intellectus

REVISTA ACADÊMICA DIGITAL DO GRUPO POLIS EDUCACIONAL



ISSN 1679-8902

Ano VI | Nº. 13 | Out-Dez 2010 – Edição Especial

ISSN 1679-8902

INTELLECTUS. Revista do Grupo Polis Educacional.

Jaguariúna – SP: Grupo Polis Educacional.

Eletrônica

Trimestral

Inclui bibliografia

EDITORIAL

Apresentamos mais uma edição especial da Revista Intellectus, publicação científica do Grupo PÓLIS Educacional. Este número, dedicado à área das **Ciências Sociais Aplicadas**, compreende dez artigos.

Os trabalhos aqui publicados são quase todos dedicados ao tema da Gestão, com exceção de um deles da área do Direito. É importante destacarmos que o presente número da Revista Intellectus é uma valiosa contribuição dos professores da Faculdade de Jaguariúna, dos cursos de Logística e Marketing.

Temos plena convicção de que os textos ora apresentados serão de grande valia para os professores e também para os estudantes dos dois cursos relacionados, bem como para aos estudiosos sobre os temas e gestores de organizações.

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 – Polis Educacional

Editores Associados: Profª. Drª. Ana Maria Sperandio - Polis Educacional

Profª. Drª Anterita Godoy - Polis Educacional

Profª Drª Telma Dagmar Oberg - Polis Educacional

Conselho Editorial

Arte, Educação e Ensino

Prof. Dr. Adauto Fernandes Marconsin – Faculdade de Jaguariuna

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 Politécnica de Campinas

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

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

Prof. Dr. Wagner Daümichen Barrela – Faculdade Max Planck

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 de Jaguariúna

Correspondência

Núcleo de Publicação

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

Tanquinho Velho – Jaguariúna – SP – 13820-000

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

ÍNDICE

USO DE ETIQUETAS INTELIGENTES PARA CONTROLAR MATERIAL EM TRANSITO EM UMA LINHA DE PRODUÇÃO	05
O MODELO REGULATÓRIO DO SBTVD – SISTEMA BRASILEIRO DE TV DIGITAL: passado, presente e futuro	18
RETROSPECTIVA HISTÓRICA E TENDENCIAS DO PODER POLÍTICO E ECONOMICO	35
BSC - *BALANCED SCORECARD* EM PEQUENA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO – CONSTRUVIP – "BARBUDINHO"	53
A TERCEIRIZAÇÃO EM DESTAQUE	74
GESTÃO POR PROCESSO: uma realidade nas organizações	85
DOS FUNDAMENTOS DA DENUNCIAÇÃO DA LIDE	99
ANÁLISE DE CLIENTES ATRAVÉS DA TÉCNICA DE ARQUÉTIPOS	118
COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA, LIDERANÇA DE COMPETÊNCIA	137
APLICABILIDADE DO SISTEMA "CONSÓRCIO MODULAR VW/RESENDE – RJ" EM OUTROS SETORES INDUSTRIAIS E SETORES COMERCIAIS	149

USO DE ETIQUETAS INTELIGENTES PARA CONTROLAR MATERIAL EM TRANSITO EM UMA LINHA DE PRODUÇÃO

Use of intelligent labels to control materials in transit in a manufacturing line

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

Resumo: A indústria de manufatura de computadores teve sua produção aumentada nas ultimas décadas. Com altos volumes de produção e competição as empresas tiveram que inovar para enfrentar os desafios do mercado. Um dos maiores problemas para este tipo de indústria é a falta de controle de material na fase de manufatura, quando existe um grande número de componentes circulando entre almoxarifado e produção. Esta operação recebe o nome de WIP (work in process). Com essas ações o controle de material fica deficiente, os componentes podem ser desviados para uso em áreas como engenharia de teste ou outro tipo. Existe uma preocupação com relação à segurança do material, que pode ser roubado e vendido no mercado negro. Processos como o expediente de se fazer inventários são realizados, mas seus custos somados a perdas de tempo e ineficiência vem a corroborar com a diminuição de ritmo da produção. A idéia básica deste artigo é mostrar o uso de um sistema de identificação por radio freqüência como uma ferramenta de suporte para o controle de componentes na linha de produção e almoxarifado, etc. A pesquisa foi realizada em empresas de computadores e em outras empresas que buscam implantar este tipo de tecnologia. O sistema será valioso para ajuda de tomada de decisão e no auxilio de monitoramento de segurança.
Palavras-chaves: Produção, Controle, Estoque.

