Tecnológica do Brasil**. RAE, vol. 4, nº 2, Art. 18, Jul/Dez 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre, 3ª Edição, Bookman, 2001.

NICOLSKY, R. **Os desafios para transformar conhecimento em valor econômico**. Revista Com Ciência, Ciência e Tecnologia Inovação e Desenvolvimento. Campinas, nº 24, Set de 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

RODRIGUEZ, A.; DAHLMAN, C.; SALMI, J. **Conhecimento e Inovação para a Competitividade**. Revista CNI – Banco Mundial, Brasília, 2008.

SENGE, P. M. **Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem.** São Paulo, 14ª edição, Best Seller, 1990.

SHIMIZU, H. O **Preço de Sufocar a Inovação**. Estudo Exame: Inovação. São Paulo, Art. 4, Jul 2007. Disponível em: HTTP://portalexame.abril.uol.com.br/static/aberto/estudosexame/inovacao_898/m0134352.html

VIEIRA, E. **O Desafio de Inovar**. Indústria Brasileira. Brasília, Ano 8, nº 84, Fev 2008.

PARADIGMAS AMBIENTAIS EMPRESARIAIS

Environmental paradigms of enterprises

DINIZ, Rosa Virgínia Wanderley
Faculdade Max Planck

Resumo: Este artigo discorre acerca da evolução do pensamento do setor produtivo em relação ao meio ambiente desde a Revolução Industrial até as reflexões sobre compatibilização entre conservação e produção numa tentativa de buscarmos o desenvolvimento sustentável.

Palavras–chave: Setor Produtivo, paradigmas ambientais, desenvolvimento sustentável.

Abstract: This article talk about construction of the evolution of the productive system in relation to the environment since Industrial Revolution until reaching the reflections on compatibility between conservation and production in an attempt to search the sustainable development.

Keywords: Productive System, environmental paradigms, sustainable development.

Introdução

O presente artigo pretende contextualizar a conflitante relação entre empresas e meio ambiente, com o fito de se vislumbrar quais foram as bases que firmaram o atual contexto e possibilitar uma reflexão sobre formas que poderão viabilizar uma transformação de paradigmas.

Para Freire (2000):

> O desenvolvimento da humanidade e sua evolução mostraram-se intimamente ligados à parâmetros sociais, econômicos,

 ISSN 1679-8902

> políticos e ambientais, definindo-se modos de vida com base na organização hierárquica tanto familiar quanto de trabalho e instituindo-se padrões produtivos e de consumo de bens e serviços. Tudo isso tornou clara a relação exploratória dos recursos naturais disponíveis, necessários ou não à sobrevivência humana, além de explicitar os limites dessa relação.

Almino (2003) afirma que com a Revolução Industrial houve densidade e generalização da degradação ambiental, facilitada pela fusão da ciência e tecnologia, pela mentalidade dominante do tipo de sociedade inaugurada com o capitalismo.

Assim, observar-se que o constructo social vigente com a Revolução Industrial tinha como um dos eixos a crença de que a natureza era um objeto a ser explorado, ou seja, instrumento da produção sem valor inato ou relação direta entre sua conservação e a qualidade de vida, bem ao contrário, sua dominação geraria maior produção e esta crescimento econômico trazendo o progresso e decorrente qualidade de vida.

Entretanto, Smith (1998) defende a existência de conscientização considerável da destruição ecológica antes e durante o processo de industrialização justificando tal assertiva pelo impacto dos vários processos fabris e de urbanização que criaram o mundo moderno e transformaram completamente o ambiente natural.

Assim, observa-se que os fatores que compõem a equação da expansão industrial são, por si só, bastante perversos no que concerne a conservação dos recursos naturais sendo indiscutível que sua soma e prolongamento no tempo resultaram em dano ambiental que além de grave em alguns pontos apresenta-se também irreversível.

Empresas e meio ambiente

Ao longo da história, o homem sempre utilizou os recursos naturais do planeta e gerou resíduos com baixíssimo nível de preocupação: os recursos eram abundantes e a natureza aceitava sem reclamar os despejos realizados,

sendo enfoque do setor produtivo a máxima “diluir e dispersar” (MOURA, 1998; SMITH, 1998; PEREIRA, 2002; BARBIERI, 2007).

Entretanto, foi apenas a partir da Revolução Industrial, que o aumento da produção gerou superexploração dos recursos naturais e estes não conseguiram regenerar-se ao ritmo dos impactos excedendo-se, assim, a capacidade de carga do planeta.

Assim, afirma Nusdeo (2005) que:

> A universalização do problema ambiental e a consequente conscientização se ligam intuitivamente ao enorme crescimento da atividade econômica, ocorrido a partir de fins do século XVIII, quando se deflagra a chamada Revolução Industrial, no fundo uma revolução tecnológica, a qual, muito embora tivesse atingindo primeiro o setor da economia (a indústria), claramente não se circunscreveu a ele, envolvendo também o setor primário (agricultura e extração) e o terciário (serviços de toda ordem).

A Revolução Industrial transformou profundamente o comportamento do setor produtivo em relação à natureza e ao mundo a sua volta e lhe trouxe a ilusória perspectiva de que, diferente da vivência agropastoril ou da produção artesanal de pequena escala, era o momento de domar e dominar as adversidades da natureza em seu favor fomentando o consumo e o lucro independente de custos humanos e ambientais que porventura estivessem inseridos no processo.

Esta visão utilitarista de meio ambiente, que o trata como mera externalidade, prolongou-se no tempo sendo, em verdade, recente o despertar da sociedade mundial e, remotamente, das empresas para a relação entre produção, consumo e impactos socioambientais.

Neste ponto é válida a observação de que nenhuma revolução, seja industrial ou ambiental, se dá de forma sincronizada nos quatro cantos do mundo, bem ao contrário, como construção histórica cada processo se dá de acordo com o nível de maturidade social e cidadã de seu povo, assim se pode observar sociedades que na atualidade vivem os impactos de uma industrialização tardia.

Emblematicamente no Brasil o espírito desenvolvimentista da década de 1950 enraizou-se e as décadas de 1960 e de 1970 apresentaram um país com prioridade na industrialização enquanto países com maior desenvolvimento econômico iniciavam a observação e controle acerca dos impactos de um sistema produtivo excessivamente voraz e desregulamentado.

Entretanto, em linhas gerais, entre os anos 60 e começo dos anos 70 iniciou-se o processo de conscientização ambiental a partir da farta publicação de documentos que despertavam um estado de alerta quanto às graves consequências do comportamento humano sobre o entorno (SMITH, 1998; LUZ *et al*., 2006; HERCULANO, 2006; RABELO, 2007). Assim temos, "Primavera Silenciosa", o relatório do Clube de Roma ("Limites do Crescimento"[5]) , o "Manifesto pela Sobrevivência"[6], apenas para citar os mais louváveis.

Conforme Smith (1998), a importância destes documentos resulta do modo como reformaram o programa ambiental, fundamentando a crítica ecológica nos problemas da industrialização e nos valores da sociedade moderna.

Ainda neste período foi realizada a primeira conferência das Nações Unidas relacionada ao tema ambiental (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, junho de 1972), ainda que houvesse posicionamentos discrepantes dos países subdesenvolvidos que defendiam seu desenvolvimento a qualquer custo, a mesma foi historicamente um marco.

Desta forma, apenas para ilustrar, enquanto os países menos industrializados defendiam a premissa de que o principal impacto era a pobreza e estimulavam a geração de poluentes e o depauperamento dos recursos naturais, sem maiores intervenções governamentais (SANTOS, 2004), em países como Holanda (1972) e Alemanha (1978) surgiriam os primeiros selos

[5] Realçou as formas como as atividades econômicas humanas, em relação ao esgotamento de recursos e à poluição, estavam a exceder a capacidade de carga da Terra e que a continuação destas práticas era insustentável a longo prazo (Smith, 1998).

[6] Culpava o consumismo extremado, de interesse do industrialismo capitalista como sendo o responsável pela degradação ambiental (Herculano, 2006).

ecológicos destinados a rotular produtos ambientalmente corretos (MOURA, 1998).

O geógrafo brasileiro Wagner Ribeiro (2003) relata:

> O principal debate desta convenção envolveu os desenvolvimentistas, países que desejavam o padrão de desenvolvimento dos países ricos, e os zeristas, países ricos que tentaram impor o congelamento da atividade econômica aos países pobres. A posição desenvolvimentista saiu vitoriosa e os países pobres passaram a receber investimentos diretos em seu território, em especial para processarem etapas poluidoras do processo industrial, gerando aquilo que ficou conhecido como divisão internacional dos riscos técnicos do trabalho.

Os posicionamentos acima comentados refletiam tão-somente as experiências e construções sociais de cada país; aqueles que tiveram uma experiência de industrialização intensiva e degradante desde o início e sofreram suas consequências tinham, pois, alguma percepção de que este caminho não deveria ser retomado.

Em que pesem as discrepâncias, segundo Barbieri (2007), uma das contribuições da Estocolmo 72 foi colocar em pauta a relação entre meio ambiente e formas de desenvolvimento, de modo que, desde então não é mais possível falar em desenvolvimento sem considerar o meio ambiente.

Já a década de 80 foi marcada pelo surgimento em grande parte dos países de leis regulamentando a atividade industrial em relação à poluição.

Ao mesmo tempo em que a mobilização em torno da questão ambiental multiplicava os debates sobre esta temática em diversos países, o setor público, por meio de suas agências ambientais, aprimorava a regulação ambiental, fazendo com que os danos e ameaças ao meio ambiente se tornassem um custo direto para os negócios (MOURA, 1998; DEMAJOROVIC, 2003).

Para Demajorovic (2003):

> No que se referia especificamente aos problemas de degradação ambiental, os representantes empresariais argumentavam que os custos adicionais para as empresas,

> resultantes dos gastos em controle de poluição, comprometeriam a lucratividade, a competitividade e a oferta de empregos, gerando, portanto, prejuízos às partes interessadas como trabalhadores, acionistas e consumidores. Nesse contexto, a estratégia das empresas era, segundo o jargão econômico, externalizar os custos ambientais, ou seja, transferi-los para a sociedade, poupando o verdadeiro causador de arcar com qualquer ônus para reverter o problema.

Não podemos nos olvidar, em função de sua indiscutível importância, da publicação do Relatório "Nosso Futuro Comum" que trouxe perspectivas diferentes sobre a temática ambiental, entre elas a ideia do desenvolvimento sustentável; que ainda hoje necessita de reflexões profundas para sua aplicabilidade mais eficaz.

No Brasil, a nova ordem que se estabeleceu gerou a Política Nacional do Meio Ambiente (Lei nº. 6.938, de 31 de agosto de 1981) que apresentou indiscutíveis avanços sendo, segundo Santos (2004), uma "carta de intenções" em relação à conservação do meio.

Ribeiro (2003) cita a grande mobilização que culminou com o movimento pela Constituinte e, em 1988, na luta pela inclusão de temas ambientais na Constituição Federal, o que acabou ocorrendo, através dos artigos: 170, inciso VI; artigo 200, inciso VIII e toda extensão do artigo 225, sem considerar temas transversais.

Segundo Demajorovic (2003):

> Nesta época o discurso empresarial que enaltecia o papel exclusivo das empresas como fomentadores da riqueza encontraria cada vez menos respaldo na sociedade. Além disso, a exposição na mídia de tragédias ambientais provocadas por grandes empresas colocava o setor industrial como alvo prioritário dos protestos de grupos ambientalistas.

Vale citar o acidente de Bhopal, na Índia, em 1984, quando uma nuvem tóxica emitida no complexo industrial da Union Carbide matou 4.000 pessoas e intoxicou outras 200.000, a liberação de material radioativo causando o maior acidente nuclear da história, ocorrido em Tchernobyl (Ucrânia), em 1986, e o vazamento de petróleo no Alasca, comprometendo a biota, decorrente do navio pertencente à empresa Exxon Valdez, em 1989.

Além disto, a intensificação do processo de globalização financeira e produtiva da economia mundial, a partir da década de 1980, trouxe alterações nos mercados internacionais, aguçando a concorrência mundial e alterando os padrões de concorrência industrial. Surgiram, conseqüentemente, normas gerais de padronização, de processo, de qualidade e de gestão ambiental (LUSTOSA, 2003; PHILIPPI e AGUIAR, 2004; ARAÚJO e MACHADO, 2007).

Neste contexto, ainda segundo Demajorovic (2003), a variável socioambiental representou um novo condicionante interno ao processo decisório empresarial e não mais um fator exógeno e antagônico.

Resultado disto, já na década de 90 houve grande evolução da consciência ambiental. O termo "qualidade de vida[7]" passou a fazer parte do cotidiano das pessoas e as empresas passaram a se preocupar com a racionalização do uso de energia e de matéria prima, além de maior empenho e estímulos à reciclagem e reutilização (Moura, 1998).

A ênfase na mentalidade voltada para o consumo provocava consequências graves, tais como poluição, desigualdade social, aumento da criminalidade e insatisfações da sociedade. E ganhou destaque a ideia de não haver um modelo único de desenvolvimento, sendo o melhor aquele que a própria sociedade decide, com satisfação de suas necessidades segundo suas condições e sua representatividade social (SANTOS, 2004; BARBIERI, 2007).

Realizou-se a segunda conferência ambiental (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, junho 1992), fruto das experiências já vivenciadas num período de 20 anos, onde se testemunharam os graves e emblemáticos acidentes ambientais além das observações registradas pelo Relatório Brundtland.

Discorre Ribeiro (2003):

> Naquela reunião internacional percebeu-se que a pobreza, uma das fontes da degradação ambiental, deve ser combatida, pois muitas vezes a população de baixa renda, em especial nas

[7] Segundo Coimbra (2002) o termo qualidade de vida vem se tornando tema de inquietação para todos os segmentos da comunidade.

> grandes cidades de países pobres, é obrigada a viver em áreas de risco ou em áreas naturais protegidas. Nessa reunião também se verificou que o consumo exagerado promovido em países de renda elevada gera muitos impactos ambientais.

Ainda, nesta conferência, em função das pressões sociais, comerciais e lições aprendidas na década de 80, a International Organization for Standartization (ISO) anunciou a decisão de desenvolver uma série de normas sobre gestão ambiental (PHILIPPI e AGUIAR, 2004)[8].

Nesta perspectiva surgiram certificações de padrões de qualidade e posteriormente a de padrões ambientais internacionais, sendo a primeira a BS 7750, em 1992, seguida pela ISO série 14.000, que teve sua primeira edição em 1994 (FREIRE, 2000; BISPO e CAZARINI, 2006, BARBIERI, 2007).

O surgimento dessas normas se deveu aos seguintes fatores: crescimento da influência das ONGs que atuam nas áreas do meio ambiente e correlatas, aumento do contingente de consumidores responsáveis, ou consumidores verdes, que procuram cada vez mais utilizar produtos ambientalmente saudáveis; intensificação dos processos de abertura comercial, expondo produtores com diferenças pronunciadas de custos ambientais e sociais a uma competição mais acirrada e internacional; e restrições à criação de barreiras técnicas para proteger o mercado dentro da lógica da globalização (LA ROVERE, 2001; BARBIERI, 2007).

Nesta fase a estratégia mais comum adotada pelas empresas que incorporam a gestão ambiental continuou a ser o investimento em tecnologias para controle de poluição (DEMAJOROVIC, 2003).

Moura (1998) complementa que essa alternativa embora seja eficaz para fazer com que muitas organizações operem dentro de padrões estabelecidos pela legislação, de outro, suas preocupações sociais e ambientais correm sempre atrás do avanço dos processos de produção, responsáveis pelos danos ecológicos.

[8]Pereira (2002) aponta como um dos pontos centrais desta convenção foi a promoção dos acordos e protocolos internacionais, bem como, das normas internacionais (ISO série 14.000) facilitando o acesso às micros, pequenas e médias empresas.

Valem as observações de Lustosa (2003) de que a mudança do padrão tecnológico é uma condição necessária para que o crescimento econômico possa ser contínuo e que juntamente com uma distribuição mais igualitária dos benefícios desse crescimento caminhe na direção do desenvolvimento sustentável.

Ademais, soluções meramente tecnicistas sem pensamento ambiental complexo devem ser analisadas cuidadosamente uma vez que tendem a ser paliativas não gerando sustentabilidade.

Segundo Abreu *et al.* (2004):

> Nas últimas décadas, as empresas têm assistido a transformações muito amplas em seu ambiente competitivo, calcadas na valorização das preocupações de caráter ambiental e social, além das econômicas. As empresas estão, portanto, sujeitas às mudanças nos valores e ideologias da sociedade e às pressões do ambiente externo à organização, que acabam por influenciar seu desempenho no mercado.

Como já apontado observa-se transformação, ainda que lenta e por vezes tardia, da relação entre empresas e meio ambiente por uma série de fatores. Esta mudança de paradigmas ambientais se reflete de diversas formas que vão desde a reavaliação de padrões tecnológicos às ações proativas que buscam não tão-somente mitigar um mal causado, mas evitá-lo.

Conforme Milaré (2007):

> A consciência ecológica e a responsabilidade socioambiental, infelizmente, estão bem longe de alcançar o estágio mínimo ideal. No caso de muitos empreendimentos, uma vez obtida a licença de operação, é comum verificar-se que as empresas limitam-se ao estritamente necessário sob o ponto de vista de exigências legais, exigências estas nem sempre cumpridas e, também, nem sempre suficientes para a salvaguarda da qualidade ambiental.

Assim, ainda observa-se a reatividade e o mero cumprimento da legislação no que concerne à postura ambiental, em detrimento dos recursos naturais e de uma prática sustentável de desenvolvimento. Sendo, entretanto, uma postura que tende a modificar-se.

O objetivo final seria evitar o esgotamento dos estoques naturais, mitigar a geração de rejeitos pelas empresas, e assim responder as necessidades de sustentabilidade do desenvolvimento (LIMA-E-SILVA *et al.*, 2002).

Vale salientar que a evolução das normas ambientais, que teve por fatores determinantes as pressões sociais (ocorrência de acidentes de grande impacto), pressões políticas (realização de convenções internacionais e tratados) e pressões econômicas (diferencial no mercado, formação da cidadania ambiental) refletiram-se dentro das empresas em seu comportamento ambiental.

Mas não é só do lado governamental que surgem motivos para a inclusão das preocupações ambientais nas empresas. Muitas empresas que atuam no mercado exterior, ou que pretendem atuar, estão cada vez mais atentas às questões ambientais, pois estas são usadas frequentemente como barreiras técnicas ao comércio internacional.

Vários autores apontam que a pressão dos consumidores, as demandas de clientes e da sociedade relacionadas aos cuidados com o meio ambiente têm feito com que as organizações industriais direcionem esforços para adequar seus processos no sentido de diminuir ou eliminar impactos ambientais negativos (FREIRE, 2000; LA ROVERE, 2001; GAVRONSKI, 2003; ÁVILA e PAIVA, 2006), entretanto, Barbieri (2007) alerta que o entendimento da preocupação ambiental como custo adicional para a empresa e consumidor ainda seja um arraigado paradigma que dificulta o envolvimento mais ativo.

Empresas e desenvolvimento sustentável

Fato é que as questões ambientais tornaram-se um assunto de grande importância nos diversos meios, inclusive empresarial pelas razões já expostas.

De acordo com Araújo e Machado (2007):

> Apesar de esta nova postura ter sido, inicialmente, imposta por elementos externos à empresa, a noção de desenvolvimento

> sustentável passou a ser vista com maior importância por um número grande de empresas, por iniciativa de seu corpo executivo, temendo a desvalorização das ações em decorrência de escândalos corporativos.

Composto por verbetes que tem sua origem na economia e na biologia[9], apresentando, portanto, um perfil interdisciplinar na sua origem, o desenvolvimento sustentável tem o desafio de compatibilizar a sustentabilidade, uma noção das ciências da natureza, com o permanente avanço na produção exigida pelo desenvolvimento, de matriz social.

Conceitualmente, o desenvolvimento sustentável, enquanto ideologia oficial surgiu na oportunidade do Relatório Brundtland (Nosso Futuro Comum), e seria: "[...] aquele capaz de atender às necessidades das atuais gerações sem comprometer os direitos das futuras gerações."

Para Lima (2003):

> A definição de desenvolvimento sustentável veiculada pelo Relatório permite uma pluralidade de leituras que oscilam, desde um sentido avançado de desenvolvimento, associado à justiça socioambiental e renovação ética, até uma perspectiva conservadora de crescimento econômico ao qual se acrescentou uma variável ecológica. Esta polissemia revela o curioso paradoxo de reunir, ao mesmo tempo, a força e a fraqueza do discurso, a depender do olhar e dos interesses de quem observa.