Abstract: The computer manufacturing industry has been increased its production in the last decades**.** With high volumes and competition the companies must innovated to fulfill the marketing challenges. One of the most common problem in this kind of companies is the lack of control, during the manufacturing phase, when there are a large amount of components that are transiting from wherehouse to production. This operation is known as WIP (work in process). With this actions the control of the material get weak, components can be used for other section for example test engineering or other area. There is also a worry about the security of the components that could be stolen to be sold in the black marketing**.** Process like the use of inventories are taken but the time and cost are high and the inefficiency of this action can slow down the operation. The idea of this paper is to show the use of radio frequency identification (RFId) system and use it as a helpful tool to get the control of component in the manufacturing, wherehouse etc. The research was made in the computer industry as well other industries that are implanting this kind of technology. The system will also be helpful to make decision and support the security system.

Key words: Production, Control and warehouse

1. Introdução

As empresas de manufatura de computador necessitam operar em alta velocidade de produção e alto volume. Aliada a essas necessidades existe um grande número de itens de matérias primas a ser recebido, segregado e controlado, como, por exemplo, componentes eletrônicos que compõem uma placa mãe que possui uma quantidade de componentes em torno de 500 unidades, que pertencem a uma família especifica de máquinas e que, em muitos casos, não podem ser utilizados na fabricação de outras máquinas. Outro problema é o nível de miniaturização destes componentes, tornando difícil seu controle.

No início dos anos 90, as empresas que produziam computadores pessoais passaram por várias mudanças de estratégia. Essas mudanças visavam enfrentar a concorrência, principalmente de empresas asiáticas que vinham com modelos simplificados e trabalhavam com custos de fabricação reduzidos.

2. Estratégia na fabricação

Para se trabalhar de forma estratégica, com foco na operação e tendo como meta a vantagem competitiva, é interessante verificar os seguintes pontos:

a) Qualidade: é um item que deve existir em qualquer fase do produto, sendo que atualmente este item não é mais um fator diferenciador de mercado e sim essencial para a sobrevivência da empresa.

b) Velocidade: esse fator dentro de uma linha de produção diz respeito ao instante de chegada da matéria prima até sua transformação em produto final. Sendo assim, deve-se buscar, ao longo da cadeia de suprimentos, até a fase de operação e de entrega, minimizar esforços desnecessários que possam aumentar o tempo dos processos para a fabricação e entrega de um produto ao cliente final.

c) Confiança: estabelecer e cumprir o que foi prometido junto aos diferentes clientes, internos e externos.

d) Flexibilidade: esta característica está relacionada ao poder da empresa em realizar mudanças rápidas tendo em vista as dificuldades encontradas na fabricação de um produto.

e) Custo: atualmente, este item é um dos fatores mais preocupantes junto ao mercado. Basicamente, as empresas buscam medidas que possam reduzir os custos de sua operação. A busca por redução de custos é uma realidade verificada e que deve ser conquistada se a empresa tem como meta permanecer no mercado.

Vários modelos de estratégia com foco em fabricação foram testados junto aos principais fabricantes de computadores, sendo que se mostrou mais eficaz o modelo de terceirização da produção. Este modelo leva em consideração a experiência e o volume de fabricação que será passado para a empresa que será a fabricante de computador. Essa empresa deve firmar contratos de sigilo de informações e de tecnologia junto aos detentores das marcas, recebendo o direito de executar as montagens dos computadores. Com este tipo de estratégia consegue-se reduzir os custos de produção em função do volume a ser produzido e a empresa montadora ganha poder de barganha, junto aos fabricantes de componentes eletrônicos, em função de seu volume de compra.

A empresa responsável pela fabricação de computares para as várias marcas no mercado é conhecida como CM (Contract Manufacturing). Grandes partes destas empresas tiveram origem em países asiáticos e trouxeram um modelo baseado em custos reduzidos e filosofia de manufatura enxuta.

Para as empresas detentoras das marcas que são os OEM (Original Equipment Manufacturer) ficou a tarefa de focar seu negócio em sua área de maior experiência, na qual trabalha basicamente com marketing, desenvolvimento de novos produtos e, em alguns casos, logística.

2. Produção em lotes

As empresas CM normalmente optam pela produção em lote, ganhando tempo e agilidade para se produzir um ou mais produtos que possam ser suportados pelos mesmos testes e preparação de máquina. Esta estratégia possui um inconveniente: quando surge um problema em determinado produto, neste caso o lote a ser produzido, normalmente há continuidade de produção para posterior análise, uma vez que o próximo produto estará entrando na fila e deverão ser alterados os testes e a preparação de máquina, visando atender a um novo cliente. Neste caso, as máquinas e ou placas que foram manufaturadas devem ir para uma área de segregação onde posteriormente será analisado o provável problema.

Nesse momento, a principal preocupação é com relação ao material locado na área de inventário e transferido para a produção, visto que antes de ser transferido este material tinha um código de matéria prima; após a

produção o produto tem outro código, pois este é composto pela soma dos materiais agregados no processo de fabricação.

No caso de material segregado para análise tem-se uma mistura de material pré-acabado e matéria prima, pois está em trânsito. Esse processo é conhecido como WIP (work in process), sendo que para se ter o controle desse material deve-se fazer um inventário e, nesse caso, esse inventário gera recursos extras. A tarefa de se fazer a reconstituição do material é um processo quase artesanal e dúvidas podem aparecer com relação à classificação desse material.

3. Ciclo de vida do produto

O ciclo de vida de um produto compreende basicamente os seguintes períodos: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio. As empresas fabricantes de computadores trabalham com ciclos de vidas de produto reduzidos, na ordem de seis meses, ou seja, têm-se seis meses para se trabalhar os quatro itens do ciclo acima referenciado.

A seguir são comentadas estratégias usadas para cada ciclo de produto.