Para Almino (2003) a concepção de desenvolvimento sustentável dada pelo relatório contém dois conceitos chave; o conceito de 'necessidades', em particular as necessidades essenciais dos pobres do mundo, aos quais deve ser dada prioridade absoluta; e a ideia de limitações impostas pelo estado de tecnologia e organização social sobre a capacidade para o meio ambiente de atender as necessidades do presente e do futuro.

[9] DESENVOLVIMENTO (desenvolver + mento): 1. Ato ou efeito de desenvolver. 2. Crescimento ou expansão gradual, aumento. 3. Passagem gradual de um estágio inferior a um estágio mais aperfeiçoado. 4. Adiantamento, progresso. 5. (sociol) Estágio econômico – social de uma comunidade caracterizado por altos índices de rendimento dos recursos naturais, do trabalho etc. (MICHAELIS, 2002).
SUSTENTÁVEL, segundo Leff (2001), integra dois significados: um, que se traduz em castelhano como *sustentable,* que implica a internalização das condições ecológicas de suporte do processo econômico; outro, que aduz a durabilidade do próprio processo econômico. Neste sentido, a sustentabilidade ecológica constitui uma condição de sustentabilidade do processo econômico.

 ISSN 1679-8902

Segundo Smith (1998), as gerações atuais devem deixar para usufruto das gerações futuras uma parte dos recursos naturais finitos e um meio ambiente que não esteja, na sua maioria, deteriorado. Contudo, é difícil decidir, com exatidão, qual a quota de recursos finitos que se pode explorar para as necessidades atuais e qual é a que depende da quantidade de gerações que pretendemos considerar neste cálculo.

Fica aqui a questão – quais serão as reais necessidades das futuras gerações?

Freire (2000) aponta que:

> Enquanto a sociedade começa a repensar seus modos e qualidade de vida, impulsionada pelos princípios de desenvolvimento sustentável, as empresas vêem-se induzidas a adotar medidas que gerenciem suas atividades em busca de um melhor desempenho ambiental e econômico em resposta a desafios impostos pelo mercado.

Assim, o desenvolvimento sustentável entrou para a agenda das empresas como mandamento irrenunciável no que concerne a boas práticas na produção, colorindo de slogans verdes diversos setores atuantes na economia, sem, no entanto, traduzir claramente a expressão.

Diversas publicações voltadas para o setor produtivo têm hoje em suas pautas questões relacionadas ao tema do desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade, haja vista a direta relação entre “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade ambiental” sendo utilizadas, por vezes, como expressões sinônimas denunciando, desta forma, a imprecisão própria de verbetes tão abrangentes.

Acselrad (2004) afirma:

> [...] a ideia de sustentabilidade constitui uma destas categorias que introduz fatores de perturbação/diferenciação das bases de legitimidade (a eficiência técnica convencional) do conjunto de atividades. Em torno dela, abre-se, por certo, a luta entre os que pretendem alterar ou reforçar a distribuição de legitimidade e, portanto, de poder tanto sobre mercados como sobre mecanismos de acesso a recursos do meio material,

> apresentando-se como portadores da nova eficiência ampliada – a da utilização "sustentável" dos recursos.

De fato, o que se observa é que sem que haja aprofundamento teórico da questão ou que se esclareçam as lacunas da expressão o campo empresarial tem feito uso da mesma como se para expurgar-se dos males ambientais bastasse travestir-se da nova ideologia dominante.

No Brasil a legislação apresenta nuances de desenvolvimento sustentável em diversos ordenamentos.

A Constituição Federal, no capítulo denominado "DO MEIO AMBIENTE", artigo 225, caput, lê-se: 'Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para presentes e futuras gerações.'

Executando-se um "recorte" do caput do mencionado artigo 225, CF; temos: "Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado" e "o dever de defendê-lo e preservá-lo para presentes e futuras gerações", deparamo-nos, pois, sem grande esforço de raciocínio, com a ideia do desenvolvimento sustentável.

Além disto, o inciso V, do mesmo artigo, prevê que o Poder Público, para assegurar o direito a um meio ambiente equilibrado ecologicamente deverá controlar a produção, comercialização e o emprego de técnicas, métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio ambiente.

Ademais, encontramos ainda, no artigo 170, que apresenta os princípios gerais da atividade econômica, a "defesa do meio ambiente" elencada entre os princípios que devem reger a economia, ou seja, relaciona economia e meio ambiente, de forma similar à prescrita na expressão desenvolvimento sustentável.

Já a lei federal 6.938/81, conhecida como Política Nacional do Meio Ambiente, em seu artigo 2º, declara:

 ISSN 1679-8902

> A Política Nacional do Meio Ambiente tem por objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar no País, condições ao desenvolvimento sócio-econômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana [...]

E em seu artigo 4º, I, visará: "I – à compatibilização do desenvolvimento econômico – social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico;".

A existência de ordenamentos de ordem pública que determinem, ainda que de forma principiológica, o ideário comentado gera, de forma indireta obrigação de sua observância, entretanto, recaímos novamente na perigosa teia da evasividade do conceito.

Aponta Almino (2003):

> A hipótese é de que não há verdadeiro desenvolvimento se os impactos ambientais dos projetos de desenvolvimento não são totalmente levados em conta, pois o apoio que se ganha momentaneamente com o uso de alguns recursos pode ser perdido em longo prazo, quando os efeitos negativos deste uso se fizerem sentir. A natureza apresentará a conta no futuro ao próprio desenvolvimento econômico pela destruição do meio ambiente no presente.

Considerações finais

Saímos do absoluto descaso no que concerne à conservação dos recursos naturais, sendo, em verdade, fomentada sua dominação, para a utilização de regras de mercado de cunho voluntário com o intuito de viabilizar o comércio internacional de um mundo globalizado e que ainda busca viabilizar precisamente a maneira de se aplicar o desenvolvimento sustentável.

Os riscos socioambientais inerentes ao desenvolvimento industrial ou mesmo sua incalculabilidade continuam a realimentar um processo autocrítico dentro da sociedade, sustentando a preocupação socioambientalista (DEMAJOROVIC, 2003).

Conforme Azevedo *et al. (2005):*

> Muitas empresas, ao notarem as oportunidades inovativas e de lucro na gestão do meio ambiente, extrapolaram a questão dos padrões e entraram em outras searas como o reaproveitamento de resíduos, a reformulação de produtos e a utilização de tecnologias menos onerosas em matérias-primas, entre outras ações que fomentam a criação de uma cultura ambiental na empresa ao longo do tempo.

Ou seja, se não movidos por razões meramente altruístas considerando o bem ambiental em si e sua relação direta com a qualidade de vida da humanidade, ao menos o que desponta hoje são ideias e ações que buscam harmonizar o sistema produtivo capitalista à conservação ambiental buscando um manejo que evita desperdícios e procura soluções estratégicas para os novos tempos. Tempos de escassez.

Referências

ABREU, M. C. S.; RADOS, G. J. V.; FIGUEIREDO JR, H. S. **As pressões ambientais da estrutura da indústria.** RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, Art. 17, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica> Acesso em 28 de abril de 2008.

ACSELRAD, H. **As práticas espaciais e o campo dos conflitos ambientais.** In: Conflitos Ambientais no Brasil. Rio de Janeiro: Relume Dumara, 2004.

ALMINO, J. **A filosofia política do ecologismo.** In: Contra-Discurso do Desenvolvimento Sustentável. Belém: Associação das Universidades Amazônicas, 2003.

ARAUJO. P. R. R.; MACHADO, M. M. **O novo estatuto do meio ambiente na prática empresarial mundializada:** uma análise preliminar sobre logística reversa. Revista Gaia Scientia. v.1, n.1, p.67-75, março. 2007.

AVILA, G. J. PAIVA, E. L. **Processos operacionais e resultados de empresas brasileiras após a certificação ambiental ISO 14.001**. Revista Gestão e Produção (Qualis A), 13, n.3, p.475-487, set.-dez. 2006

AZEVEDO, A. A. et al. **Limites e potencialidades de instrumento de gestão sócio-ambiental:** avaliando um programa de educação ambiental em empresa do setor siderúrgico. Artigo submetido ao VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – EBAPE/FGV: Rio de Janeiro, 2005.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial.** Conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2007.

BISPO, C. A. F.; CAZARINI, E. W. **Avaliação qualitativa paraconsistente do processo de implantação de um sistema de gestão ambiental**. Revista Gestão e Produção (Qualis A), v.13, n.1, p.117-127, jan.-abr. 2006

BRASIL. **LEI Nº 6.938, DE 31 DE AGOSTO DE 1981**. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** 1988.

COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD).**Relatório Nosso Futuro Comum.** Gro Harlen Brundtland (coord.), 1987.

COIMBRA, J. Á. A. **O outro lado do meio ambiente:** uma incursão humanista na questão ambiental. 2. ed. Campinas: Millennium, 2002.

DEMAJOROVIC, J. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental; perspectivas para a educação corporativa.** São Paulo: SENAC, 2003.

FREIRE, C. R. **Uma contribuição à implantação de um modelo de gestão ambiental conforme a norma NBR ISO 14.001**. Dissertação de mestrado em Administração e Política de Recursos Minerais do Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas, 2000.

GAVRONSKI, I. **Gestão estratégica de operações sustentáveis: levantamento das Empresas brasileiras certificadas na norma NBR ISO 14.001.** Dissertação de mestrado em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos/RS:2003.171 f.

HERCULANO, S. **Em busca da boa sociedade.** Niterói: EdUFF, 2006.

LA ROVERE, Emilio Lebre (coord.). **Manual de Auditoria Ambiental.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

LEFF, E. **Epistemologia ambiental.** Trad. Sandra Valenzuela. 3.ed.São Paulo: Cortez, 2001.

LIMA, G. C. **O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação.** Revista Ambiente & Sociedade – Vol. VI nº. 2 jul./dez. 2003

LIMA-E-SILVA, P. P. et al. **Dicionário brasileiro de ciências ambientais.** 2. ed. Rio de Janeiro: Thex Ed., 2002.

LUSTOSA, M. C. J. **Industrialização, meio ambiente, inovação e competitividade**. In: Economia do meio ambiente: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LUZ, S. O. C.; SELLITO, M. A.; GOMES, L. P. **Medição de desempenho ambiental baseada em método multicriterial de apoio à decisão**: estudo de caso na indústria automotiva. Revista Gestão e Produção (Qualis A), v.13, n.3, p.557-570, set.-dez. 2006

MICHAELIS. **Dicionário escolar língua portuguesa.** São Paulo: Melhoramentos, 2002.

MILARÉ, E. **Direito do ambiente**: doutrina, jurisprudência, glossário. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MOURA, L. A. A. **Qualidade e Gestão Ambiental**: sugestões para implantação das normas ISO 14.000 nas empresas. São Paulo: Oliveira Mendes, 1998.

NUSDEO, F. **Economia do meio ambiente**. In: Curso interdisciplinar de direito ambiental. Barueri: 2005

PEREIRA, R. S. **Desenvolvimento Sustentável como responsabilidade social das empresas**: um enfoque ambiental. São Paulo: Loroasae, 2002.

PHILIPPI Jr., A.; AGUIAR, M. O. **Auditoria Ambiental.** In: Curso de Gestão Ambiental. Barueri: Manole, 2004.

RABELO, L. S. **Indicadores de sustentabilidade:** uma proposta metodológica para a mensuração do progresso do desenvolvimento sustentável. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente – PRODEMA, Universidade Federal do Ceará, 2007.

RIBEIRO, W. C. **Em busca da qualidade de vida**. In: História da Cidadania. São Paulo: Contexto, 2003.

SANTOS, R. F. **Planejamento ambiental teoria e prática.** São Paulo: Oficina de Textos, 2004.

SMITH, M. J. **Manual de Ecologismo:** rumo à cidadania ecológica. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

 ISSN 1679-8902

INTRODUÇÃO DE EMBALAGENS RETORNÁVEIS NA LOGÍSTICA DE FLORES E PLANTAS EM VASO

Introduction of returnable packaging logistics flowers and pot plants

CASTRO, Ednaldo Quirino
Faculdade de Jaguariúna

FARIA, Jose Roberto
Centro Universitário Padre Anchieta

Resumo: Este estudo de caso comenta sobre a logística de flores em embalagens retornáveis (Porta Vasos), na região de Holambra, que concentra grande parte da comercialização de flores e plantas em vaso. Inicialmente demonstram-se informações sobre o mercado nacional, algumas peculiaridades e a importância do segmento para o agronegócio no Brasil. Posteriormente é verificada a função estratégica dos materiais logísticos (embalagens), que ligam os elos fornecedores e distribuidores do produto comercializado. Como foco do estudo é apresentada informações sobre a viabilidade do projeto e os ganhos financeiros com a implantação e utilização das embalagens retornáveis no segmento de flores e plantas e sua eficiência na operação logística dos distribuidores, através da padronização das quantidades de potes por embalagem, além de manter a qualidade do produto até o consumidor final.

Palavras-chave: logística, embalagens, viabilidade

Abstract: This case study talks about the logistics of flowers in returnable packaging (trays) in the region of Holambra. Will commented on the domestic market, its peculiarities and importance of the segment for agribusiness in Brazil. It is then verified the strategic role of logistical materials (packaging), the links that connect suppliers and wholesalers of the product sold. The focus of the study is to present the project feasibility and financial gains with the deployment and use of returnable packaging (trays) in the transport of flowers and plants

and their efficiency in logistics operations through the standardization of quantities of pots per pack, keeping the product quality to the end consumer.

Keywords: feasibility, logistics, packaging.

INTRODUÇÃO

Atualmente, existem no Brasil aproximadamente cerca de 6.260 ha de área com o cultivo de flores e plantas ornamentais. A maior parte (60%) é destinada à produção de flores e os outros 40% são destinados a plantas ornamentais. Aproximadamente 1.300 ha do cultivo de flores se realizam em ambiente protegido (em estufas). A atividade está presente em mais de 3.500 propriedades rurais e proporciona mais de 26.000 empregos diretos no campo, em todo o país. O seu Valor de Produção está estimado em torno de R$ 444,4 milhões, sendo que a maior parte dele (81%) é gerada no Estado de São Paulo.

O agronegócio da floricultura nacional é expressivo e tem aumentado muito nos últimos anos. Ele é responsável por aproximadamente 40.000 empregos diretos nos demais elos de sua cadeia produtiva: fornecimento, distribuição, transporte, comércio varejista e arte floral. Esse número se amplia bastante nos períodos festivos do calendário brasileiro: Páscoa, Dia das Mães e dos Namorados, Finados, Natal e Ano Novo. Ocasiões em que os quase 12.000 pontos de venda de flores e plantas ornamentais existentes no país necessitam aumentar a força de trabalho, ampliando o mercado para floristas e entregadores em até 100%. Em termos de inferências produtivas fiscais: ICMS, PIS/CONFINS, FUNRURAL e outros, estima-se que propicie à União, Estados e municípios, a arrecadação de recursos na ordem de R$ 235,5 milhões.

Por se tratar de uma cultura que exige grandes cuidados, o cultivo de flores é também um importante gerador de empregos. Cada hectare cultivado exige a presença de cerca de sete trabalhadores, contra um por hectare nas demais culturas. Além dos empregos diretos, há de se contabilizar também os

150 mil indiretos, as receitas tributárias geradas, a contribuição para a redução do êxodo rural e a utilização da mão-de-obra feminina no campo.

A importância da embalagem no processo logístico

As embalagens têm sido uma das estratégias para as empresas demonstrarem seus produtos, porem é muito mais do que isto, pois demonstram e agregam valor ao produto e maximizam o resultado das empresas e seus clientes. As empresas investem um período de tempo para concluir o processo de mudança de embalagem, tais como: estudo da concorrência, adequação do produto na embalagem, qualidade do produto, comunicação ao consumidor, segmentação e hábitos dos consumidores. Com a mudança de uma embalagem, a empresa reavalia o custo final do produto e o que poderá trazer de retorno para empresa.

Pelo sistema logístico, o projeto da embalagem deveria ser interligado para otimizar o custo, maximizar a produtividade e minimizar os danos e movimentação. Quanto mais complexo, maior a necessidade de estudar o sistema, seus métodos de movimentação, dimensões da instalação, fontes de avarias e necessidades de comunicação e promoção, antes de projetar embalagens, a fim de facilitar a integração (BANZATO, 2001).

A análise isolada de qualquer componente da logística pode gerar significativos erros de avaliação. A embalagem é um destes casos, com a agravante que muitas vezes não é vista como um elemento integrante da logística que percorre toda a cadeia de abastecimento, assumindo diferentes e importantes funções (REZENDE, 2005).

Para Lacerda (in CEL, 2000), os processos de logística reversa têm trazido consideráveis retornos paras empresas. O reaproveitamento de materiais e a economia com embalagens retornáveis têm trazido ganhos que estimulam cada vez mais novas iniciativas e esforços em desenvolvimento e melhoria nos processos de logística reversa.

 ISSN 1679-8902

Segundo Barbieri e Dias (2002), a logística reversa deve ser concebida como um dos instrumentos de uma proposta de produção e consumo sustentáveis. Por exemplo, se o setor responsável desenvolver critérios de avaliação ficará mais fácil recuperar peças, componentes, materiais e embalagens reutilizáveis e reciclá-los. A fim de facilitar a integração da embalagem com a logística, a visão sistêmica de todo processo se faz necessária visando pesquisar e conhecer todo o ciclo do produto, funcionalidade da embalagem dentro do processo e ciclo de vida do produto, integração do produto e embalagem, mercado e características do cliente (REZENDE, 2005). Muitas empresas ainda não se atentaram em tratar a embalagem como um componente logístico, identificando principalmente onde a embalagem poderá agregar mais valor com a integração produto x embalagem dentro da cadeia logística.

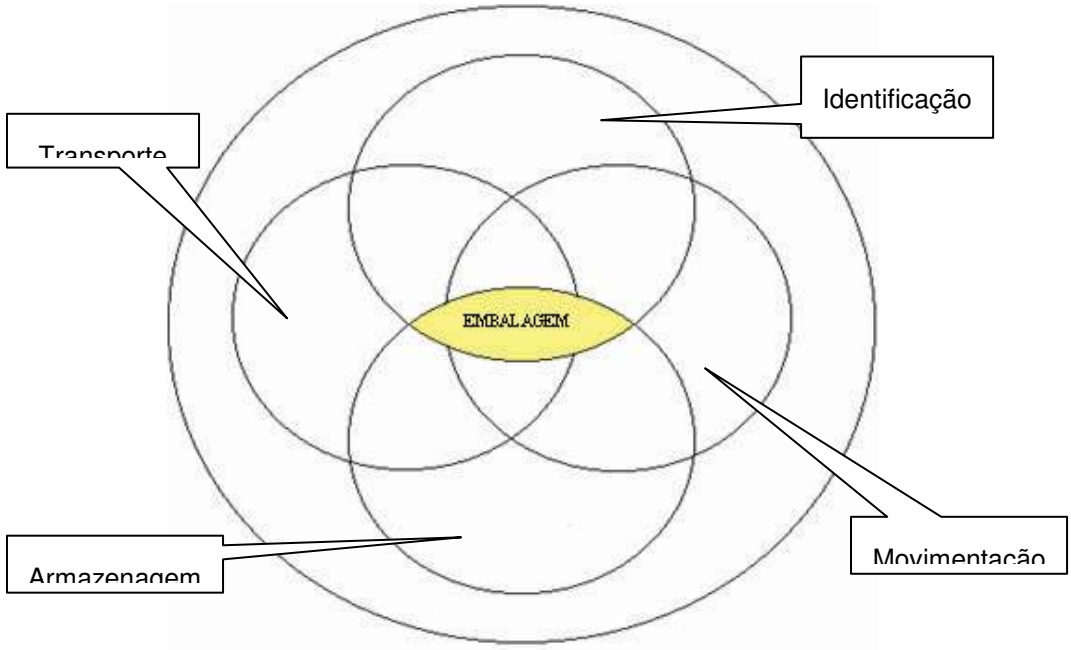


Figura 1. Integração da Embalagem no processo logístico. (REZENDE, 2005)

Embalagens descartáveis

Um estudo do Banco Mundial afirma que o custo logístico no Brasil representava, em 2001, 16% do Produto Interno Bruto, aproximadamente R$ 160 bilhões (SALES, 2001). Desta forma não adianta produzir produtos de

qualidade e não prolongá-lo até o consumidor final, uma vez que poderá haver perdas ao longo do transporte, ocasionadas pela utilização de embalagens ineficientes. As embalagens descartáveis apresentaram fatores desfavoráveis na sua utilização, devido à fragilidade nos processos de movimentação, o que ocasiona no descarte da embalagem antes que esta chegue ao consumidor final. O produto necessita também de água em todos os elos da cadeia, fator preocupante quando a movimentação é realizada através de embalagens de papelão.