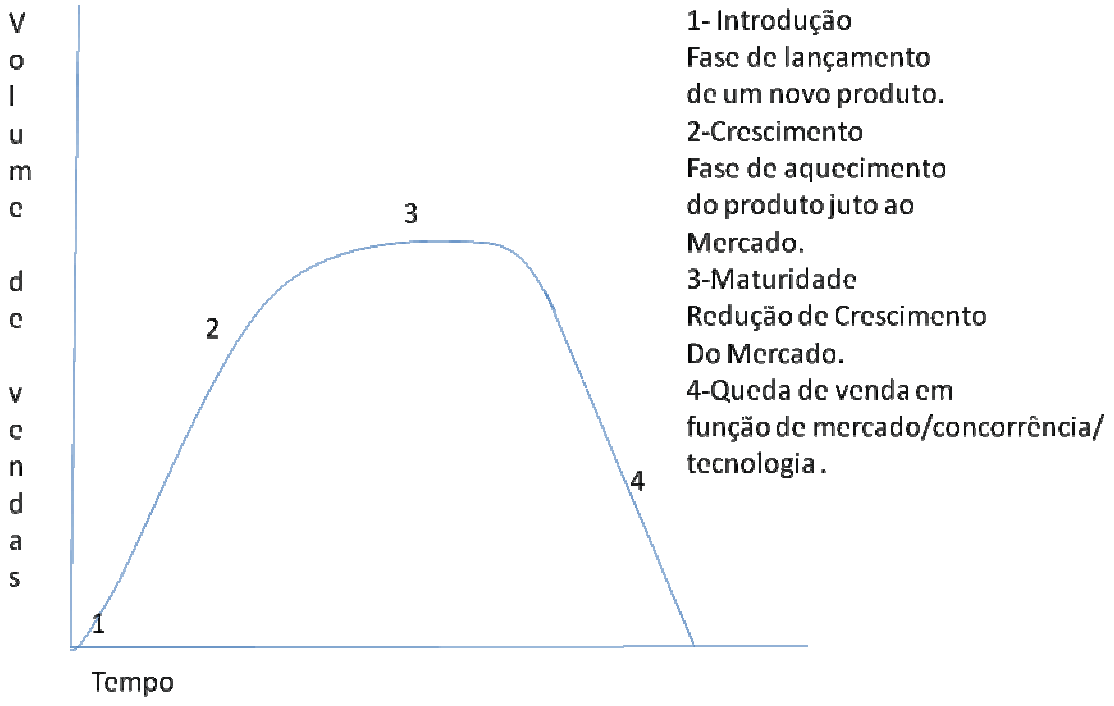


Figura 1 - Ciclo de vida do produto

a) Introdução

Neste ciclo a empresa OEM deve trabalhar com campanhas de marketing para trazer a informação sobre o novo produto para o consumidor, bem como suas principais características, sendo que grande parte do capital correspondente é investido nas campanhas publicitárias. Por outro lado, a empresa que manufatura tais equipamentos, a CM, já deve ter disponibilizado o produto nos grandes magazines e ou pontos de venda sua produção

b) Crescimento

Esta fase é trabalhada em função da aceitação ou não deste produto pelo mercado. No caso de aceitação, ou seja, aumento de demanda, deve-se verificar se a produção vinda do CM está sendo suficiente e também se há grandes estoques sem a venda do produto.

c) Maturidade

Nesta fase o produto está estabilizado no mercado, podendo-se ter um melhor estudo da demanda baseado no histórico de vendas. Assim, o CM tende, neste momento, a adequar sua produção com base nos pedidos e históricos do OEM, lembrando que o período entre introdução e declínio é muito pequeno.

d) Declínio

No declínio o produto começa a ser descontinuado do mercado e a preocupação é limpar os canais de marketing bem como os estoques, principalmente no CM, preocupação esta que deve estar atrelada à redução de produção. Nesse período, normalmente tem-se o início das campanhas de liquidações para retirada de produto do estoque, visando à preparação para entrada de novo produto.

O ciclo de vida do produto é afetado diretamente pela concorrência, preferências do consumidor ou pelo macroambiente que é caracterizado pelos seguintes pontos:

4. Problemas de controle de material de WIP (Material em Processo)

Existem empresas que não colocam o material de WIP junto a seu sistema, o que gera dificuldade para se ter o controle deste material. Em caso

de necessidade de se fazer um inventário deve-se fazer uma análise do material que esta locado na produção mas que ainda não teve finalizada sua montagem.

Outro ponto relacionado ao WIP é que se deve verificar onde o material esta locado fisicamente. Nem sempre o material está na linha de produção; este material pode estar em áreas de análise, retrabalho, qualidade, engenharia etc., o que torna o trabalho de busca muito difícil.

Nas empresas de manufatura de computadores o controle de material é muito rígido, isto em função de haver o problema de rápida obsolescência dos produtos, pois novas tecnologias estão chegando ao mercado e, neste caso, o ciclo de vida do produto tem a duração de aproximadamente de 3 meses, o que faz com que o foco da empresa seja em ter um inventário reduzido.

Quando o produto está no estágio de declínio na curva do ciclo de vida deve-se desenvolver estratégias para disponibilizar os componentes deste produto para outra família de máquinas a serem criadas. Caso não exista a possibilidade de utilizar tais componentes em novas máquinas, os mesmos deverão ser enviados para uma área de segregação e, posteriormente, destruição, o que torna onera a fabricação, uma vez que se esta destruindo um componente bom, mas que, em função de processo e desenvolvimento de produtos, não poderá ser utilizado. Em alguns casos, o material a ser destruído poderá ser devolvido para a empresa detentora da marca OEM, sendo que se não for encontrado será cobrado o preço atual de mercado da empresa CM.

O controle de WIP, em função dos exemplos acima referenciados, deve ser bem planejado, pois o material nesta área faz parte, ainda, do inventário da empresa e todas as taxas e impostos serão cobrados. Em muitos casos, empresas transferem a responsabilidade de controle do WIP para o setor de manufatura, onde se cria um subsetor de controle, armazenagem e movimentação de material. Na verdade esta é uma medida paliativa, pois o problema ainda existe, sendo que somente foi trocado de setor.

a) Movimentação de material para linha de produção

Existem empresas que trabalham a movimentação de material para compor a linha de produção de forma seqüenciada e dividida por lotes de fabricação, ou seja, separam-se todos os componentes necessários para se produzir, por exemplo, 20 máquinas. Neste caso o material é destinadoàa produção em forma de pequenos lotes, sendo que os operadores terão todos os itens separados para a tarefa a ser executada e somente poderá ser enviado novo lote de material se existir uma nova lista de material para manufaturar outras máquinas.