Preocupadas com questões ambientais, as empresas estão cada vez mais acompanhando o ciclo de vida de seus produtos. Isto se torna cada vez mais claro quando observamos um crescimento considerável no número de empresas que trabalham com reciclagem de materiais. Um exemplo dessa preocupação é o projeto Replaneta que consiste em coleta de latas de alumínio e garrafas PET, para posterior reciclagem, e que tem como bases de sustentação para o sucesso do negócio a automação e uma eficiente operação de logística reversa (MALINVERNI, 2002).

Comercialização de produtos

A região de Holambra se destaca por possuir vários centros de comercialização de Flores e Plantas Ornamentais e mais de 40% dos produtos comercializados saem da região para o mercado brasileiro. Os produtos comercializados na região obtêm um maior valor agregado ao seu preço em função da marca, qualidade, variedade dos produtos e também pelas diversas embalagens utilizadas em seu processo. Atualmente a comercialização de flores e plantas se caracteriza nas seguintes categorias:

- Flor em Vaso;
- Flor de Corte ou Flor Cortada;
- Plantas Ornamentais ou Plantas Verdes;
- Jardinagem ou Paisagismo.

 ISSN 1679-8902

Para cada categoria de produto, existe uma logística diferenciada no processo que vai desde o cultivo, colheita, comercialização, distribuição, expedição para clientes, ponto de venda e finalmente chegada ao consumidor final. Por se tratar de um produto extremamente perecível, vários estudos são realizados com a finalidade de prolongar a vida das plantas/flores, objetivando oferecer maior qualidade ao consumidor. Paralelo a este movimento, as embalagens detêm uma importância em todo processo, pois esta transportando um produto com um ciclo de vida determinado e necessita cumprir seu papel de agente de marketing, venda, acondicionamento do produto e diferenciar os produtos no final da cadeia logística.

As embalagens de movimentação na logística de flores e plantas são definidas:

- Embalagens descartáveis – caixas de papelão para flor em vaso para acondicionamento de potes de produtos que variam do diâmetro de boca de 6 ao diâmetro 21.
- Embalagens retornáveis – cestos e suportes plásticos especialmente adaptados e utilizados para flor de corte, onde os produtos são acondicionados em água, visando o trabalho de pós colheita, hidratação e o acondicionamento em câmara fria.

Materiais e embalagens foram desenvolvidos exclusivamente para a logística de flores (carrinhos, divisórias, porta vasos, cestos e suportes plásticos) onde produtores acondicionam os produtos após a colheita e estas embalagens são responsáveis por transportar produtos até ao cliente, favorecendo sua logística de movimentação e transporte. Os produtos comercializados seguem padrões através de quantidades de produtos por embalagem de movimentação (quantidade de potes por caixa), quantidade de embalagens por divisória e quantidade de divisórias por carrinhos.

Estudo de Caso

Tendo em vista a participação do principal centro de comercialização no mercado nacional de flores em vaso (60%) e a importância da logística na movimentação, qualidade do produto e a logística reversa dos materiais, pretendem-se através deste estudo, demonstrar os benefícios alcançados com a utilização de embalagens retornáveis na movimentação de flores em vaso.

Objetivos específicos

O principal centro de comercialização de Flores e Plantas da região de Holambra, preocupado em padronizar as quantidades de produtos por embalagem, manter a qualidade do produto na cadeia logística e reduzir custos de produção, tomou a decisão de introduzir as embalagens retornáveis (porta vaso) na categoria de flor em vaso pote 11 no mercado, pois detendo mais de 60% da produção disponibilizada da categoria para o mercado nacional garantiria uma aceitação espontânea por parte de produtores e clientes, alem de contribuir com a responsabilidade social com o meio ambiente.

Para a consecução dos objetivos propostos, o estudo limitou-se à análise dos 4 principais produtos em vaso comercializados na unidade Pote 11 – violeta, kalanchoe, crisântemo e begônia – e estará focalizado em descrever e analisar a movimentação logística dos produtos, bem como demonstrar os resultados financeiros alcançados com utilização das embalagens retornáveis.

Produtos comercializados

- Participação da CVH no mercado nacional de flores em vaso pote 11;
- Volume de embalagens (descartáveis) pote 11;
- Padronização por tipo de embalagem / divisória;
- O que é uma embalagem de movimentação retornável (Porta Vaso);
- Logística da embalagem retornável (Porta Vasos);
- Resultados do Projeto

 ISSN 1679-8902

- Volume de peças;
- Ganhos financeiros para Fornecedores.

Participação do Centro de comercialização no mercado nacional de flores em vaso pote 11:

Tabela 1. Volume Anual - Categoria flor em vaso pote 11 (milhares de unidades/cx.).

Produto	Volume Ofertado no Mercado	Volume Centro Comercialização	Participação (%) Centro de Comercialização
Violeta	7.775	5.598	72%
Kalanchoe	7.121	5.555	78%
Crisântemo	3.293	2.272	69%
Begônia	1.924	1.231	64%
Outros	5.798	1.519	27%
Total	**27.143**	**16.175**	**60%**

Fonte: Centro de Comercialização (2002) – 20 maiores produtos comercializados.

Volume de embalagens descartáveis – pote 11:

Tabela 2. Volume médio comercializado na unidade Pote 11 (milhares de unidades/cx.).

Produtos	Volume CVH	%
Violeta	466.500	90,6 %
Kalanchoe	462.917	
Crisântemo	189.334	
Begônia	102.583	
Planta Ornamental	71.550	7,9 %
Poinsettia	9.583	
Rosa Mini	7.833	
Azaléia	7.583	
Spathuphyllun	6.750	
Anthurium	3.334	
Outros	19.953	1.48 %
Total	**1.347.920**	**100 %**

Fonte: Centro de Comercialização (2002)

Padronização por tipo de embalagem / divisória:

Tabela 3. Padronização por tipo de embalagem / divisória.

Produtos	Descartável	Retornável	Produtividade
Violetas	45 potes - (3 cxs x 15 potes)	40 potes – (4 cxs x 10 potes)	- 13 %
Kalanchoe	45 potes - (3 cxs x 15 potes)	48 potes – (4 cxs x 12 potes)	+ 7 %
Crisântemo	50 potes - (5 cxs x 10 potes)	48 potes – (4 cxs x 12 potes)	- 4 %
Begônia	36 potes - (3 cxs x 12 potes)	40 potes – (4 cxs x 10 potes)	+ 11 %

Fonte: Centro de Comercialização (2002).

Embalagem retornável (Porta vasos)

Bandeja plástica resistente, fabricada com material reciclado, composta por antioxidante ultravioleta e fadiga térmica para acomodação de vasos padrão pote 11[10], para transporte de produtos de maneira agrupada, permitindo a hidratação da planta, com a colocação de água pelos vasos comunicantes.

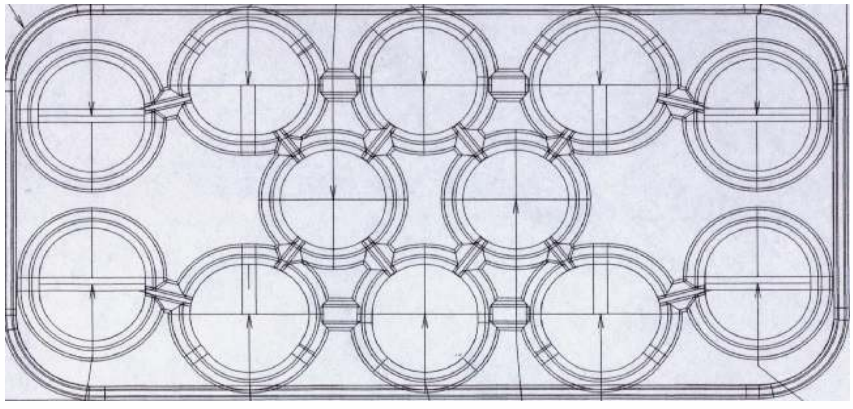


Figura 2. Protótipo Porta Vaso Pote 11

[10] Medida do diâmetro da parte superior do vaso – 11 cm

 ISSN 1679-8902



Figura 3. Porta Vaso Pote 11.

Observação: material patenteado pelo centro de comercialização.

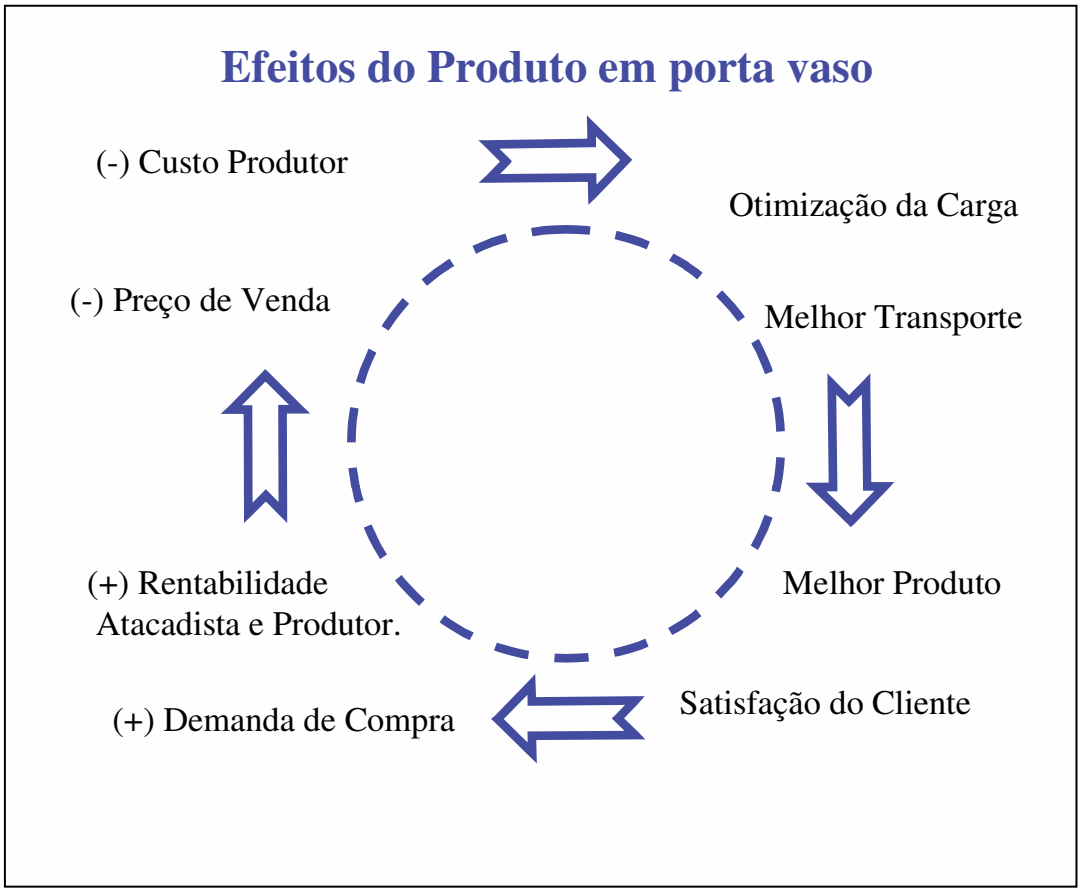


Figura 4 – Efeito da utilização de embalagem retornável.

Tabelas 4 – Diferenciais na utilização de embalagens retornável e descartável.

Características/Itens	Porta Vasos	Embalagem de Papelão
Meio Ambiente	• Retornável (longa vida) • Menos descarte • Aumento de reciclagem	• Descartável • Descarte após o giro • Poluição da natureza
Praticidade	• Resistente e durável • Exposição - padronização por peça e não por produto • Garante a logística desde o fornecedor até a gôndola do Ponto de Venda	• Frágil e Sensível • Exposição - padronização somente por produto • Garante somente logística do fornecedor ao Distribuidor
Rega do Produto	• Permite rega do produto por baixo via canais • Não danifica o produto e embalagem	• Permitida rega pela parte superior do produto • Compromete a qualidade da embalagem após a rega
Logística	• Firmeza e segurança no carregamento de produto • Redução no tempo de manuseio, distribuição e carregamento.	• Umidade da embalagem compromete carregamento • Troca de embalagem durante os processos de manuseio, distribuição e carregamento.
Supermercadistas e Atacadistas	• Padronização dos produtos nas gôndolas das lojas • Redução no índice de quebra de produto nas lojas (rega do produto)	• Adequar tipo de embalagem nas gôndolas das lojas • Índice de quebra elevado por manter o produto exposto na gôndola enxuto

Logística da embalagem retornável

O Centro de comercialização em Holambra é o principal elo entre produtores e cliente, condição que propiciou uma implantação eficiente da embalagem retornável. Já disponibilizando de uma infra-estrutura logística amplamente utilizada, a embalagem retornável simplesmente passou a ser apenas mais um item de movimentação.

A grande dificuldade inicial foi enfrentar a cultura já estabelecida com o uso das caixas descartáveis por parte dos clientes. Vários clientes não estavam preparados para controlar a logística reversa da embalagem, fator determinante para o descontentamento com o seu uso. O processo de logística reversa precisou ser utilizado e controlado por este público, uma vez que o

 ISSN 1679-8902

custo de aquisição do produto reduziu e a qualidade do produto foi mantida até o consumidor final.

Os fornecedores são obrigados a disponibilizarem seus produtos para comercialização através de padrões definidos pelo Centro de Comercialização, padrões estes que são transportados através dos materiais disponibilizados pelo Centro de comercialização. A embalagem retornável se tornou mais um item desta infra-estrutura e hoje segue a mesma logística dos demais materiais. Para os clientes a operação passou a ser otimizada, ficando inclusive a critério deles a locação ou não da embalagem, desde que este a devolva em um prazo máximo determinado.

Resultados do projeto

Uma vez definida a embalagem retornável ideal, outro desafio foi encontrar meios de viabilizar este projeto. Varias opções foram estudadas tais como:

1. Financiamento junto BNDES
2. Financiamento bancário;
3. Empréstimos junto aos Produtores;

Os investimentos para o projeto ficaram assim definidos:

- **Molde da embalagem**: custo de 100% para Centro de Comercialização;
- **Patente e Fabricação**: somente o Centro de comercialização estaria administrando o molde e concessões para fabricação;
- **Injeção de Peças**: Cada produtor participante do projeto determina a quantidade de peças necessárias referente giro semanal e mensal;
- **Custos de Injeção de Peças**: Venda de cota para produtores para custear o valor da injeção das peças;
- **Venda de Cota**: O produtor investe no projeto o direito de uso das peças através de cessão de uso de peça;
- **Cota**: Empréstimo do Produtor para aquisição de peças;

- **Valor da Cota**: Correspondente ao valor de 2 peças, sendo 1 peça para giro do produtor e 1 peça para giro do cliente;
- **Peça Adicional**: na necessidade de peças adicionais para períodos de picos, o Centro de comercialização irá assumir o custo da peça adicional para compor 3 peças para cada cota adquirida;
- **Renovação de Cota**: Na necessidade de aumento de peças pelo produtor, o mesmo poderá anualmente aumentar ou diminuir sua cota de utilização;
- **Manutenção do Sistema**: A cada giro da peça o produtor paga uma taxa de uso pela utilização da peça;
- **Taxa de Uso**: valor a ser pago pelo Produtor referente aos custos operacionais (mão de obra, higienização da peça, sistema de controle e reposição de peças);
- **Preço de Custo da Peça**: composto pelo custo de Matéria Prima e Custo de Mão-de-obra do Fornecedor que injetar as peças;
- **Composição da Peça**: 750 gramas de M.P. reciclada;
- **Peças Danificadas/Quebradas**: Serão enviadas ao Fornecedor que utilizará a M.P. e somente será pago custo de M.O.
- **Peças para Introdução do Projeto**: 80.000 peças;
- **Fases do Projeto**:
  - **Confecção do Molde:** 6 meses
  - **Introdução: Fase I -** Iniciar a utilização de PV com os produtos "Violetas, Kalanchoe, Crisântemo e Begônia" – correspondente a 90% do volume mensal comercializado na unidade pote 11.
  - **Fase II –** Estender a utilização de PV para os demais produtos pote 11 comercializados no Centro de comercialização que corresponde a 60% do volume comercializado na Categoria Flor de Corte a nível Nacional.
  - **Fase III –** Estender a utilização de porta vasos para os produtos pote 13 e 15, o qual a Centro de comercialização tenha uma participação significativa na venda do produto (volume de produto).
- **Produtos em Porta Vasos:** Os produtores são obrigados a enviar / comercializar 80% do seu volume semanal na embalagem retornável.

 ISSN 1679-8902

Tabela 5 – Quantidade embalagens retornáveis (milhares de unidades)

Produtos	Volume/Mês	Volume/Semana 4,3 semanas/mês	Potes por Embalagem	Quantidade de Porta Vasos
Violetas	466.500	108.488	10	10.849
Kalanchoe	462.917	107.655	12	8.971
Crisântemo	189.334	44.031	12	3.669
Begônia	102.583	23.856	10	2.386
Total				**25.875**
Peças/Giro				**3**
Total de Peças				**77.625**

Fonte: Centro de comercialização (2002)

Tabela 6 – Composição do custo da embalagem retornável.

Matéria prima (peça 750 g)	R$ 2,40
MO, Transporte e Oxidante	R$1,20
Preço de Custo	R$ 3,60
Valor da Peça – Mercado	R$ 4,00

Tabela 7 – Composição da taxa de uso.

Custo da peça	R$3,60	
Depreciação (24 meses)	R$ 3,60 / 24	R$ 0,15
Custo operacional (lavagem, sistema de controle, mão de obra).		R$ 0,11
Taxa de uso por giro		**R$ 0,26**

Tabela 8 – Comparativo Embalagem Retornável x Descartável

Tipo de Embalagem	Porta Vaso Taxa de uso	Papelão (Preço da Caixa)
Custos	R$0,26	R$ 0,76
Custo por Pote (10 unidades)	R$ 0,02	R$ 0,07
Redução	**66%**	

Tabela 9 – Simulação

Tipo de Embalagem	Papelão	Porta Vasos	Saving
Quantidades (unidades)	1.628	1.628	
Custos por embalagem	R$ 0,76	R$ 0,26	
Total – Semana	R$ 1.237,28	**R$ 423,28**	**65,79%**
Custo Mês (4,3 semanas)	R$ 5.320,30	R$ 1.820,10	
Custo Anual	R$ 63.843,60	R$ 21.841,20	
Investimento em Cota PV	R$ 0,00	R$ 11.721,60 (*)	
Custo Anual de Embalagem	R$ 64.338,56	**R$ 33.732,16**	
Saving (investimento cota)			**47,57%**
Saving (sem investimento em cota)			**81,78%**

(*) Valor a ser devolvido ao Produtor quando sair do projeto ou devolver cota.

Simulação embalagem de papelão x porta vasos (Produtor de violetas)

- Volume Anual: 840.000 unidades
- Volume Mês: 70.000 unidades
- Volume Semanal: 70.000 unidades /4,3 semanas = 16.279 unidades
- Quantidade de Embalagens (10 potes por embalagem): 1.628 embalagens semanais

CONCLUSÃO

O principal centro de comercialização é uma empresa com grande importância para o mercado nacional de flores e plantas nas categorias de flor em vaso, flor de corte (flor cortada), plantas ornamentais (plantas verdes) e jardinagem (paisagismo), pois é detentora de um percentual elevado do volume comercializado do objeto do estudo de caso. Seus principais pontos positivos levantados são a infra-estrutura comercial e logística que são amplamente

 ISSN 1679-8902

utilizados por fornecedores e clientes. A embalagem retornável apresentou ganhos significativos na cadeia logística, uma vez que reduziu os custos de produção para fornecedores, tornando os produtos mais competitivos para a aquisição por parte dos clientes e, principalmente, por manter a qualidade do produto em toda a cadeia logística.

Destacamos principalmente a contribuição desta embalagem para o mercado de flores, pois sua introdução permite que a utilização seja realizada por todo o segmento de flores e plantas independente de ser ou não filiado ao centro de comercialização. A circulação da embalagem pelos diversos sistemas de comercialização foi decorrente da utilização pelo Atacadista que obtiveram ganhos em sua operação logística sem nenhum custo adicional pela nova embalagem.

A logística reversa já existente dentro da cadeia logística foi um dos fatores determinantes para a introdução, pois a integração desta embalagem contemplou dois aspectos:

a. opção de mais uma embalagem para comercialização de produto ex. violeta no papelão e violeta no Porta vasos;
b. mais um item de material a ser disponibilizado alem de carrinhos, divisórias, cestos e suporte plásticos.

Pontos a destacar para o Produtor:

- Diminuição no processo de montagem de caixas de papelão;
- Rega do produto direto na embalagem;
- Agilidade e ganho de eficiência no processo de colheita e embalagem do produto;
- Ganho de produtividade na quantidade de potes por embalagem;
- Manutenção e aumento da qualidade (frescor) do produto;
- Redução no descarte de embalagens decorrentes de perdas ou trocas.

Pontos a destacar ao Cliente:

- Opção de compra de produto em uma nova embalagem;

- Opção de venda de produto ao PDV em outra embalagem;
- Otimização nas operações de transportes e manuseio;
- Agregar valor e serviço junto ao cliente (PDV);
- Redução da perda de produtos por danos mecânicos.

REFERÊNCIAS

BANZATO, Jose Mauricio. **A integração das embalagens dentro do processo logístico**. São Paulo, 2001. Disponível em: http://www.guialog.com.br/Artigo250htm. Arquivo recuperado em junho de 2005.

BARBIERI, José Carlos., DIAS, Marcio. **Logística reversa como instrumento de programas de produção e consumo sustentáveis**. Revista Tecnologística, São Paulo, Ano VI, nº 77. Abril 2002.

BARBOSA, Adriana. **Logística Reversa – O reverso da logística**. São Paulo, 2.002. Disponível em: http://www.logweb.com.br/artigos/arquivo/art0001703.htm. Arquivo recuperado em junho de 2005.

BOWERSOX, Donald J. **Logística empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimento / Donald J. Bowersox, David J. Closs; tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves; coordenação da revisão técnica Paulo Fernando Fleury, César Lavalle. – São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Ed. Pioneira – São Paulo, 1997.

COOPERATIVA VEILING HOLAMBRA – www.veiling.com.br

LACERDA, Leonardo. **Logística Reversa – Uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais.** Centro de estudos em logística – COPPEAD – UFRJ – 2002. Disponível em: http://www.guiadelogistica.com.br/artigo394.htm. Arquivo recuperado em junho de 2005.

MALINVERNI, Cláudia. Tomra Latasa: **A logística da reciclagem**. Revista Tecnologística, São Paulo, Ano VIII, nº 80. Julho 2002.

MARQUES, Roberta Wanderley da Costa. **Avaliação da sazonalidade do mercado de flores e plantas ornamentais no Estado de São Paulo.** 2002. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

REZENDE, Antonio Carlos da Silva. Embalagem: o elo fundamental da logística. **Logística – Movimentação e armazenagem de materiais**. n. 177 – p. 58-59, junho/2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo – **Projeto de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso / Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aqüicultura e Pesca do Espírito Santo – **Floricultura** - http://www.seag.es.gov.br/floricultura_caracterizacao.htm. Arquivo recuperado em setembro de 2005.

SEIBEL, Felipe. A revolução das Embalagens. **Revista Exame**. e. 841 – Ano 39 – n. 8 – p. 86-90, 27/Abril/2005.

SILVA, C. R. L. & FLEURY, P. R. **Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de alimentos** – indústria e comércio. In Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

TOMÉ, Luciana Mota. **Avaliação do desempenho logístico-operacional de empresas no setor da floricultura:** Um estudo de caso no Ceará. 2004. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza.

CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS

Competence concepts

CARLOS, Joaquim
Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Com as transformações da globalização, influenciando tanto a vida das organizações quanto as pessoas, como profissionais dessas organizações, os conceitos de competência têm sido tema de muito estudo. Este trabalho tem por propósito analisar e estudar alguns autores e estudiosos do assunto, com o objetivo de elucidar os conceitos, favorecendo uma visão ampla dos conceitos de competência.

Palavras-chave: Competências, conhecimento, atitudes.

Abstract: The globalization has changed the concepts about competence that has influenced the organization as well the professional. The concepts of competence has been theme of studies so far. The purpose of this study is to analyze some concepts of some author, specialized on this subject. The objective is to get understandable and clear the author´s idea, providing broad subject of this theme, concepts of competence.

Keywords: Competence, knowledge, attitudes.

Conceitos de competência

Entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição de competência comumente utilizada é a seguinte:

> conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho, a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e

> desenvolvida por meio do treinamento (PARRY, 1996, apud Fleury & Fleury 2000, p. 27).

Do ponto de visto histórico (FLEURY & FLEURY, 2008), o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo "*Testign for competence rather than intelligence*", iniciando o debate sobre competências entre os psicólogos e administradores dos Estados Unidos. Segundo esse autor, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferencia-se, assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoal, o que pode vir a ser aprimorado por habilidades que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa (MCLELLAND, 1973).

Durante a década de 80, Richard Boyatzis reanalisou os dados de estudos sobre as competências gerenciais e identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Nessa forma de analisar, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justifiquem um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentos na inteligência e na personalidade.

Se o comportamento pode ser observado, então conseguimos classificá-lo como sendo adequado ou não, e pode ser melhorado. Se o comportamento produz alterações no ambiente, então podemos mensurá-lo. Ensinar e desenvolver tecnologia e técnicas que uma organização precisa é possível. Entretanto, para comportamento o desafio é bem maior e diferente. Esse é o foco desse trabalho, estudar e analisar a competência comportamental.

Leme (2005) menciona em seu livro "Aplicação prática de Gestão de pessoas por competência, o que é chamado de Pilares das competências, a saber:

C – Conhecimento

H – Habilidade

A – Atitudes

Esse modelo nos mostra a dimensão do significado de Competência em cada um de seus pilares e, ao mesmo tempo, da integração de ambos.

Tabela 1. CHA – Conhecimento - Habilidade - Atitudes

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competências comportamentais

Além das definições acima, vale considerar que para se analisar mais precisamente o cenário interno da organização temos que diferenciar Competências Essenciais e Competências Individuais. As competências de uma organização espelham ou retratam a empresa. A Visão, Valores e, principalmente, a Cultura Organizacional definem as competências essenciais da organização. Todo colaborador tem a obrigação de entender essas competências da organização.

Green (1999) demonstra a existência de uma relação muito próxima entre as competências essenciais da organização e as competências Individuais. Uma vez que esses dois blocos de competências distintas deveriam refletir a própria identidade da organização, ilustrada por sua Cultura, Visão e Valores, mesmo sabendo que elas não são a mesma “coisa”.

Green (1999) ainda define Competências Essenciais como “Conjunto único de conhecimentos técnicos e habilidades. Ferramentas que causam impactos em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva.” As competências individuais contribuem para alcançar

 ISSN 1679-8902

um objetivo individual de trabalho. Tem como função básica atingir os resultados definidos.

Green (1999) também entende que Competências organizacionais referenciam-se as estratégias corporativas, alinhando-se ao seu "negócio", definindo habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Competência Organizacional está para os estrategistas da organização, assim como Competência individual está para os profissionais de Recursos Humanos. Focos distintos, objetivos diferentes, porém devem estar associados.

Como competências individuais Green (1999, p. 7) considera "uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho". Por exemplo, Comunicação em equipe, necessária para se comunicar com os membros de grupo. As competências individuais acabam influenciando diretamente em produtos e serviços de uma organização. Novamente, o valor do capital humano vem se confirmando como um grande valor de mercado e como vantagem competitiva. Essas competências precisam ser treinadas, uma vez que se defina o que precisa ser aprendido. Isso depende da Competência Organizacional, que é responsabilidade da alta gerência definir.

Outros autores descrevem e definem com algumas variações as competências, porém na sua essência o alinhamento entre todas, independente dos nomes dados às competências, há que existir.

Fleury e Fleury (2001, p. 34), descrevem as competências da seguinte forma:

Competências essenciais: "Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia".

Competências distintivas: "Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas".

Competências Organizacionais: "Competências coletivas associadas às atividades meios e atividades a fins".

Competências Individuais: "Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo."

Tais autores diferenciam Competências *distintivas*, reconhecidas pelos clientes e as Competências organizacionais. Este ponto é pouco discutido por outros autores.

Na visão de Leme (2005, p. 15), as competências são divididas em dois grupos:

Competências técnicas - é tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo: idiomas, sistemas de computação, ferramentas etc. Essa competência pode ser aprendida.

Competências comportamentais - é tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras.

Em gestão de competências, as competências técnicas já estão no mercado há um bom tempo, fazendo parte da cultura organizacional. O grande desafio é a competência comportamental, como identificar e mensurar comportamentos.

Zarifan (2001) assume a competência como inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam. Com quanto mais forma, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Ele demonstra três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a necessidade de mudar o modelo de competência para gestão das organizações:

- A noção de evento, aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação. Isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo, significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- A noção de serviço: de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades. Para tanto, a comunicação é fundamental.

Como complementam Fleury & Fleury (2000), o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. O imprevisto torna-se o natural nas organizações.

Competências individuais requeridas para a liderança

Uma vez analisadas algumas definições de Competências, podemos analisar mais precisamente as competências individuais, o que é o propósito deste estudo e, mais precisamente, o papel da liderança, ou do líder.

A inexistência de um consenso quanto ao conceito de Competências Individuais, além das divergências em caráter filosófico e ideológico, podem também ser atribuídas à adoção de diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento No entanto, a inexistência de um consenso, não significa que não existem pontos em comuns.

Primeiramente, a competência é apresentada como um conjunto de características ou requisitos: saberes, conhecimento, aptidões, habilidades, considerados indicadores capazes de produzir resultados planejados, ou ainda soluções de problemas (MCLELLAND, 1972; SPENCER, 1993; BOYATIZIS, 1982; Congresso Internacional de Administração, 2008).

Como resultado dessa análise a competência individual requerida é a combinação de múltiplos saberes - saber (conhecimento), saber-fazer (habilidades necessárias para se obter um bom desempenho ex: habilidades para motivar, liderar equipes, negociar, planejar, etc.) e saber-ser (refere-se às atitudes. Busca-se um comportamento mais condizente com a realidade) - capazes de produzirem resultados necessários para o atual contexto em que as organizações se encontram (SWIERING & WIIERDSMA, 1992).

Referências

DRUCKER, P. **O Gerente Eficaz**, Editora Zahar. 1971.

DUTRA, J. D. **Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de pessoas na empresa Moderna**, 6ª Edição, Editora Atlas. 2000.

ERA Eletrônica. v.4, artigo 1. Jan/Jun 2005, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L., **Estratégias Empresariais e Formação de competências**, 3ª Edição, Editora Atlas. 2008.

FRIEDMAN, T., O mundo é plano, uma breve história do século 21. Editora Objetiva, 2005.

GRAMIGNA, M. R, **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**, Editora Pearson, 2006.

LEME, R., **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por competências**, Editora Qualitymark. 2005.

MAXINIANO, A. C. A., **Introdução a Administração**, Editora Atlas. 2006.

_____ **Teoria Geral da Administração**, Editora Atlas. 2007.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**, Editora Sextante. 2004.

GREEN, P., **Desenvolvendo Competências Consistentes**, Quallitymark Editora 1999.

QUIN, R., **Competências Gerenciais Princípios e aplicação**, Editora Elsevier 2003.

COVEY, S., **O oitavo hábito. Da eficácia à grandeza,** Editora Campus 2005

Site: Success Insights

STEWART, T. A., **Capital Intelectual**, Editora Elsevier. 1998.

ZARIFIAN, P., **Objetivo Competência – por uma nova Lógica**, Editora Atlas. 2001.

GESTÃO DE SERVIÇOS NA CADEIA LOGÍSTICA

Management services in the supply chain

MARION, Arnaldo
Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Este trabalho tem como objetivo central organizar uma discussão sobre como oferecer uma ampla gama de serviços da Cadeia de Suprimentos, ajudando a esclarecer o controle das entradas de seus processos. Empresas em todos os mercados querem oferecer a melhor qualidade possível a preços competitivos. Isto exige as melhores peças e matérias-primas possíveis para se obter a melhor combinação de preço e qualidade, o que leva a uma necessidade cada vez maior de se oferecer uma excelente gestão de serviços para se ter mais controle sobre a cadeia de suprimentos. A Gestão Serviços deve também assumir um papel importante dentro da Empresa, seguindo uma estratégia de conhecer profundamente o cliente, buscando assim criar fatores de diferenciação. Ela é que mantém o controle dos serviços logísticos, uma fonte importante de oportunidades competitivas.

Palavras-chave: Gestão de Serviços; Cadeia Logística; Terceirização.

Abstract: This work is mainly aimed to organize a discussion about providing a wide range of services from supply chain, helping to clarify the control of inputs to their processes. Companies in all markets want to offer the best possible quality at competitive prices. This requires the best parts and materials possible to obtain the best combination of price and quality, which leads to an increasing need to offer an excellent service management to gain more control over the supply chain. Management Services must also play an important role within the Company, following a strategy of deep customer knowledge thus seeking to create a differentiating factor. It is that keeps track of logistics services, an important source of competitive opportunities.

Keywords: Management Services, Supply Chain, Outsourcing.

Introdução

A importância da Gestão de Serviços na Cadeia Logística é tornar a Gestão de Serviços em uma vantagem competitiva dentro da cadeia produtiva de uma empresa. Os mercados em expansão são poucos e os novos concorrentes globais estão dificultando ainda mais a situação. Os negócios passaram inevitavelmente a enfatizar, como ponto central, as estratégias que criam uma lealdade de longo prazo do cliente.

A Gestão Serviços assumiu papel importante dentro da Empresa, seguindo uma estratégia de conhecer profundamente o cliente, buscando assim criar fatores de diferenciação. Ela é que mantém o controle dos serviços logísticos, uma fonte importante de oportunidades competitivas.

O reconhecimento de que o relacionamento com o cliente é a chave para lucros em longo prazo trouxe consigo a compreensão da importância crucial do serviço ao cliente. É através dos serviços que cada organização faz a sua diferença. Um serviço eficaz ao cliente não se consegue somente através de empregados motivados – embora isto seja um pré-requisito-, mas através de sistemas logísticos que permitam uma entrega consistente do pacote de serviços.

O papel da logística pode ser visto como o processo de implantação de sistemas e de coordenação do apoio para assegurar que os objetivos dos serviços ao cliente sejam atingidos. Esta é a idéia de sistema logístico dirigido ao serviço – um sistema destinado a atingir objetivos definidos de serviços.

A Terceirização deve ser vista como problema ou solução na operação da Cadeia Logística? Por quê?

No que diz respeito à cadeia logística, atualmente grande parte da mesma está terceirizada: armazéns, transporte, distribuição do produto, incluindo o fluxo interno e os abastecimentos aos postos de trabalho; solucionando vários problemas na cadeia produtiva, trazendo uma grande vantagem competitiva, redução de custos, etc. Seria uma solução na operação Logística, pois a Terceirização é feita sempre em cima de algumas razões estratégicas e táticas, tais como: melhorar o foco do negócio; obter acesso a capacidades de nível mundial; acelerar os benefícios de reengenharia; compartilhar os riscos; liberar recursos para outras finalidades; reduzir ou controlar os custos de operação; tornar disponíveis os fundos de capital; gerar a introdução de capital; compensar a falta de recursos internos; melhorar a gestão de funções difíceis ou fora do controle.

O advento das firmas globais ampliou a necessidade de coordenação e de uma logística eficiente, o que tornaria viável suas estratégias gerais, que se caracterizam pela sua estrutura organizacional abrangente, garantindo uma coordenação logística eficiente e uma integração das várias funções dispersas.

Essa maior complexidade dos sistemas logísticos, que agora podem ser chamados de sistemas logísticos globais, são considerados como uma das razões por trás do rápido crescimento da terceirização na Logística. As reconfigurações logísticas requerem mudanças nas instalações, no retreinamento de pessoal e no desenvolvimento de sistemas integrados de processamento de dados. Mais e mais empresas estão buscando firmas especializadas para ajudá-las nessas mudanças.

Mas o aumento da terceirização de serviços logísticos se deve também a outros fatores. Nesta era da reengenharia, de estoques reduzidos e de competição globalizada, muitas empresas estão concentrando seus esforços nas atividades centrais (as chamadas core-competences), que são críticas para sua sobrevivência. Essa mudança na estratégia de negócios estimula a demanda por serviços logísticos externos, tanto físico, como operacionais, como de administração, quando esses não constituem a competência central da empresa. Esses serviços passam a ser providos, então, pelos prestadores de serviços logísticos.

Ao mesmo tempo em que o mercado global oferece mais oportunidades, surge naturalmente uma maior competição entre as empresas. A Terceirização de serviços logísticos constitui, principalmente para as sociedades comerciais, uma forma de atingir novos mercados e oferecer um melhor nível de serviço aos clientes. Nesse ambiente, as empresas buscam identificar as melhores formas de satisfazer seus clientes e sustentar ou ampliar seu mercado. Porém envolve certos riscos se não forem implementadas de um modo controlado. Alguns riscos na terceirização devem ser levados em conta:

- Estratégico: a empresa operadora logística pode adquirir capacidade, que é um diferencial frente a seus concorrentes e que, ao terceirizar, a mesma pode passar este diferencial para que seu concorrente desfrute;
- Comercial: seu parceiro contratado passa a levar o nome da empresa frente ao cliente;
- Gerencial: os custos e o nível de serviço fornecido devem ser visíveis para ambas as partes.

Desdobramento de um processo de terceirização para alcançar a excelência dos resultados na operação logística

Um bom processo de terceirização deve ser desdobrado da seguinte forma:

- Definição Escopo:

Deve-se levantar criteriosamente qual será a área/serviço que se pretende terceirizar, conhecer bem seus pontos fortes e fracos, definir e apurar corretamente custos atuais (diretos/indiretos), e definir também o que se pretende com a terceirização (custo, melhoria da qualidade, etc.,). Verificar se existe algum impedimento legal (Acordo Sindical, atividade fim, etc.).

- Benchmarking Mercado

Com base no escopo definido, deve-se verificar no mercado quem são os fornecedores potenciais. Deve-se fazer a análise sempre seguindo um mesmo padrão para todos. Alguns aspectos devem ser observados:

- ✓ Capacidade instalada
- ✓ O conceito no mercado
- ✓ Preços praticados
- ✓ Qualidade do produto
- ✓ Qual o interesse na parceria
- ✓ Relacionamento com empresas e com concorrência
- ✓ Situação econômica financeira do fornecedor
- ✓ Situação de relacionamento sindicais e passivos trabalhistas.
- ✓ Tecnologia empregada

Também devemos ficar atentos aos possíveis itens característicos de um fornecedor, que podem ser um diferencial na hora da escolha.

Os critérios devem ser estabelecidos utilizando as diversas áreas da empresa: suprimentos, engenharia, finanças, jurídica, qualidade e demais que sejam envolvidos no processo.

- Proposta:

Uma vez identificados os potenciais parceiros, deve-se elaborar uma proposta, enviando-a a cada um, com as definições do escopo e prazos para retorno. Se necessário, prever que visitas técnicas sejam feitas para melhorar entendimento do escopo.

A proposta deve vir dividida em:

- o Proposta técnica operacional: onde o possível parceiro irá informar qual será o dimensionamento (volumes envolvidos, equipamentos, mão de obra, forma de operar, etc.).

 ISSN 1679-8902

- Proposta comercial: esta irá definir todos os valores envolvidos de acordo com a proposta técnica operacional e também as demais condições comerciais devem ser informadas (forma de cobrança, validade contrato, multas, etc.).

- Negociação:

Quando identificado o parceiro ideal, estabelece-se uma relação conhecida como “reverse marketing”, ou seja, é o comprador que convencerá o vendedor a aceitar uma proposta vantajosa para ambas as partes.

Como estratégia durante a negociação, deve-se ressaltar os pontos de convergência, e as divergências serão discutidas até que sejam equacionadas.

O acordo final será formalizado em um contrato que deve ser o mais abrangente possível, com previsão inclusive de:

- Prazo validade
- Forma reajuste
- Responsabilidade
- Multas
- Indicadores de desempenho
- Etc.

Este tipo de estudo e contrato nunca deve ser tratado apenas na esfera do negociador, é preciso que esteja presente a figura do gerente responsável pela unidade de estratégia de negócio que será tocado pela terceirização.

Sempre se pretende que estas negociações sejam feitas em uma sólida base de confiança e lealdade.

Empresas de vários segmentos estão utilizando como estratégia para terceirizar a operação logística a Cooperativa de Trabalho

As cooperativas de trabalho são boas em certos aspectos, talvez uma das grandes soluções para gerar empregos, e sabemos que, pela união, é possível mudar nossos destinos e melhorar as condições de vida. A atividade de logística necessita de pessoas comprometidas, pró-ativas, motivadas.

Precisa ser avaliada antes desta contratação se as funções a serem exercidas pelos cooperados não interfiram nos processos da empresa e sim agreguem valor na cadeia produtiva e também reduzir custos.