No caso de uma requisição de emergência, em função de material com problema, existe uma requisição a ser feita para que o material a ser usado possa ser enviado. Também em alguns casos trabalha-se com o conceito de supermercado: materiais mais utilizados são disponibilizados em prateleiras dentro da linha de produção para suprirem necessidades emergenciais.

O outro tipo de estratégia para se pegar o material para uma linha de montagem é chamado de Drop. Neste caso, o almoxarifado em posse da lista de produção coloca todos os componentes a serem montados em uma ilha dentro da linha de montagem e os operadores se locomovem para pegar o material necessário.

Na prática o primeiro modelo se mostra mais seguro em função de maior controle de material, pois se tem a separação prévia do material a ser utilizado por célula de produção. No segundo exemplo existe uma tendência de misturar os materiais e posteriormente perde-se o controle dos mesmos.

b) Pontos a considerar em um a linha de produção

- **Oscilações da demanda**

As oscilações da demanda fazem com que, em muitos casos, tenha-se necessidade de se produzir lotes pequenos, de modo que seu controle, em função de diferentes tipos de lotes e quantidade de lotes, pode levar a perdas de componentes ou mesmo o uso de componentes de um lote em outro, o que também irá gerar falta de material.

- **Furtos na linha de produção**

Empresas que trabalham com tecnologia sofrem constantemente problemas der furtos de materiais em sua linha de fabricação ou de seu estoque. As pessoas que praticam este tipo de ação, normalmente optam por realizar tais furtos dentro da linha de produção onde, em função de se ter vários tipos de processos e pessoas interagindo com o material, cria-se oportunidade para furtos.

A dificuldade para se criar processos neste tipo de situação é notória, pois, para controle e prevenção de furtos na produção de computadores, faz-se necessário modificar atividades em uma linha de produção que irão impactar a fabricação de um produto.

Existem controles de segurança realizados por câmeras de circuito fechado de televisão ou, ainda, usa-se o expediente de demissão de funcionários, tidos como suspeitos, o que além de aumentar a tensão na linha

de produção irá desacelerar a curva de aprendizado do grupo em função de se perder mão de obra treinada para determinada tarefa.

Baseado no conjunto de situações problemas referenciados busca-se mostrar um modelo de implantação de tecnologia que irá trazer melhoria no processo de controle do material em WIP bem como coibir ações de furtos nas áreas de produção e inventário.

A tecnologia em questão é chamada de RFID (Identificação por Rádio Freqüência). O princípio da tecnologia RFID consiste em criar um sistema no qual existe uma estação de rádio que transmite um sinal e um receptor de rádio que recebe este sinal, ambos montados em pequenas placas e/ou etiquetas eletrônicas de difícil visualização porém de fácil identificação pelo sistema sugerido.

O sinal transmitido contém uma mensagem que traz informações referentes a um material, tais como sua identificação, fabricante, lote e sua localização. Neste caso, o receptor funcionaria como um sensor de presença. O RFID irá identificar, de forma eletrônica, pessoas, objetos, animais etc. Cada item a ser identificado terá um endereço eletrônico diferente, o que irá possibilitar distinguir este item dentre os demais.

O sistema foi desenvolvido no passado para uso militar, quando a identificação de armas em territórios inimigos fazia-se necessária. Trazendo esta tecnologia para o mundo comercial tem hoje seu uso junto a grandes empresas que buscam controle de materiais em trânsito e identificação de itens, ou seja, verificação e rastreabilidade. Consegue-se, por exemplo, agrupar grandes quantidades de materiais em um local e com este sistema receber informações a uma distância de 3 a 5 metros, sem que necessariamente se tenha o contato físico com a peça. Um bom exemplo disso é o controle de veículos em pedágio, onde a cancela será aberta ao se identificar um veiculo que emita seu código de identificação para a central.