Muitos dos segmentos do cooperativismo apresentam saldos bem positivos, seja pelas sobras de caixa, pelo aumento sistemático do capital, pelos investimentos em seu próprio crescimento, seja, essencialmente, pelos diversos benefícios sociais que vêm proporcionando aos seus associados, que são estendidos, na maioria dos casos, aos seus dependentes, tais como cursos em diversas áreas, distribuição de material escolar, financiamentos para criar o próprio negócio, condições especiais em compras compartilhadas e muitos outros.

Mas tem que ter a função de cooperativismo, com a certeza de todos serem tratados com dignidade, como autênticos cidadãos, e ter-se um atendimento humano e verdadeiramente personalizado, ao recorrer à cooperativa. É um forte diferencial do sistema e plantou a base sólida de sustentação para o cooperativismo no mundo todo.

Já nas cooperativas de crédito, tem-se um inquestionável aliado para o desenvolvimento do país, já que em todas as suas operações há um giro de dinheiro, compra e venda, produção, emprego, geração de renda e de poupança. E os números comprovam a expansão e a sustentabilidade do sistema.

Como cada cooperado participa diretamente nos resultados das cooperativas, sua remuneração é de acordo com trabalho, criando assim uma motivação maior. Além do mais, é um ambiente mais democrático, reduz os encargos, reduzindo os custos e despesas finais.

 ISSN 1679-8902

Deve-se ter muito cuidado antes de contratar uma cooperativa de trabalho, pois as Cooperativas sofrem uma grande fiscalização, devido a uma falta de definição na CLT. Consequentemente, a contratação poderá ocasionar processos trabalhistas, inviabilizando o contrato, pois o ganho com encargos no início poderá não ser compensatório caso haja processos trabalhistas.

Avaliar o desempenho da Gestão de Serviços na Cadeia Logística

Na Gestão de Serviços as técnicas e medidas de desenvolvimentos adaptados às realidades logísticas atuais são críticas, pois o controle eficaz da gestão de serviços demanda informações apropriadas sobre o desempenho logístico.

Existe hoje a necessidade de medidas e bancos de dados para gerenciar sua logística. Utilizar os sistemas tradicionais de controle da empresa não é suficiente para se obter as informações necessárias: Contabilidade Geral.

O uso de indicadores na logística permite que gerentes definam objetivos e meçam a diferença relativa a um padrão, ou seja, entre o que deveria ter acontecido e a situação real.

Relacionamento entre medidas e estratégias, as medidas ou indicadores logísticos relevantes são as ferramentas-chave do sistema de controle, permitindo ações e decisões coerentes e orientadas para a estratégia. (as medidas são indicadores projetados para dado gerente, que deve, dentro de seu grau de responsabilidade, identificar os meios para medir o desempenho em sua área de responsabilidade, isto de maneira simples e clara.

O princípio básico do projeto de medidas em ambos os tipos de integração inclui: importância da simplicidade da linguagem, acuracia dos dados, coerência entre as medidas, medir o que realmente será utilizado como base de decisão e a participação de todos os envolvidos na definição dos indicadores.

Considerações finais

O “papel da logística e da gestão de serviços” deve ser voltado para integrar o processo de implantação de sistemas e de coordenação do apoio para assegurar que os objetivos dos serviços ao cliente sejam atingidos. Esta é a ideia de sistema logístico dirigido ao serviço – um sistema destinado a atingir objetivos definidos de serviços.

Na Gestão de Serviços as técnicas e medidas de desenvolvimentos adaptados às realidades logísticas atuais são críticas, devem obter o controle eficaz da gestão de serviços, pois demanda informações apropriadas sobre o desempenho logístico. A importância da Gestão de Serviços na Cadeia Logística deve ser vista como uma vantagem competitiva dentro da cadeia produtiva de uma empresa.

Referências

ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: modelos, aspectos e contribuições. 1ª edição; Editora Atlas; 2004.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Logística Empresarial.

BANZATO, E. Tecnologia da Informação aplicada a Logística.

CHIAVENATO, I., Empreendedorismo. São Paulo: Saraiva. 2004

DALLEDONE, J. Gestão de serviços: chave do sucesso nos negócios.

DEGEN, R. O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo: Makron Books, 2000.

DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo - Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOZ, Y. L. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias. 1.ed. Rio de Janeiro: Quality Mark. 2000

DRUCKER, P. F, Inovação E Espírito Empreendedor (Intrepreneurship) - São Paulo: Pioneira. 2000.

_____ O melhor de Peter Drucker - O homem, a Administração, a Sociedade – editora Exame Nobel

Harvard Business Review, Empreendedorismo e Estratégia – Rio de Janeiro: Campus.

JOINER, B. L. As metas gerenciais: gerencia de quarta geração, 1º Ed. São Paulo: Makron, 2004.

KALAKOTA, R. R. M. E-business. 2º Edição. Editora Bookman. 2002.

KOTLER, P. Administração de Marketing; 10ª edição; Editora Pearson; 2000.

MOURA, B. Logística: Conceitos e Tendências 1ª Ed. Centro Atlântico. 2006.

NOLETO, M. J. Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática. 1ª Ed. São Paulo: Global. 2001.

PORTER, M. Vantagem Competitiva. 24 ed. RJ Campus 1989

_____ Estratégia Competitiva. 25.ed. Rio de Janeiro: Campus. 2002.

AÇÃO EM SENTIDO ESTRITO

Action in Strict Sense

MASSA, Hélio Oliveira
Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Quando estudamos a ação e processo civil, observamos que quase toda doutrina inicia o assunto nos remetendo ao chamado *direito de ação,* qualificando-o como público e subjetivo. Certamente, o direito de ação é público, porquanto atribuído indistintamente a todas as pessoas, inclusive aos entes despersonalizados (condomínio, espólio massa falida etc.). É subjetivo na medida em que se trata de um poder que o ordenamento jurídico concede a uma pessoa para a satisfação de seu interesse próprio. Válido ressaltar, contudo, que todo o raciocínio jurídico que envolve o estudo do direito de ação advém do princípio constitucional do acesso à justiça, encartado no artigo 5.º, inciso XXXV, da Constituição Federal de 1988, o que nos possibilita concluir que o direito de ação, além de público e subjetivo é, antes de tudo, fundamental. Portanto, o legislador ordinário não poderá editar nenhum ato normativo que venha subtrair da apreciação do Poder Judiciário qualquer lesão ou ameaça a direito. Daí também se pode concluir que esse direito fundamental de ação não pode se confundir com aquela ação tratada em nosso Código de Processo Civil, a qual inclusive requer o preenchimento de algumas condições (possibilidade jurídica do pedido, interesse de agir e legitimidade *ad causam*), bem como detém elementos que a identificam (partes, causa de pedir e pedido). É justamente esse o ponto de partida do presente trabalho que, embora sucinto, percorrerá pela distinção entre a garantia fundamental de petição e a ação em nível processual para que, então, passemos a enfrentar questões essenciais como, por exemplo, o momento exato da existência da ação no processo; a possibilidade de haver processo judicial sem ação e vice e versa; a desvinculação da ação com o direito material que está sendo postulado, dentre outras.

Palavras-chave: Processo civil; ação; condições da ação

ABSTRACT: When studying the actions and civil procedure, we noticed that almost every doctrine begins in referring the matter to the so-called right of action, characterizing it as public and subjective. Certainly, the right of action is public, as assigned indiscriminately to all people, including the unincorporated entity (condo, estate etc...) It is subjective in that it is a power that the law grants a person to satisfy their own interest. May be stressed, however, that all the legal reasoning that involves the study of the right of action arises from the constitutional principle of access to justice, chartered in Article 5.º, XXXV, the Constitution of 1988, which enables us to conclude that the right of action, and public and subjective is, above all, fundamental. Therefore, the ordinary legislator can not edit any normative act that will subtract from the review by the Judiciary any injury or threat to law. It also can be concluded that the fundamental right of action can not be confused with that action covered in our Code of Civil Procedure, which also requires the completion of some conditions (possibility of legal claim, interest and legitimacy to act *ad causam*) and has elements that identify it (parties, cause of action and application). This is precisely the starting point of this work that, although brief, will cover the fundamental distinction between the guarantee and the right action for a procedural level, then, let us tackle key issues such as, for example, the exact time of the existence of action in the process, the possibility of legal proceedings without action and vice versa, the untying of action with the right equipment that is being postulated, among other.

Keywords: Civil Procedure; action; action condition.

INTRODUÇÃO

Para a compreensão do fenômeno processual, necessário relembrar que ele se aloja em três grandes institutos: jurisdição, processo e ação.

Os conflitos de interesses não podem, pelo menos em regra, ser solucionados pelas próprias forças das partes envolvidas. Diz-se *em regra* porquanto nosso ordenamento jurídico admite, excepcionalmente, a utilização

da chamada autotutela ou autodefesa, situação em que a própria pessoa reage em busca de seu direito, por exemplo, proteção da posse e legítima defesa.

Afora as hipóteses previstas em lei, o exercício da autotuela pode configurar o crime denominado *exercício arbitrário das próprias razões*, cuja pena é de quinze dias a um mês de detenção ou multa, além da pena correspondente à violência (artigo 345 do Código Penal).

Se a autodefesa é a exceção, a regra é a jurisdição, donde decorre o processo e, dependendo do caso, a ação. A jurisdição, portanto, apresenta-se com uma das funções do Estado consistente em seu poder/dever de solucionar, por meio dos órgãos do Poder Judiciário, as lides estabelecidas no âmbito extrajudicial. Vale dizer, aquele que se sentir lesado ou, ao menos, ameaçado em seu direito poderá provocar o Estado para que ele, exercendo a jurisdição, aplique definitivamente a lei ao caso concreto.

Nesse contexto é que deve ser analisado o presente tema, pois assim conseguiremos distinguir as duas faces existentes da terminologia *ação*, cujas essências, embora diversas, estão intimamente ligadas pelos mesmos fundamentos: a jurisdição e o acesso à justiça.

Ação é uma palavra equívoca no ordenamento, isto é, possui mais de um significado. Desse modo, a doutrina separou a chamada ação em sentido amplo (ou em nível constitucional) e ação em sentido estrito (ou em nível processual).

Em *sentido amplo*, entende-se por ação o direito ao acesso à Justiça, que decorre do art. 5.º, inc. XXXV, da Constituição Federal, onde nenhuma lesão ou ameaça a direito poderá ser subtraída da apreciação do Poder Judiciário. É exercida através do direito constitucional de demandar.

A ação em *sentido estrito* é aquela que está vinculada ao preenchimento de condições processuais para que se torne apta à satisfação da pretensão do autor. É exercida através do chamado direito de ação, pelo qual centraremos nossa atenção.

 ISSN 1679-8902

Muito se discutiu a respeito do momento da formação da ação em sentido estrito, ou seja, os doutrinadores buscavam o exato instante em que se poderia dizer que houve efetivamente uma ação. Dentre várias, destacaremos resumidamente três grandes teorias: concretista, abstratista pura e eclética.

A *teoria concretista* entendeu que existiria ação quando, ao final, houvesse uma resposta judicial de procedência. Vale dizer, só há ação para quem tem razão.

A *teoria abstratista pura,* por sua vez, ampliou esse entendimento, afirmando que seja qual fosse a resposta do Judiciário (procedência ou improcedência), haveria ação.

A *teoria eclética*, cujo principal defensor foi ENRICO TULLIO LIEBMAN e adotada pelo Código de Processo Civil brasileiro, entendeu que existe ação quando, ao final, houver uma *resposta de mérito* proferida pelo Poder Judiciário. Desse modo, é tecnicamente equivocado dizer que o juiz extinguiu a ação sem julgamento de mérito. O juiz, na verdade, não extinguiu a ação, mas sim o processo, pois a ação sequer existiu em decorrência da ausência de apreciação meritória.

Diante dessa teoria, podemos extrair duas conclusões fundamentais: **(i)** não há ação sem processo; **(ii)** porém pode haver processo sem ação.

Vale frisar que resposta não mérito não se exaure nas sentenças de mérito, pois se assim fosse não haveria ação no processo de execução de título extrajudicial, visto que nele não existe, em regra, sentença de mérito, mas sim atos satisfativos. O mestre LIEBMAN explicou esse tema dizendo que resposta de mérito é gênero dos quais sentenças de mérito e atos satisfativos são espécies.

A título de curiosidade, pode-se dizer que, tecnicamente, haverá sentença de mérito na execução quando, por exemplo, o juiz, de ofício,

reconhecer a prescrição no processo de execução (Súmula 150 do STF)[11], extinguindo-o nos termos do artigo 269, inc. IV, do Código de processo Civil.

O passo adiante é saber quando uma ação merecerá uma resposta de mérito. Para que isso ocorra será necessário que ela preencha determinadas condições, sob pena de ser considerado seu autor carecedor de ação. Assim, embora todos tenham acesso à justiça, nem todos têm direito de receber uma **resposta de mérito** do juiz à pretensão formulada.

Exige-se, pois, que a pretensão não seja contrária ao ordenamento jurídico, que a pessoa que formule e em face de quem ela é formulada seja parte legítima e que haja interesse de agir. Sem o preenchimento dessas condições, não existe ação, pois não haverá resposta de mérito pelo juiz.

Grande discussão doutrinária grassa a respeito do momento em que o juiz deve verificar a existência ou não das condições da ação. Quanto a esse tema, surgiram duas grandes correntes. A primeira entende que a análise do preenchimento das condições da ação deve se dar em abstrato, isto é, pelo que consta na inicial. Assim, tudo o que for provado ao longo do processo e durante a instrução será considerado matéria de mérito. Por exemplo, se for ajuizada uma ação de cobrança de uma dívida, aduzindo na inicial que ela está fundada em prestação de serviço, estarão preenchidas as condições da ação, ainda que se prove que, na verdade, a dívida foi oriunda de jogo de azar.[12] Para essa corrente, o juiz deverá julgar improcedente o pedido, e não julgar pela carência por falta de possibilidade jurídica do pedido. É o que defende a *teoria da asserção.*

Por outro lado, tem-se a *teoria do exame em concreto*, onde o juiz vai analisar as condições da ação não apenas pelo que consta em abstrato da inicial, mas também por tudo aquilo que ficar demonstrado ao longo do

[11] "Prescreve a execução no mesmo prazo de prescrição da ação" Ademais, não podemos olvidar que o artigo 194 do Código Civil foi revogado pela Lei 11.280/2006.

[12] GONÇALVES, Marcus Vinícius Rios. *Novo Curso de Direito Processual Civil.* V.1, São Paulo: Saraiva, 2004. p. 87.

processo. Assim, aproveitando o exemplo formulado acima, o julgador irá decidir pela extinção do processo sem julgamento do mérito.

A consequência em adotarmos uma ou outra teoria é fundamental, justamente pela ocorrência ou não da coisa julga material, qualidade esta inerente apenas às sentenças de mérito.

Por fim, resta frisar que o exame das condições da ação é matéria de interesse público, devendo o magistrado arguir de ofício uma vez verificada a falta de uma delas, ou o próprio réu poderá alegar em preliminares de contestação ou qualquer outro momento processual, visto que não se sujeita à preclusão, constituindo-se uma das exceções do princípio da eventualidade.

REFERÊNCIAS

GONÇALVES, Marcus Vinícius Rios. *Novo Curso de Direito Processual Civil.* V.1, São Paulo: Saraiva, 2004.

SAZONALIDADE E EVOLUÇÃO DOS BRINDES PROMOCIONAIS

Seasonal and evolution promotional gifts

PIETRI, Erivaldo
Faculdade de Jaguariúna

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo principal realizar uma análise dos fatores que geram sazonalidade no mercado de brindes promocionais, bem como trazer a luz as projeções sua evolução. Este estudo foi realizado através de dados primários captados nas mais diferentes fontes secundárias que estudam o setor. Esta análise permite a construção de um cenário para a atuação de uma empresa específica do setor. Para tanto, serão trabalhados os aspectos referentes a uma empresa existente, pois assim poderemos nos deparar com as mais diferentes amplitudes, facilidades e dificuldades que a mesma vivencia no seu dia a dia.

PALAVRAS CHAVES: Marketing; Vendas; Brindes.

ABSTRACT: This paper aims at providing an analysis of the factors that generate seasonality in the market of promotional gifts and bring to light the projections developments. This study was conducted through captured primary data in many different secondary sources who study the industry. This analysis allows the construction of a scenario for the performance of a specific sector. For this, we worked on aspects related to an existing company, so that we may encounter the most different ranges, facilities and experience the same difficulties in their day to day.

KEYWORDS: Marketing, Sales, Gifts.

Introdução

Nessa análise, serão estudados os principais aspectos e características que envolvem a sazonalidade do segmento *Promocional*, trabalhado pela empresa Bolas Corner, bem como traçar a evolução deste mercado. Esse estudo é de grande importância e relevância dentro do planejamento de marketing de uma empresa, pois é através dele que se é possível identificar oportunidades, entender os diferentes comportamentos e influências, até os principais fatores que levam à compra.

A conclusão das análises tem a função de direcionar as ações de marketing e comunicação dentro do planejamento, com o objetivo de gerar resultados mais efetivos, com custos reduzidos, atingindo o target no momento, local e maneira mais adequados, evitando assim esforços ineficientes.

Corner Indústria e Comércio de Materiais Esportivos

A Corner é uma empresa de materiais esportivos que há 25 anos produz bolas oficiais costuradas e matrizadas (coladas), das modalidades voleibol, futebol de campo, futebol society, futsal, futebol categorias mirim e infantil, handebol masculino, feminino e infantil. Atualmente a empresa possui duas divisões distintas:

- Segmento de bolas oficiais (varejo): bolas que levam a marca Corner são vendidas na rede de varejo em todas as regiões do Brasil.

- Segmento promocional: bolas personalizadas com a logomarca do cliente, voltadas para ações promocionais (bolas oficiais e minibolas).

No varejo, a Corner atende todo o território nacional em lojas de materiais esportivos, magazines, supermercados, lojas de brinquedos, entre outros pontos de venda. No segmento promocional as vendas ocorrem diretamente através da equipe interna (venda direta a clientes finais B2B) ou através de intermediários, sendo elas: agências de comunicação, marketing promocional e brindes em geral.

Considerando que o mercado de atuação da Bolas Corner é o B2B, algumas análises serão diferenciadas e adaptadas, levando em consideração não só as características dos profissionais que estão relacionados à compra do produto, mas também ao perfil das empresas clientes.

Sazonalidade

Sazonalidade é uma expressão muito utilizada pelos economistas, referindo-se à alternância de períodos previsíveis de baixas e altas de preços, em decorrência, respectivamente, de aumentos e diminuições na oferta de bens.

Como em muitos setores, as vendas no início do ano são lentas, pois como o carnaval se encontra nesse período os investimentos acabam se voltando para outros setores. Após o período do Carnaval, começam aparecer às oportunidades de negócios promocionais, pois as empresas começam lançar novos produtos e juntamente lançam ações promocionais. No período de férias no meado do ano, para a Corner não é um período muito vantajoso, pois além de ser uma época de inverno, quando as empresas efetuam seus balanços e seguram os investimentos, surge também um grande concorrente, o turismo. Para o final do ano, a demanda aumenta, quando novos produtos são lançados visando às férias do final de ano, as datas comemorativas e períodos festivos.

Podemos dizer também que a sazonalidade corresponde às variações que se dão de tempos em tempos, podendo ser parecidas ou diferentes, dentro de determinados campos com que temos relação. Sazonalidade vem de sazonar – amadurecer.

Para a Corner existem algumas épocas em que a sazonalidade vem acompanhada com a oportunidade de negócios, tais como:

 ISSN 1679-8902

- Eventos Esportivos: Copa do Mundo; Olimpíadas; Jogos Pan-americanos; Campeonatos nacionais e internacionais (Futebol de Campo, Futsal e Society; Vôlei; Basquete; Handebol; Futebol Americano).

A Copa do Mundo já desperta o movimento de mercado em todo o mundo e um dos segmentos mais aquecidos é o de brindes e produtos promocionais. A expectativa do segmento promocional é de que as ações de marketing relacionadas à Copa do Mundo 2014 movimentem em torno de R$ 7,5 bilhões, 75% mais que no evento anterior.

Explica-se que o segmento esportivo é o que mais vem crescendo dentro da oferta de produtos promocionais. Dentro de um melhor planejamento estratégico, cada vez mais as empresas buscam ligar suas marcas a conceitos fortes e com um apelo positivo junto aos públicos. E nada melhor que valores como saúde e esporte, ainda mais em véspera da Copa do Mundo.

Evolução no mercado de comunicação

Fazendo uma análise da evolução do mercado, observamos que ouve um grande aumento no mercado de brindes no período de 2005 ate 2009. No período de 2007 a 2008, o faturamento no mercado de brindes foi de 29,3% e de 2008 a 2009, foi de 11,3%.