O uso de tecnologia para controle e rastreabilidade tem seus custos de investimento no projeto, porém os custos da não produção estarão embutidos na redução após implantar o processo de controle. Entenda-se como não produção todo o desvio de processos ou perdas desnecessárias em função de busca de material para se compor o inventário.

O modelo em discussão faz com que o tempo de parada para solução de problemas seja muito reduzido, uma vez que a tecnologia de RFID irá ajudar no controle do material em estoque e em trânsito (WIP).

- **Localização e rastreabilidade**

O controle do material em transito (WIP) poderá ser operacionalizado com o uso do RFID rastreando a movimentação de materiais. Os subconjuntos já montados poderão se verificados com rapidez e agilidade e também informações poderão ser inseridas e coletadas em determinadas fases do processo. Tais informações podem ser relacionadas aos nomes das pessoas que testaram o produto, turno, lote de fabricação, fornecedor etc. Também, em muitos casos, pode-se usar essa tecnologia para acompanhamento do processo pelos operadores, pois o sistema pode identificar por meio de sinais quais são as etapas do processo a serem seguidas. Nota-se, neste caso, que em função do grande mix de produtos esse fator vem ajudar em muito a área de manufatura, onde o operador não precisaria se ater a manuais e ou informações para verificar a seqüência de um processo, uma vez que o sistema seria encarregado desta sinalização.

É importante ressaltar que não se busca colocar a tecnologia de RFID como salvação para todos os erros de processos de fabricação, mas sem dúvida poderia facilitar em muito os controles destas áreas.

c) Análises dos impactos no uso da tecnologia RFID

A seguir registra-se uma análise feita em empresas de tecnologia que buscam implantar o sistema de RFID em suas unidades, levantando-se os pontos positivos e negativos do uso de tal sistema

Pontos negativos

- Relação custo benefício junto ao investimento,

O projeto demandará tempo, capital investido e mudança cultural, sendo que a soma desses fatores poderá determinar barreiras para o retorno do investimento.

- Redução do poder criativo e de tomada de decisão dos funcionários.

Deixar os funcionários em forma de piloto automático pode ser prejudicial para saúde mental e quando se precisar de idéias ou tomadas de decisões as pessoas ficarão dependentes do sistema.

- Problemas de ordem técnica

Deve-se fazer a verificação prévia do local a ser implantado o sistema, pois podem existir pontos no local de atuação do RFID que podem não funcionar a contento, prejudicando o sistema.

- Descompasso de tecnologia entre fornecedor e cliente.

A principio o sistema deve operar de forma autônoma, sem o vinculo com os fornecedores. Isto por ser uma tecnologia que necessita investimentos e, em alguns casos, os fornecedores podem não estar dispostos a investir. Caso haja necessidade de as informações serem coletadas e inseridas junto a eles, a empresa poderá ter problemas.

- Problemas sociais

A implantação do novo sistema poderia provocar a dispensa de funcionários visando redução de custos, o que acarretaria em problemas sociais.

Pontos positivos

- Redução de estoque e liberação de espaço físico: o RFID vem trazer controle e informações sobre os materiais, evitando-se compras de volumes desnecessários de determinado item, e provocando um ganho de espaço físico no inventário.

- Controle de inventário material circulante (WIP): o item mais crítico seria exatamente o material de WIP. Com este controle pode-se localizar o material dentro das áreas pelo qual o mesmo transita.

- Alocação de matéria em obsolescência: em empresas fabricantes de computador o ciclo de vida dos produtos é extremamente reduzido o (máximo 4 meses), o que torna, em muitos casos, placas e componentes obsoletos. Com o uso da tecnologia de RFID pode-se fazer inventários rápidos para se tomar decisões referentes aos materiais de um determinado produto em estágio crítico de seu ciclo de vida.