Tendências / Evolução

Elza Tsomari, Presidente Executiva da AMPRO (Associação de Marketing Promocional), no dia 24 de Abril de 2009, divulgou que o investimento no marketing promocional em 2008 foi de R$ 27 bilhões. Foi divulgada também uma previsão que, para 2009, as empresas utilizarão das mesmas estratégias de marketing, mantendo ou até mesmo elevando verba para a participação da promoção de vendas, o que significa cerca de 47%, esperando atingir o investimento de R$ 30 bilhões para o setor.

Pesquisa elaborada pela SSK Analises Mercadológicas.

Dados do IBGE mostram que hoje existem em media 36 mil grandes e médias empresas, sendo: 22 mil grandes empresas e 14 mil médias empresas.

Existem também outras empresas que realizaram com menor frequência e volume ações promocionais, como as pequenas e micro empresas, porém essas se encaixam dentro do escopo de clientes das empresas.

Ordem crescente das atividades, evolução 2007 à 2009:

1 - Ações Promocionais no Ponto de Venda;

2 - Aquisições e Logística de Brindes / Prêmios;

3 - Marketing de Eventos;

4 - Aquisições e Logística de Materiais Promocionais;

5 - Design Gráfico e Comunicação Visual;

6 - Aquisições e Logística de Materiais de PDV;

7 - In Store Marketing;

8 - Campanhas motivacionais.

Pode-se dar um destaque para um grande aumento na contratação de ações de marketing de incentivo, que subiu de 25% para 32% de 2007 a 2008.

Através de uma pesquisa elaborada pelo IBOPE, conseguimos enxergar cinco ações que terão possíveis evoluções:

Promoção no ponto de venda	50%
Marketing digital	52%

 ISSN 1679-8902

Eventos	53%
Marketing de incentivo	55%
Atividades no ponto de venda	86%

Foi feita uma pesquisa pela Forma Editora, pela qual foi apontado que existe uma tendência de 64,8% das empresas em realizar de 1 a 3 ações promocionais com brindes por ano, sendo que 73,9% das mesmas efetuam suas ações promocionais para clientes corporativos, equipe interna e consumidor final.

Entre as empresas que compram brindes, 62% das mesmas efetuam a compra de brindes para incentivar colaboradores, fidelização de clientes e eventos comemorativos.

Considerações finais

Embora a crise econômica mundial tenha sido devastadora, as empresas têm demonstrado a importância dos investimentos no marketing promocional. Segundo as pesquisa analisadas, as empresas que investem no marketing pretendem manter suas verbas para o setor ou até mesmo aumentá-las. Para o setor de brindes as portas vêm se abrindo cada vez mais, pois entre os tipos de ações realizadas pelas empresas que utilizam ou utilizaram brindes promocionais, os eventos aparecem em destaque, juntamente com as ações do PDV.

Também são importantes nas campanhas de incentivos, seguido das feiras, campanhas de relacionamentos, ações de marketing direto, campanha de fidelização e dos congressos.

Dada a contínua realização de eventos esportivos e o aquecimento do mercado interno, podemos entender que os investimentos neste setor se mostram bastantes possíveis de gerar bons retornos.

Referências

BMA – Business Marketing Association - www.marketing.org

B2B Marketing Market - www.btobonline.com

Bolas Corner – www.bolascorner.com.br

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. 3ª Edição - São Paulo: Prentice Hall, 2005

IBGE – www.ibge.com.br

IBOPE - www.ibope.com.br

KOTLER, P. Administração de Marketing. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall,

_____ Marketing Essencial, Conceitos, Estratégias e Casos. 2ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2005;

LUPETTI, M. Planejamento de Comunicação. São Paulo: Futura, 2004

MATTAR, F. N; SANTOS, D. G. Gerência de Produto. São Paulo: Atlas, 1999.

USO DE PROGRAMA DE ENSINO À DISTÂNCIA PARA AUXÍLIO À MANUFATURA

The use of e-learning software as a support to the manufacturing

CAMPOS, Alexandre Jose Franco
Faculdade de Jaguariúna
Universidade Metodista de Piracicaba

Resumo: O propósito deste artigo é de identificar os problemas gerados com a falta de conhecimento durante um processo de mudanças de força de trabalho em uma organização, oferecendo um suporte pelo uso de um programa de ensino à distancia para evitar perda de informações e preparar um programa de treinamento para os novos funcionários, os quais irão ter informações práticas relacionadas aos produtos que estão sendo manufaturados. Este artigo foi baseado na experiência do autor, que trabalhou em empresas de manufatura de computadores. Junto ao artigo existe uma pesquisa realizada junto a empresas que usam cursos de ensino à distancia para treinar seus funcionários.

Palavras-chave: Moodle, Ensino à distancia, Memória Organizacional.

Abstract: The purpose of this paper is to identify the gaps generated with a lack of knowledge during a process of change employment in a organization, and offer a methodology supported by a e- learning program to avoid loss of information and prepare a training program to new employees, those will take the practical information related to the products that are being manufactured. This paper was based in an experience of the author, who had worked in computer manufacturing companies. There was a researching of the using of e-learning courses in companies that is displayed in the following article.

Keywords: Moodle, E-learning, Organizational memory.

1. Objetivo

A ideia de se implementar um programa de treinamento via software de ensino à distancia tem como ponto focal o desenvolvimento organizacional, visando a uma melhoria continua dos processos. A proposta do presente estudo é discutir a questão dos custos gerados com a perda de informação e o uso do conhecimento adquirido pelos funcionários de uma empresa para o desenvolvimento de um treinamento, tendo como principal pilar um programa de ensino à distância para trabalhar a integração destes funcionários, buscando transformar o conhecimento implícito em explicito. Este conhecimento posteriormente será armazenado em um banco de dados para acesso dos setores pertinentes e novas contratações.

2. Introdução

Atualmente, as empresas de tecnologia trabalham um modelo de gestão de produção com foco na mão-de-obra terceirizada, cuja maior vantagem está na redução de custos em momentos de baixa de produção. Quando existe uma retração da demanda, os trabalhadores terceirizados são, geralmente, dispensados, para balancear as perdas ocasionadas com a demanda reprimida. Com a retirada de mão de obra qualificada a empresa sofrerá a perda de conhecimento adquirido por parte destes funcionários, e que estará relacionada com perdas no processo produtivo, como será demonstrado a seguir:

2.1. Paradas de produção

Na introdução de um produto a ser fabricado em uma linha de produção, faz-se necessário ter o histórico dos principais problemas e também das ações que possibilitem resolver tais problemas. Os funcionários que trabalham diretamente na fabricação de um produto desenvolvem conhecimentos para resolver problemas relacionados a este produto. Este tipo de conhecimento é informal e, em muitos casos, não é verbalizado, sendo que a pessoa que

detém este conhecimento resolve os problemas, pois aprendeu de forma prática. Este conhecimento é chamado de conhecimento implícito e tem grande importância para as empresas, pois contém informações que ajudam na resolução de problemas. O conhecimento implícito, quando verbalizado para outras pessoas, em forma de treinamento ou mesmo para troca de informações é chamado de conhecimento explicito, de modo que o mesmo passa a ser divulgado.

As paradas de produção, em sua maioria, estão relacionadas a problemas acontecidos no passado, os quais normalmente são evitados através da experiência dos funcionários que trabalham em diferentes setores da empresa.

Quando o conhecimento é perdido ou ainda é passado de forma indevida, tem-se o prejuízo refletido inicialmente na parada de produção e isso provoca um efeito cascata, em que diferentes setores deverão se mobilizar para amortecer o prejuízo. Em empresas de fabricação de computadores, por exemplo, o atraso para entrega do produto final é refletido em multas e quebra de contrato.

2.2. Rejeições de material indevido

Durante a manufatura de um produto, existem etapas nas quais as características mecânicas deste produto são verificadas, sendo que a estética deste produto é comparada com um padrão. Em geral, em noventa por cento (90%) dos casos ocorrem rejeições de produtos que estão com suas especificações corretas, porém o novo funcionário, em função de insegurança, pouco treinamento ou, na maioria dos casos, com pouca experiência, tende a executar tais rejeições, que serão refletidas em custos de análise de perdas, local para armazenagem de material rejeitado e transporte deste material.

Na curva de aprendizado da Figura 1, a seguir, pode-se notar que a empresa que possui um padrão como o demonstrado, passa por problemas constantes, em função de, a cada período, promover demissão ou

movimentação de novos funcionários em um posto de trabalho onde as pessoas não possuem conhecimento da função que exercem, pois estão a pouco tempo no setor e perdem tempo na tratativa de problemas.

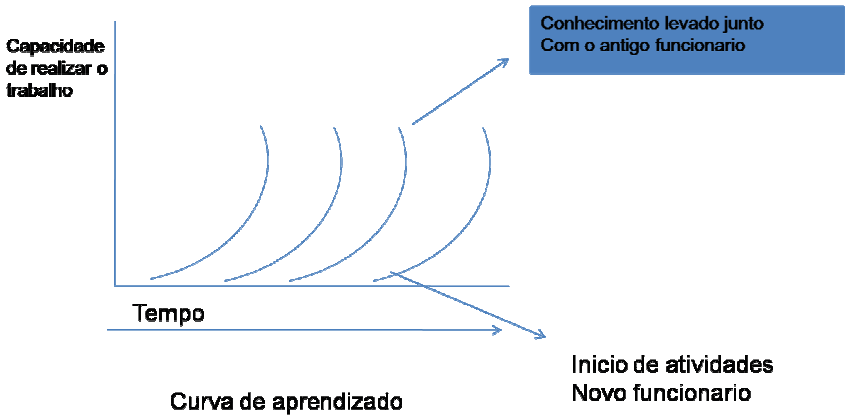


Figura 1 – Curva de Aprendizado - Fonte: Joiner (2004).

3. Referencial teórico

3.1. Memória organizacional

Memória organizacional é toda forma de informação gerada em seus diferentes processos de busca de conhecimento, sendo que, no caso do chão de fábrica, o mesmo acontece quer seja pelo uso de contratos rápidos, terceirizações ou ainda promoções e rodízio de postos de trabalho.

3.2. Organizações bem sucedidas

As organizações bem sucedidas têm foco em compartilhamento de informações entre gerentes e funcionários, sendo que a ideia é também focar em informações relacionadas a ações que melhorarão a produção de um produto e o desenvolvimento de seus funcionários.

 ISSN 1679-8902

O uso extensivo de treinamentos em empresas bem sucedidas busca o desenvolvimento de seus funcionários. Este expediente visa equalizar conhecimentos e desenvolver a mente humana para maximizar resultados que irão refletir no desempenho da empresa.

3.3. Aprendizagem

Aprendizagem é a forma com que as pessoas obtêm conhecimento sobre um determinado assunto. Os pontos da aprendizagem são:

3.3.1. Modelagem

Neste tipo de aprendizagem as pessoas desenvolvem habilidades em função de observação, tendo em vista que em muitos processos de produção coloca-se uma pessoa junto à outra pessoa, mais experiente em uma determinada tarefa, para que sejam observados os detalhes desta tarefa e possa ser copiado o modelo de trabalho para se desenvolver tal tarefa.

3.3.2. Configuração

É a aprendizagem na qual a pessoa desenvolve uma habilidade através de um reforço positivo, premiações, elogios. A configuração pode ser feita também através de reforços negativos, quando se usa a punição como um fator deste reforço. É interessante observar que reforços negativos em doses exageradas gerarão a gestão pelo medo, a qual tende a funcionar por um curto espaço de tempo.

3.3.3. Aprendizagem cognitiva

Neste tipo de aprendizagem as pessoas desenvolvem ideias e percepções sobre um problema, somando-as ao seu raciocínio pessoal e suas habilidades. De acordo com Center for Workforce Development (Centro para o Desenvolvimento da Força de Trabalho), setenta por cento (70%) da aprendizagem ocorre informalmente, ou seja, uma pessoa pode ensinar outra a fazer algo sem que necessariamente esteja em sala de aula ou ainda utilizando livros, cadernos etc. Exemplo: o amigo que ensina o outro a tocar um violão na sua casa, conversando com outras pessoas e tentando tirar alguma musica.

3.4. KBE - Knowledge Based Engineering

Com base na aprendizagem e conhecimento, foi desenvolvida a metodologia KBE, que é a engenharia baseada no conhecimento, ou seja, com a utilização desta metodologia busca-se usar todo o conhecimento implícito e explicito para dar suporte às tomadas de decisões em desenvolvimento de projetos e fabricação de produtos. Basicamente, cria-se um sistema que armazena informações sobre um produto e, posteriormente, estas informações são utilizadas na criação de um novo produto, de modo que erros ocorridos no passado são evitados em função de se possuir o histórico do produto desenvolvido.

A metodologia propõe o uso do conhecimento humano (Explicito) agregado a um sistema de informação computacional que tem as informações automatizadas para facilitar tomadas de decisões.

3.5. Ensino à distância

O uso do de ensino a distância nas organizações vem crescendo a cada dia, sendo que as empresas usam as facilidades desta metodologia para formação e treinamentos de funcionários, de modo que custos referentes à movimentação de pessoas, alocação de salas, de equipamentos e contratação de profissionais especializados são reduzidos.

O uso do ensino a distância também propicia à empresa armazenamento de documentação, controle de informação e gera informação a ser disponibilizada de forma digital que também reduz drasticamente os custos com impressões e materiais de suporte.

3.6. Produção enxuta

O sistema de produção enxuta foi criado pela empresa Toyota, em meados de 1950. A ideia básica era aperfeiçoar os processo de produção e garantir reduções significativas de custo onde se trabalhava com foco nos cinco (5) principais elementos desta filosofia, que são:

3.6.1. Fluxo de produção

Neste ponto verifica-se toda estrutura física que venha a ser alterada e ou criada para facilitar o escoamento da produção.

3.6.2. Organização

Verifica se as competências e habilidades dos funcionários da organização estão de acordo com as funções exercidas e propicia-se treinamentos para criar diferenciais competitivos. Ainda no item organização trabalha-se o quesito comunicação para direcionamento de informações pertinentes a empresa.

3.6.3. Controle de Processos

Desenvolvem-se formas para a melhoria de processos que venham a auxiliar na fabricação de um produto.

3.6.4. Métricas

Neste item, o objetivo é criar e ou melhorar indicadores para que a organização possa visualizar os possíveis desvios e focar esforços para alinhar seus objetivos.

3.6.5. Logística

Este item está relacionado com mecanismos de controle de movimentação e armazenamento de materiais.

Uma vez destacados os cinco pontos da chamada “Produção Enxuta”, deve-se destacar que, independente de se trabalhar com esta filosofia, pode-se usar parte da concepção para melhoria dos processos e do ambiente de trabalho.

4. Metodologia

Para realização deste estudo, o autor utilizou da experiência adquirida em trabalhos de consultoria e treinamentos para empresas de tecnologia de informação na região de Jaguariúna e também realizou pesquisas em sites relacionados com ensino à distância, para verificar sua credibilidade e como esta ferramenta está sendo usada nas organizações.

5. Resultados

A pesquisa realizada pela empresa E-learning Brasil, realizada em janeiro 2010, identificou o estágio em que o ensino à distância se encontra nas organizações brasileiras, tornando possível, a partir dessa amostra, a

maximização do desempenho da ferramenta no país. Participaram 145 organizações.

5.1. Estágio do projeto de e-Learning

- 41% das organizações estão estudando o sistema, implementando-o e integrando-o com outros sistemas;
- 35% já estão com o projeto implementado e em operação;
- 14% estão analisando as soluções disponíveis no mercado ou desenvolvendo uma solução de gerenciamento própria.

A Figura 2 ilustra esse resultado:

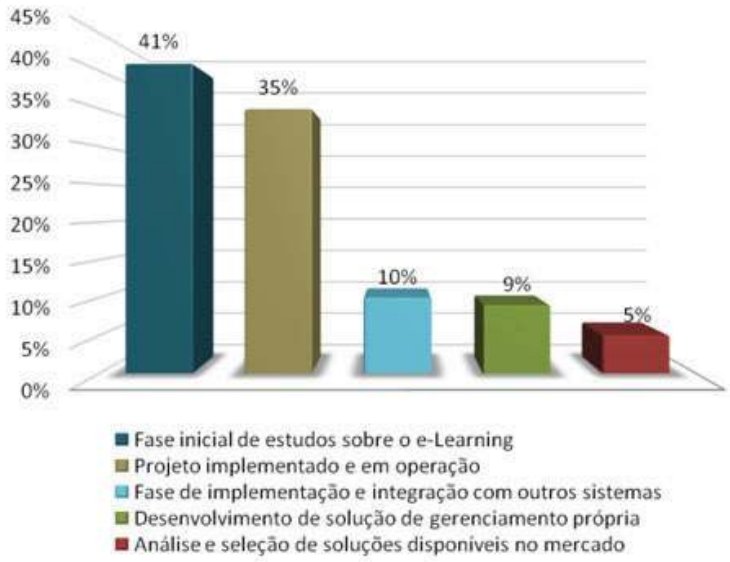


Figura 2 – Estágio do projeto de e-learning. Fonte: E-learning Brasil

5.2. Número de pessoas atendidas pelos cursos e-Learning

- 63% das organizações atendem até 500 pessoas com o projeto;
- 20% atendem de 501 a 2.000 pessoas;

- 18% atendem mais de 2.000 pessoas, ultrapassando 5.000.

A Figura 3 ilustra esse resultado:

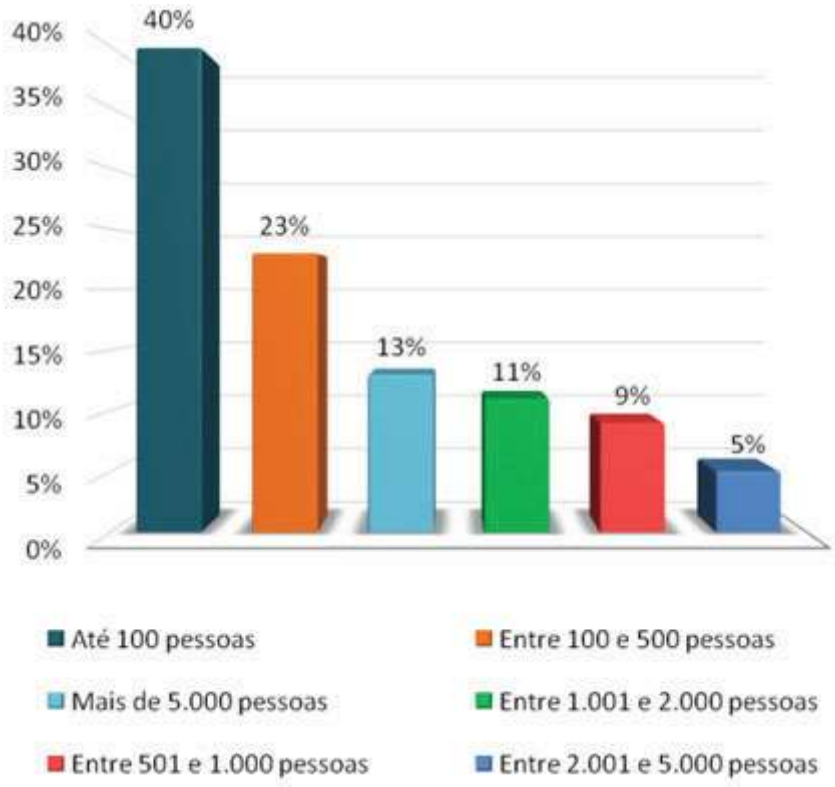


Figura 3 – Número de pessoas atendidas. Fonte: E-learning Brasil

5.3. Número de cursos e-learning oferecidos

- 46% das empresas oferecem até 5 cursos na modalidade;
- 31% oferecem de 6 a 20 cursos;
- 12% oferecem de 20 a 50;
- 10% oferecem mais de 50 cursos.

A Figura 4 ilustra esse resultado:

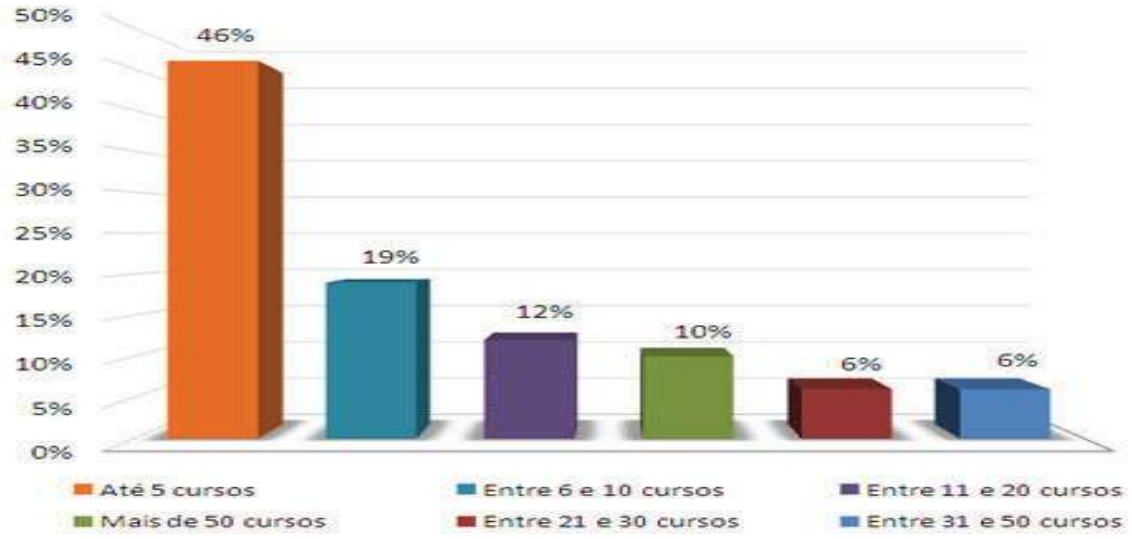


Figura 4 – Número de cursos oferecidos. Fonte: E-learning Brasil

5.4. Indicadores

O uso de indicadores em um sistema tem a função de medir a performance de uma determinada atividade. Para embasar o estudo, foi usado um questionário desenvolvido por Angel Martinez Sanchez e Manuela Perez, da Universidade de Zaragoza, Espanha, apresentado no artigo “Lean Manufacturing Indicators and Manufacturing Strategies”, no qual a proposta básica apresentada era a de possibilitar às organizações a realizarem uma avaliação de seus processos para, através de indicadores, verificarem os pontos de melhoria que poderiam preparar a empresa para implantação da manufatura enxuta. No questionário foram verificados indicadores nos seguintes pontos:

- Eliminação de atividades que não agregam valor;
- Melhoria Contínua;
- Equipes multifuncionais;
- JIT e entrega de produto ao cliente;
- Integração entre empresa e fornecedores;
- Sistema flexível de informação.

Dos itens acima referenciados, os seguintes indicadores dão suporte ao tema do artigo:

a) Melhoria contínua: material para retrabalho e rejeição em comparação ao volume de vendas. Indicador baixo. O conhecimento se perde ao decorrer das mudanças e, em função disto, os retrabalhos e rejeições aumentam, pois a nova equipe não dispõe de informações para tomar decisões assertivas.

b) Equipes multifuncionais: percentual de funcionários que fazem rodízio de função. Indicador alto. O rodízio de função só pode ser feito quando uma pessoa domina mais de um determinado processo, sendo que, neste caso, o número de rodízio cai em função da falta de informação.

c) Flexibilidade do sistema de informação: percentual de procedimentos armazenados em um sistema de informação**.** Indicador alto**.** Na maioria das vezes, muitos procedimentos não são armazenados e/ou não se possuem informações detalhadas.

6. Moodle

O programa de ensino à distância proposto para servir como depositório de informações e multiplicador de conhecimento tem o nome de MOODLE (Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment) e seu significado é Ambiente de Aprendizado Modular Orientado por Objetos.

6.1. Características do programa

É um programa de código aberto, ou seja, pode ser alterado desde que documentado. Como sua distribuição é gratuita, os custos serão reduzidos e terão foco na customização para o ambiente que se deseja trabalhar. Atualmente, este programa é um dos mais usados no mundo, inclusive pela Universidade Aberta da Inglaterra (Open University), que trabalha com ensino à

distância para mais de setenta mil (70.000) alunos. O programa conta com uma equipe de aproximadamente oitenta mil (80.000) desenvolvedores.

6.2. Mobilidade

Por se tratar de um programa de ensino à distância, os usuários podem acessá-lo via computador, smartphones e, em alguns casos, via televisão.

6.3. Controle

O programa possui parâmetros pelos quais se pode verificar informações pertinentes ao usuário, data e tempo de utilização, facilitando assim o controle e verificação de seu uso. Todos os dados pertinentes a acesso e utilização são previamente salvos na base de dado deste programa, de onde as informações podem ser obtidas de forma gráfica.

6.4. Compartilhamento de informações entre usuários

Esta é uma característica que pode ser usada para que as pessoas coloquem novas informações no sistema, compartilhando conhecimento e armazenando estas informações para uso futuro. Essa característica pode ser usada inclusive como caixa de sugestões digitais.

6.5. Dados

Atualmente, o programa permite a inserção de informações escritas, via áudio, vídeo ou fotografia, e o acesso pode ser liberado apenas para leitura, impressão, para salvar partes do treinamento ou até, caso seja a política da organização, salvar o treinamento total.

Todas as informações, inclusive o histórico dos acessos dos usuários, serão armazenadas em um banco de dados que pode ser salvo periodicamente, permanecendo como memória da organização ao término da data do curso.

7. Considerações finais

A metodologia proposta visa ao amortecimento dos impactos com as constantes mudanças de mercado que refletem diretamente nas empresas. Faz-se interessante notar que a metodologia só poderá resolver os problemas gerados com a falta de informação se for desenvolvido um programa de conscientização que motive as pessoas a colocarem seus conhecimentos no sistema para que outras pessoas façam uso deste conhecimento. Os funcionários da organização devem ser esclarecidos sobre esta filosofia e programas de incentivo a ideias devem ser gerados para se conquistar a confiança dos funcionários.

O processo de demissões atrelado à queda de demanda deve ser revisto, pois um ambiente de pressão e medo tende a fazer com que as pessoas fiquem estressadas, podendo inclusive sonegar informações pertinentes ao processo para se protegerem.

8. Conclusão

As empresas estão sempre buscando modelos de gestão que garantam sua competitividade no mercado. Contribui para isso a troca de informações entre as pessoas de um mesmo ambiente de trabalho e que tenham conhecimentos sobre um determinado produto e seus respectivos problemas e soluções. Para tanto, o importante é estimular estas pessoas a armazenarem informações em um sistema de tomada de decisões, de modo que, através de um banco de dados, possa-se criar um curso que terá a função de multiplicar essas informações sobre determinado assunto, somando-se às experiências adquiridas pelas pessoas que interagem com o problema.

A criação do curso deve ser uma providencia bem estruturada, sendo que depois disso, o sistema poderia ser utilizado como uma caixa de sugestões digitais, com premiação das melhores ideias. Posteriormente, as informações desta urna digital seriam utilizadas para criação de um novo curso.

As reduções de custos serão notadas, a princípio, nas áreas de qualidade e produção, nas quais os indicadores de rejeição sobre produtos manufaturados e paradas de produção irão refletir a eficácia da nova metodologia.

Na implantação deste processo a alta direção deve estar engajada para garantir seu êxito de operação e o setor de recursos humanos deve estar presente para garantir a criação de campanhas que incentivem os setores a se unirem para criarem uma estrutura de aprendizado organizacional.

Referências

COLE, J.; FOSTER, H. Using Moodle, 2ª ed, O'Really Media Inc, C.A, 2007, pp. 1-3.

DUBRIN, A. J. Fundamentos do comportamento organizacional, 1ª Ed. São Paulo: Pioneira Thompson learning, 2003. pp. 14-16.

FOGEL, K. Producing Open Source Software, How to run a successful free software project, 1o Ed, O'Really Media Inc, C.A, 2005, pp.1-15.

http://www.elearningbrasil.com.br/pesquisa/resultados/pesq_result_94.asp

http://www.innovativeworkforce.com/?section=research

JOINER, B. L. As metas gerenciais: gerência de quarta geração, 1ª Ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2004, p. 206.

OSOMO, E.; SHIMIZU, N.; TAKEUCHI, H. Relatório Toyota, 1ª Ed. São Paulo: Editouro Publicações, 2008, p. 202.

POKOLJKI, J. Concepts and application in engineering, 1ª Ed. London: Springer-Verlack, 2003, pp. 8-9.

SANCHEZ, A. M.; PEREZ, M., Lean Indicators and Manufacturing Strategies, 1433-14149 f. University of Zaragoza, Spain, 2001 www.emrald-library.com/ft

VIRVOU, M. N. T. Knowledge-Based Software, 1ª Ed. Nederland: IOS press, 2008, pp. 30-40.

WOMACK, J. P.; JONES, T. D.; ROOS, D. The machine that changed the world, 1o Ed, Free Press, NY, U.S.A, 2007.

ECONOMIA SOLIDÁRIA: DEFINIÇÕES E CONTRADIÇÕES

Solidarity Economy: Definitions and Contradictions

MARCONSIN, Adauto Fernandes
Faculdade Max Planck
Universidade Federal do ABC

Resumo: A economia solidária conceitualmente surgiu na França com França Filho e Laville (2004), decorrente da crise da sociedade salarial no início dos anos 90. Tem como pressuposto a busca de novos mecanismos de regulação da sociedade, em que práticas socioeconômicas passaram a ser realizadas a partir do território. Algumas categorias definidas por França Filho e Laville (2004) e Singer e Souza (2003) possibilitam a caracterização da economia solidária: pluralidade de princípios econômicos, autonomia institucional, democratização dos processos decisórios, sociabilidade comunitário-pública, finalidade multidimensional, a posse coletiva dos meios de produção, a gestão democrática da empresa, a repartição da receita líquida entre os cooperados, a destinação das sobras por critérios definidos entre os associados.

Palavras-chave: economia solidária, economia de mercado, economia estatal.

Abstract: The concept of solidarity economy emerged in France, with França Filho and Laville (2004), in a moment of crisis of employment in the early 90's. The solidarity economy is based on the search for new social paradigms, with socio-economic practices implemented from the neighborhood. Singer and Souza (2003), characterize the solidarity economy across some categories, such as: plurality of economic principles, institutional autonomy, democratization of decision-making, sociability public-community, different purposes, collective ownership of means of production, democratic management of the company, the distribution of net revenue among the members, the allocation of the surplus by criteria defined between the members.

Key-words: solidarity economy, market economy, state economy.

INTRODUÇÃO

Para França Filho e Laville (2004), a economia solidária tem sua origem no bojo da crise da sociedade salarial, caracterizando-se como tal na França, no início dos anos 1990, na busca de novos mecanismos de regulação da sociedade em que articulações econômicas e políticas possam fecundar em práticas socioeconômicas a partir do território, criando redes de serviços solidários nas residências ou no próprio bairro, em ações que busquem resolver questões associadas à qualidade de vida.

Nessas experiências articulam-se moradores da vizinhança, profissionais, voluntários, gerando trabalho e renda em um modo de fazer diferenciado da economia de mercado. Observa-se, então, que a possibilidade de existência de um projeto de economia solidária calcada em princípios de reciprocidade guarda relação com as formulações originárias no século XIX, pela articulação com a sociedade civil, pelo voluntariado convivendo com o trabalho remunerado, pelas características de não apropriação privada dos excedentes obtidos pelas atividades associativas.

Apresenta, porém, outras características, entre elas uma fragilidade de sustentação, pois se defronta com uma economia de mercado considerada natural, extremamente forte e outra economia, a Estatal, redistributiva, burocratizada e vocacionada a agir segundo orientações da primeira.

Podemos considerar, também, que o estado de direito democrático que se consolida em inúmeros países de expressão ao longo do século XX, diferencia essa experiência denominada de economia solidária, daquela representada pelas cooperativas nascidas no século XIX, pois a repressão desencadeada sobre as experiências daquele momento, dificilmente acontecerá agora.

França Filho e Laville (2004) consideram que outras diferenças marcam esses momentos históricos diferentes de surgimento e ressurgimento da economia solidária. A terceirização da economia mundial nas últimas décadas propiciou um espaço de surgimento e relativa consolidação da economia

solidária, com clara diversificação de setores de serviços envolvidos, mesclando profissionais de diversas áreas, diferentemente da economia cooperativista nascida no século XIX, fortemente influenciada por categorias profissionais, comandando cooperativas de trabalhadores por categoria funcional.

A ECONOMIA SOLIDÁRIA NO MOMENTO ATUAL

A economia solidária pode se constituir, hoje, como uma forma de inserção social que atua com presença no mercado e utiliza-se da atuação política, através de espaços públicos em construção, permitindo interações das mais diversas, entre associações com presença de voluntários, ONGs, associações populares, poder público, sindicatos, igrejas e outras formas de organizações, potencializando o debate público e permitindo a criação de instituições novas, plurais e democráticas.

Essa atuação política esteve presente no passado, deixando um forte legado apropriado pelos construtores de políticas públicas, assim como no desenvolvimento da economia social.

Os reflexos dessa construção no plano econômico estão na retomada da discussão sobre o caráter plural da economia, presente naquele momento histórico na construção da sociedade industrial e, no presente, na construção da sociedade de serviços, apoiando-se conforme pontua França Filho e Laville (2004) “sobre formas plurais de trabalho”, que escapem da lógica dualista situada entre o mercado e o Estado.

Florescem iniciativas locais no campo de serviços, nascidas sem apoio público, entre elas, diversas iniciativas como casas de abrigo a crianças, áreas como de saúde, educação, cultura, lazer e meio ambiente. Dois aspectos aparecem como diferenciadores da dinâmica, segundo os autores, quando consideramos a atualidade de um projeto de economia solidária: o primeiro refere-se à construção do projeto com uma forte aproximação entre oferta e demanda, através daquilo que França Filho e Laville (2004) denominaram de

"espaços públicos de proximidade"; o segundo, pelo tipo de articulação que se estabelece entre diferentes modalidades de recursos como os de mercado, estatais e não-monetários.

Acrescento um terceiro aspecto, que se refere aos sujeitos constitutivos da economia solidária. No caso brasileiro, esses sujeitos são os componentes dos empreendimentos solidários e os fomentadores, como Organizações não-governamentais, Estado, sindicatos, Universidades. Caracterizam-se como sujeitos de diferentes segmentos sociais, formação escolar e cultural, formando elementos de construção marcados por diferentes visões de mundo.

A questão dos "espaços públicos de proximidade" diferencia o projeto de economia solidária da economia doméstica, já que movimentos sociais como de profissionalização da mulher e do êxodo rural, representam, segundo França Filho e Laville (2004), uma nova dimensão social da domesticidade, em que serviços desenvolvidos na economia solidária têm suporte, em grande parte, no apoio a domicílio às estruturas familiares, porém com a participação de profissionais no cuidado, principalmente, de idosos, desonerando a família das tensões naturais que acontecem nesses afazeres.

A apropriação de recursos do mercado, não-mercantis e não-monetários aparece em praticamente todas as experiências de economia solidária, pois dessa articulação depende a sua sobrevivência.

A economia solidária nasce aproximando essas três instâncias, retirando do mercado recursos através de fundações, associações empresarias ou vendendo seus produtos para o mercado; atuando na formulação de projetos sociais financiados por órgãos de governos voltados para projetos de inclusão social; agindo no estabelecimento de rede de apoio não-monetário nas trocas de experiências, de tecnologia e de solidariedade no enfrentamento da superação das dificuldades de recursos materiais e humanos.

Esse caráter de articulação da economia solidária não faz dela, segundo França Filho e Laville (2004), uma nova forma de economia acrescentada às formas dominantes, mas sim nascida da necessidade de apropriar-se de

elementos constantes em cada uma delas, imbricando economia e política, demanda e oferta, assalariamento e voluntariado.

Considero que esse caráter de articulação e de relação da economia solidária com as demais formas de economia, e do acúmulo histórico dos sujeitos que compõem a economia solidária nas lutas sociais contra o desemprego, contra a exclusão social, contra a discriminação de raça, etnia, gênero, degradação ambiental e outras formas de luta, possibilita criar condições de materialidade e de institucionalidade da economia solidária.

A indefinição dos caminhos que a economia solidária irá trilhar possibilita que seja considerada em construção, porque nasce de experiências entre sujeitos diversos, utilizando recursos variados e de realidades distintas, ainda frágeis do ponto de vista de sua inserção social e peso econômico.

Poderá vir a se constituir como de desenvolvimento sustentável (BRYAN, 2005), porque pode criar pólos de inserção sócio-econômicas nascidas das necessidades locais, com respeito ao ambiente, democracia nas decisões internas, passíveis de articulação em redes e cadeias produtivas e possibilitando aos sujeitos a posse dos meios de produção.

Para França Filho e Laville (2004), a característica da economia solidária enquanto articuladora de espaços públicos de proximidade, possibilita aos empreendimentos solidários encontrar formas de regulação baseada na auto-organização social.

Para que isto aconteça prevalecem dois traços marcantes, sendo um deles, a utilização de meios econômicos de mercado, estatais e não-monetários e o outro se refere à aproximação entre oferta e demanda, possível pela articulação dos espaços de proximidade, pela discussão de problemas comuns envolvendo os sujeitos dos empreendimentos e usuários.

Essa característica diferencia a economia solidária da economia de mercado e da Estatal, pois a primeira gera a oferta do produto e cria a demanda na sociedade através de recursos da propaganda. A economia estatal distribui os recursos obtidos da sociedade por meio de impostos, via

gestores públicos, submetidos à estrutura estatal burocratizada, com pouca ou nenhuma participação da sociedade civil organizada.

Embora essa construção ainda seja modesta, comparada com as demais formas de economia dominantes, França Filho e Laville (2004) consideram que nenhuma das duas abordagens anteriores reflete a emergência do fenômeno, pois tais experiências estabelecem relação com as duas formas de economia e não complementaridade; apresentam clareza de proposição quanto à adoção de princípios econômicos associados a projetos associativos, interativos, cuja lógica é aquela de inserir o fazer econômico no social e no político e não um simples retorno ao comunitarismo exercido no passado.

DEFINIÇÕES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Para aprofundar um pouco mais o entendimento de economia solidária convém estabelecer algumas categorias para a sua caracterização, conforme pontuam França Filho e Laville (2004:167):

> a) ...pluralidade de princípios econômicos: a centralidade da discussão da economia solidária passa por este princípio, residindo aí o pilar de sua construção, pois está intrínseco nele a construção de "espaços públicos de proximidade", em que possam ser elaborados e gestados atividades econômicos sociais que aproximem oferta e demanda, aproximem também profissionais, cidadãos e voluntários; a economia solidária vai articular-se com as demais formas de economia, sem portanto caracterizar-se como complemento ou subordinada a qualquer uma delas.
> b) autonomia institucional: este princípio busca o reconhecimento de que os empreendimentos de economia solidária são autônomos em relação ao controle de outras instituições, não implicando ausência de articulações, apoios das mais variadas formas; estes apoios podem vir do Estado, de Empresas privadas, de Voluntários, de Organizações Não-Governamentais, não significando perda de autonomia de gestão, de tomada de decisões, de estabelecimento de regimentos internos de operação das práticas da organização.
> c) democratização dos processos decisórios: este princípio baseia-se no caráter essencialmente associativo dos empreendimentos ligados à economia solidária; são colegiados que mantém práticas democráticas de tomada de decisões,

> constantes dos estatutos, como assembléias dos associados como órgão máximo de deliberação das decisões.
> d) sociabilidade comunitário-pública: a economia solidária atua na busca de um equilíbrio entre uma prática de relação de pessoalidade, com uma necessária busca de senso organizativo; é um equilíbrio difícil de ser obtido na prática, pois as tendências recaem na polarização de um dos lados, isto é, ou cai na impessoalidade, com ênfase na organização, ou cai no comunitarismo, com ênfase nas relações pessoais descuidando-se do senso organizativo necessário ao empreendimento.
> e) finalidade multidimensional: a questão central neste princípio refere-se ao espaço de articulação de uma multifuncionalidade, em que aspectos sociais, culturais, políticos, ecológicos estão sendo pautados; os empreendimentos solidários não são voltados somente para dentro do núcleo formador, pois articula ações de um coletivo que extrapolam o núcleo original, saindo para questões políticas do entorno, do município, da região ou do país.

A premissa de que a economia solidária não irá se caracterizar como complemento ou subordinada às economias dominantes não pode ser dada como definitiva, dependendo evidentemente da força econômica, social e política que os sujeitos constitutivos do movimento, em especial os empreendimentos solidários, irão conquistar com o tempo. O fato de ela necessitar de aporte de recursos dos sistemas econômicos dominantes à coloca necessariamente em relação de desigualdade.

A autonomia institucional não é uma condição automática, tendo uma relação direta com capacidade de gestão, princípios de educação associativista fortemente consolidada, resultados econômicos e, principalmente, perenidade do negócio. Além disso, o risco de busca de controle por quem financia é grande, estando associado esse controle a fins político-eleitorais, subordinação desses empreendimentos solidários à fundações de empresas de mercado.

A categoria de democratização dos processos decisórios depende muito de processos formativos com forte ênfase nesse princípio. Trata-se de uma categoria que necessariamente permeará a vida de todo empreendimento solidário, pois a cultura dominante na sociedade brasileira não apresenta uma tradição democrática do ponto de vista das lideranças políticas, empresariais, de associações, etc.

A busca desse equilíbrio entre uma prática de pessoalidade e de senso organizativo não é uma tarefa fácil, pois as relações pessoais em um empreendimento em que todos são sócios e trabalhadores são complexas. A direção do empreendimento enfrenta o dilema de ter sua autoridade questionada e, ao mesmo tempo, o empreendimento necessita de organização. Trata-se de uma categoria das mais difíceis de acontecer na prática.

A finalidade multidimensional depende muito da articulação política do movimento de economia solidária. Ela pode acontecer de duas formas: no entorno da localização do empreendimento ou na cidade, na região ou no País. Essa categoria, para acontecer, exige que o movimento de economia solidária tenha um grau de maturidade, implicando em um processo de acúmulo em processos de autogestão e articulação em rede e cadeias produtivas. A solidariedade deve significar um valor de força do movimento, de forma que possa ocorrer essa relação com o entorno.

Singer e Souza (2003) definem a economia solidária como um modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, construído a partir de homens e mulheres que, ao longo da história de implantação da economia de mercado, estiveram à margem dos benefícios gerados por ela. Argumenta que a economia solidária vai além da posse dos meios de produção e distribuição pelos associados, pois a operação dos meios produtivos também é socializada, já que o avanço tecnológico e a produção em larga escala provoca a socialização das pessoas envolvidas no processo; aliás, também na economia de mercado a operação dos meios produtivos são igualmente socializados, obedecendo à mesma lógica de análise.

Para Singer e Souza (2003:13), a economia solidária vai além de uma simples fusão entre a economia de mercado e a estatal, tendo um caráter próprio, que vai além de ambas; apresenta como unidade básica a cooperativa de produção, cujas categorias principais de caracterização são:

a) a posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que as utilizam para produzir;
b) a gestão democrática da empresa ou por participação

direta (...) ou por representação;

c) a repartição da receita líquida entre os cooperados...;
d) a destinação das sobras por critérios definidos entre os associados.

A categoria posse coletiva dos meios de produção proposta pelos autores esbarra no conceito de propriedade individual, fortemente arraigada em nossa sociedade. Observamos em alguns empreendimentos solidários de reciclagem que estão inseridos no programa da Prefeitura Municipal de Campinas, uma tentativa de alguns Cooperados em se apropriar de materiais que são da cooperativa. A consolidação desse conceito exige uma formação continuada em economia solidária e a ancoragem de organizações políticas fortes do movimento.

A categoria gestão democrática dos empreendimentos solidários também tem dificuldades em consolidar-se como um modo de gestão nos empreendimentos solidários, em função da tradição de estados fortes e autoritários constituídos ao longo de nossa trajetória histórica.

A repartição da receita líquida entre os cooperados não tem acontecido ainda nos empreendimentos solidários estudados no município de Campinas em função do tempo de vida deles; já a divisão das sobras acontece com um mínimo de situações conflituosas quando o empreendimento solidário considera critérios que levem em consideração as diferenças entre os membros, ocorrendo uma diferenciação de ganhos.

Os construtores da economia solidária, ainda de acordo com Singer e Souza (id.), são aquelas pessoas possuidoras de meios individuais de produção e distribuição e aquelas que vivem exclusivamente da venda de sua força de trabalho, havendo muito em comum entre as características que regem a economia solidária e a aspiração de, pelo menos, parte dessas pessoas. A razão porque isto ocorre deve merecer estudos aprofundados, pois fica evidente a elas que a ascensão social dentro da economia de mercado torna-se cada vez mais difícil.

A solidariedade ocorre entre as pessoas de um núcleo familiar e de relacionamento de amigos, mas dificilmente ocorre fora desse círculo restrito. A economia solidária possibilita esse espaço de vivência e de trocas entre as pessoas pela própria dinâmica da divisão eqüitativa das sobras, daí poder tornar-se um campo fértil de crescimento e consolidação.

CONCLUSÕES

A economia solidária, porém, sempre irá conviver com o potencial aliciador da economia de mercado, que freqüentemente apropria-se de espaços criados pelos trabalhadores, introduzindo mecanismos deformadores dos princípios norteadores do empreendimento solidário, seja através da compra desses empreendimentos ou de um processo de sedução dos dirigentes para práticas capitalistas em seus empreendimentos.

Distorções dos princípios da prática de economia solidária estão presentes ao longo da construção histórica da economia solidária, pois, no fim do século XIX grandes e poderosas cooperativas de consumo européias recusaram-se a adotar a autogestão nos estabelecimentos fabris e comerciais que iam criando. O mesmo foi feito pelas grandes cooperativas agrícolas, na Europa e América do Norte e mais tarde nos demais continentes.

Esse dado de realidade vem acompanhando o desenvolvimento das sociedades cooperativistas ao longo de todo o século XX, sendo fato que grande parte das cooperativas agrícolas e de consumo adotou a gestão capitalista; as primeiras organizaram-se em grandes empresas agro-industriais, profissionalizando a gestão e admitindo sócios capitalistas em seu meio; as segundas, que conheceram o apogeu na primeira metade do século XX, após a Segunda Guerra Mundial enfrentaram forte concorrência das grandes lojas atacadistas e, hoje, fecham as portas em grande número de países.

Um dado importante é a resolução da ACI, órgão de representação das cooperativas em todo o mundo, que em 1999 reafirmou os princípios gerais do cooperativismo, parecendo ir à contramão do que parece ser uma apropriação

 ISSN 1679-8902

capitalista, principalmente das cooperativas agrícolas. Esta resolução é, com certeza, uma tentativa de retomar os princípios originais do cooperativismo, embora a prática há muito tenha distorcido os rumos desses empreendimentos cooperativistas.

Essa posição de flexibilização que as sociedades cooperativistas adotaram ao longo do século XX, claramente aponta para uma inflexão na construção de um projeto de economia solidária ao quebrar o princípio uma pessoa, um voto, um dos princípios basilares da economia solidária.

Os autores argumentam que a distorção encontrada nos empreendimentos cooperativistas, ao adotarem práticas capitalistas, reside muito mais na crença de que é fundamental a presença de especialistas na gestão do empreendimento, do que a crença na inevitabilidade da cultura capitalista, ou seja, no entendimento de que este é o único modelo possível. É uma posição equivocada, pois a gestão de qualquer empreendimento é muito mais função de fatores políticos internos e externos do que de especialização técnica, isto é, requer muito mais habilidades generalistas do que tecnicista.

Essa questão da importância do especialista não impede, ou não deve impedir a gestão democrática, pois o processo decisório pode ouvir o técnico e adotar posições que contemplem todos os aspectos envolvidos, como as implicações políticas, sociais, culturais. Aliás, é o que acontece na empresa de mercado, pois as decisões são tomadas pelo colegiado de acionistas majoritários.

Singer e Souza (2003:22) pontuam a necessidade de que o nascimento de um empreendimento solidário requer uma articulação com a sociedade civil, com outros empreendimentos solidários, incubadoras, organizações não-governamentais, sindicatos, entidades religiosas. Clareia esta posição ao afirmar “que todo empreendimento solidário é ao mesmo tempo uma associação comunitária; quem se associa a ela não faz contrato de trabalho mas entra numa união em que o seu destino individual se funde com o dos seus companheiros.”

A economia solidária pode ser desenvolvida em todos os campos da atividade econômica, sendo fundamental para que isto ocorra a articulação de diversos tipos de recursos como fontes de financiamento, redes de comercialização, assessoria técnica e científica, educação e capacitação continuada e marco legal; esses recursos podem ser aportados de diversas fontes, como sindicatos, igrejas, ONGs., Estado, voluntários, associações, movimentos sociais, entre os mais envolvidos. Importante ressaltar que os empreendimentos privados cresceram e consolidaram-se com a apropriação de recursos de diversas fontes, como de bancos estatais, privados, universidades, Estado, parceiros comerciais.

Ainda para os autores, o movimento de economia solidária carece de atuação em rede, pois grande parte dos empreendimentos atua separadamente e em mercados dominados por empresas de mercado; cita o complexo cooperativo de Mondragón, na Espanha, que integra uma rede composta por dezenas de cooperativas de produção, um grande banco, denominado a Caja Laboral Popular, rede de supermercados, uma Universidade e diversas cooperativas de apoio tecnológico.

Singer (1998) entende a Economia Solidária como mais uma estratégia de luta do movimento popular e operário contra o desemprego e a exclusão social; completa, afirmando que a construção da economia solidária é uma dessas outras estratégias, aproveitando a mudança nas relações de produção provocada pelo grande capital para lançar os alicerces de novas formas de organização da produção, à base de uma lógica oposta àquela que rege o mercado capitalista.

Singer (2002) acrescenta que programas de geração de trabalho e renda baseados na economia solidária são importantes porque, em primeiro lugar, existe uma ausência de crescimento econômico sustentável no Brasil nas duas últimas décadas, sendo que esses programas amenizam o elevado índice de desemprego e contribuem para inibir o processo de exclusão social.

Segundo, porque criam espaços de atuação e conhecimento popular em autogestão, pois as cooperativas de produção, consumo e crédito, ao lado de

associações mutualistas de seguro e saúde e de sistemas locais de integração comercial constituem componentes de um modo de produção que tem o trabalho e o consumo – e não o lucro – por prioridade.

Terceiro, porque o crescimento econômico é uma condição para gerar emprego e renda, mas isoladamente é insuficiente para resolver o problema do desemprego em qualquer país (desenvolvido ou subdesenvolvido), pois a dinâmica de acumulação de capital promove o desenvolvimento econômico construindo e destruindo riquezas, tornando obsoletas mercadorias e serviços, sempre prescindindo da força de trabalho, condição decorrente da contradição capital trabalho.

Santos (2002) discute economia solidária denominando-a de formas de produção não capitalista, não substitutiva ao modo de produção capitalista, embora tal constatação não retire das experiências seu caráter relevante e emancipador. Reitera que

> ao encarnar formas de organização não capitalistas, as alternativas econômicas geram dois efeitos importantes a se considerar. Em primeiro lugar, no nível individual implicam freqüentemente mudanças fundamentais nas condições de vida dos seus atores, como mostram os estudos sobre transformação da situação dos coletores e recicladores de lixo na Índia e na Colômbia... Em segundo lugar, no nível social, a difusão de experiências bem sucedidas implica a ampliação dos campos sociais em que operam valores e formas de organização não capitalistas... como no caso do complexo cooperativo de Mondragón, na Espanha, que tem influência em uma região inteira... (Santos, 2002:31).

Santos (2002) entende que existem três diferentes formas de produção não capitalista. A primeira delas remonta às origens do pensamento associativista e da prática cooperativa no século XIX, caracterizando-se em seu desenvolvimento como alternativas tanto ao individualismo liberal quanto ao socialismo centralizado, inspirando-se em sua prática econômica nos valores de autonomia, democracia participativa, igualdade, eqüidade e solidariedade.

Embora tenha havido ao longo da história de construção do pensamento e da prática do movimento cooperativista internacional um crescimento do número de cooperativas, o associativismo não atingiu um grau de

amadurecimento que chegasse a se constituir como uma alternativa concreta em relação ao setor capitalista da economia nacional e mundial. Entretanto, para o autor, nos últimos anos a teoria e as práticas cooperativistas têm suscitado um renovado interesse que desafia o prognóstico pessimista sobre a viabilidade econômica das cooperativas e que recuperou os elementos centrais do pensamento associativista.

Essa constatação ganha força após o fracasso das economias centralizadas e a ascensão do neoliberalismo. Provoca no meio sindical, popular, acadêmico e em governos progressistas, uma retomada desse pensamento com o objetivo de experimentar alternativas econômicas. Para compreender as razões do interesse renovado pelo fomento aos empreendimentos não capitalistas, Santos (2002) considera essas unidades produtivas capazes de competir no mercado, já que o mercado garante a autonomia das iniciativas coletivas, um dos princípios básicos do associativismo.

Nos empreendimentos solidários o comprometimento dos trabalhadores/sócios é natural, pois eles têm maior incentivo econômico e moral para a construção do empreendimento e na consolidação política do movimento. Outro aspecto importante a ser considerado relaciona-se à efetiva diminuição na concentração de propriedades privadas ao longo do tempo, provocando crescimento econômico e diminuição das desigualdades. Por fim, os empreendimentos não capitalistas ampliam a democracia participativa para a economia, restrita à democracia política.

A segunda forma de produção não capitalista proposta por Santos (2002), denominada desenvolvimento alternativo, tem como pressuposto a subordinação do desenvolvimento econômico a questões não econômicas, ao desenvolvimento do poder comunitário, de baixo para cima. Deve privilegiar a escala local, partindo primordialmente de comunidades historicamente marginalizadas, buscando formas de produção não capitalistas, enfatizando a importância das atividades de troca nas comunidades, reforçando assim, os mecanismos de reciprocidade que permitem aos seus membros o acesso a bens e serviços que sua pobreza os impede de adquirir. Essa forma de

produção tem acontecido através da mobilização dos movimentos sociais (luta por terra e habitação), das ONGs. (religiosas, ecologistas, feministas), das comunidades e dos setores governamentais da semiperiferia e da periferia através de formas associativas de produção e serviços, como associações de moradores, cooperativas, associações de micro crédito, associações de produtores por ramo de atividade (pesca, artesãos).

A proposta de desenvolvimento econômico alternativo tem impactado sobremaneira as políticas públicas implementadas nas economias periféricas e semi periféricas, caracterizando-se hoje como uma linha de pensamento e ação que claramente combate a globalização neoliberal. Influenciou sobremaneira para que ONGs. e governos alterassem rumos de propostas de desenvolvimento que desconsideravam as comunidades locais e seus interesses mais legítimos, assim como agências de desenvolvimento internacionais como o Banco Mundial, que introduzem programas de desenvolvimento comunitário e de microcrédito nos anos 1990.

Finalmente, vale salientar que essa estratégia de desenvolvimento alternativo possibilitou que inúmeros tratados e fóruns internacionais introduzissem temas como a preservação do meio ambiente, a diversidade cultural e o impacto do desenvolvimento econômico convencional sobre as populações dos países pobres. O risco dessa abordagem está em considerar o desenvolvimento local suficiente e deixá-lo desconectado dos movimentos regionais, nacionais e globais. Assim, um dos grandes desafios dela, está em formular pensamentos e práticas que atuem em escala local, regional, nacional e até global, porém criando mecanismos que impeçam a cooptação para o campo das produções capitalistas.

A terceira forma de produção não capitalista proposta por Santos (2002), denominada alternativas ao desenvolvimento, propõem a ênfase no local, a promoção da autonomia comunitária, porém, ao contrário da visão de desenvolvimento alternativo exploram alternativas pós-desenvolvimentistas, considerando crescimento econômico impossível de ser sustentável sem destruir as condições de vida sobre a Terra. Segundo Santos (2002:55),

> a resistência ao desenvolvimento como crescimento e a formulação de alternativas baseadas em culturas não-hegemônicas segue uma tradição de pensamento e ação que teve as suas manifestações mais importantes na luta contra o colonialismo. Provavelmente, o exemplo mais marcante é a idéia de Swadeshi, elaborada por Ghandi no contexto da luta do povo indiano contra o colonialismo inglês.

Na defesa do modo alternativo ao desenvolvimento participam um conjunto de organizações e movimentos em todo o mundo, por afirmações culturais e proteções ambientais, a partir de um conceito antidesenvolvimentista, articulados em redes de ações locais e globais, participando de lutas pela autodeterminação dos povos indígenas, contra projetos de desenvolvimento econômico que colocam em risco grupos de comunidades, como o povo U'wa, na Colômbia, contrários à exploração do Petróleo nos seus territórios, o povo de Chipko na Índia, contra a derrubada comercial de árvores e a resistência no mesmo país, contra a construção da barragem no rio Narmada.

Acredito que o segundo caminho proposto pelo autor, denominado desenvolvimento alternativo, tem sido a via de construção da economia solidária em nosso País. A própria composição do movimento de economia solidária, com a participação de agências de fomento oriundas de ONGs, Governos locais e Universidades com tradição de defesa de direitos de comunidades marginalizadas, defesa do ambiente, de minorias étnicas e de gênero induzem à uma construção nessa via.

Além das razões acima expostas, considero que a construção da economia solidária na via do desenvolvimento alternativo trabalha com questões ligadas às históricas lutas sociais, como busca uma melhoria substancial de renda dos sujeitos dessas comunidades marginalizadas.

Diferindo dos autores anteriormente citados, Barbosa (2005:270),

> situa as mudanças no trabalho como decorrência de necessidades sociais concretas do capital mediadas por aparatos de hegemonia que promovem o *consentimento ativo* da sociedade, onde a economia solidária se insere tendo a motivação de amplo segmento vinculado as lutas sociais históricas do país. A *passivização* da pauta dos movimentos

> sociais e a reconceituação do trabalho advindo desse processo se desdobra na quebra de compromisso público com o assalariamento por parte de Governo e movimentos sociais.

A autora, embora considere a complexidade dos fundamentos discutidos na formulação da economia solidária em suas dimensões econômicas, políticas e ideológicas, além de verificar uma efetiva possibilidade de abertura de mercado junto à consumidores da periferia das cidades e campo, problematiza ao enxergar uma expansão da mercadorização da vida social, por detrás da simples geração de renda.

Reconhece que a economia solidária apresenta um corpo de postulados claros que mostram a face crescentemente destrutiva do capital, em sentido humano e ambiental, porém argumenta que os defensores da economia solidária subestimam a força hegemônica do capital, levando ao que a autora define de "*fetiche* do empreendedorismo, aplicado ao trabalho coletivo autogestionado, servindo de invólucro ao *transformismo* da pauta das lutas sociais" (BARBOSA, 2005:271).

Esse risco ocorre quando se busca o fomento dos empreendimentos solidários com o foco somente no econômico, descuidando-se da formação em autogestão, nos conceitos de economia solidária e da não inserção dos empreendimentos nas articulações do movimento, como as Conferências, os fóruns, os encontros e organizações políticas dos empreendimentos. Outro cuidado a se tomar refere-se à necessária ampliação da formação escolar dos sujeitos desses empreendimentos, possibilitando a ampliação de seus horizontes de conhecimento e cidadania.

A autora finaliza sua crítica combatendo o que ela considera uma segmentação e hierarquização social ao estabelecer como sentido ideológico a crença na possibilidade de constituir um mundo do trabalho à parte daquele restrito aos grandes produtores e consumidores. Argumenta que nessa linha de conceituação põe-se por terra práticas e valores da universalização e igualitarismo social, outrora conquistado em algumas nuances.

> A idéia de que possamos fazer o contrário praticando o cooperativismo (*o novo cooperativismo*) parece mais

> complicado do que a ideação sugere, na medida em que a dualidade é o simulacro da dominação, pervertendo em termos teóricos a visão de totalidade social e em termos políticos, o igualitarismo (BARBOSA, 2005:271).

A autora traz uma preocupação calcada na realidade, dado a força da economia de mercado. É importante reconhecer também, que grande parte dos empreendimentos solidários escoa seus produtos para a economia de mercado que, ao se sentir ameaçada, pode prescindir desses produtos. Porém, como a autora afirma, a economia solidária tem espaço para colocar seus produtos e, concretamente faz isso, articulando-se em rede de negócios.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. N. C. *Economia Solidária como Política Pública*: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil. 2005. 2 v. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Faculdade de Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

BRYAN, N. A. P., COUTO, A. P. (Orgs.). *Conhecimento e Desenvolvimento Sustentável: dos problemas societais aos fundamentos multidisciplinares*. In: Bryan, N. A. P. (org), Momma, A. M. Desenvolvimento e Desenvolvimento Sustentável: metamorfoses do conceito e as suas relações com a Educação. Covilhã, Portugal: UBI; Campinas, SP: UNICAMP, Gráf. FE, 2005.

FRANÇA FILHO, G. C., LAVILLE, J. L. Economia Solidária: Uma Abordagem Internacional. Porto Alegre: Editora da UFRJ, 2004. 194 p.

FRANÇA FILHO, G. C., LAVILLE, J-L, MEDEIROS, A., MAGNEN, J. P. *Ação Pública e Economia Solidária:* uma perspectiva internacional. Porto Alegre. Editora UFRGS, 2006, 326 p.

MARCONSIN, A. F. *Política pública de economia solidária: uma política em construção*. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Campinas, SP: 2008, 295 p.

SANTOS, B. S. (org.). *Produzir para Viver: Os Caminhos da Produção Não Capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002, 514 p.

SINGER, P. *Utopia Militante*. São Paulo: Vozes, 1998.

SINGER, P. *Introdução à Economia Solidária. São Paulo***:** Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P. SOUZA, A. R. *A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2003.