- Segurança: como já referenciado os furtos são preocupações constantes dentro de um processo de fabricação de computadores. Com o uso do RFID pode-se fazer uma barreira eletrônica que irá identificar a entrada e a saída desses componentes nas áreas demarcadas.

d) Outras aplicações do uso da tecnologia de RFID

- Vigilância eletrônica de produtos: existem empresas que colocam a etiqueta de RFID em determinados produtos, tais como roupas ou frascos de remédio. Sua função basicamente é a de evitar furtos. Em função de serem inseridas diretamente no objeto durante sua fabricação, proporcionam uma segurança para o revendedor deste produto que não precisará se preocupar com a inserção de tal componente.

- Autenticação de documentos: quando se faz a identificação de documentos o foco é evitar fraudes. Estas identificações podem ser feitas em dinheiros e ou documentos importantes que necessite ter seu registro e controle.

- Segurança física monitoramento de pessoas: pulseiras contendo as etiquetas RFID podem ser colocadas em pessoas que devem ser monitoradas. Essa identificação pode acionar sistemas de alarmes, câmeras e afins para que se possa tomar providencias em relação ao deslocamento desta pessoa.

- Identificação de paciente e prescrição médica: as etiquetas de RFID podem servir para identificar um paciente e também saber, por meio de informações contidas dentro da própria etiqueta, quais os medicamentos devem ser ministrados, bem como outros dados pertinentes ao paciente.

5. Conclusões

O uso de identificação por radio freqüência é uma realidade nos dias atuais, sendo que várias empresas já adotaram tal sistema.

As empresas que produzem computadores têm uma grande tarefa a realizar que é a de adequar seus custos junto ao mercado, produzindo equipamentos que possam ser confiáveis e, ao mesmo tempo, possuam um preço atrativo para o consumidor.

Problemas com paradas de produção em função de localização de materiais podem levar uma empresa a perder a competição no mercado. A busca por melhoria neste ponto fraco faz com que novos processos e novas tecnologias sejam implantados para minimizar impactos negativos.

O sistema RFID é colocado para facilitar os controles da produção e almoxarifado, pois durante um processo de fabricação vários desvios podem ocasionar buscas por componentes nas mais diversas áreas.

A busca por melhoria contínua é a razão de se usar um sistema deste tipo. Como mencionado anteriormente deve-se medir os impactos negativos que o uso desta tecnologia pode ocasionar e, de posse dessas avaliações, tomar decisões para que os mesmos não sejam uma barreira para a implantação da idéia.

Pode-se concluir que quanto mais indústrias e fornecedores de matéria utilizarem o sistema seus custos de implantação poderão ser reduzidos, trazendo ao final do processo um nível de controle e de rastreabilidade que

garantirão melhores e mais acertadas decisões dentro de uma empresa de manufatura de computadores.

Após a consolidação da implantação do sistema, os custos da não produção serão reduzidos, o descontrole de inventários será evitado e os problemas com roubo de material minimizados. Pode-se, inclusive, criar um banco de dados para verificação do histórico dos componentes, bem como, em outras aplicações, ter uma interface ligada diretamente com o fornecedor de determinado componente que pode decidir em conjunto sobre o envio de mais peças para a fábrica.

Referências

Okino, N.; Tamura, H. and Fujii, S., Advances in Production Management Systems, 1ª ed London, Chapman & Hall, 1998, p41-50.

Fusco, J. P. Cadeias de fornecimento e redes de empresas. São Paulo, Arte e Ciência Editora, 2004, p 48.

Crum, C.; Palmetier, E. G. Demand Manegement Best Practices, Florida, J. Ross Publisihing Inc, 2003, p 5.

Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R.; Betts, A. Gerenciamento de Operações e Processos. Porto Alegre, Artmed Editora S.A., 2006, p. 64 e 73.

Kumar, S.; Krob, A. W. Life Cicle in supply chain, New York, Springer Science Business Media Inc, 2005. P. 1,2-10

Baudin, M. Lean Logistics,1ª ed, New York, Productivity Press, 2004. p. 20- 31.

Dennis, P., Lean Production Simplified, 2ª ed. New York, Productivity Press, 2007, p. 67-70

Bolten, F. E., Managing Time and Space in the Modern Warehouse, 1ª ed, New York, Amacon, 1997, p. 2-10.

Levi, S. D.; Kaminsky, P.; Levi S. E. Managing the Supply Chain, 1 ed., New York, Mcgraw-Hill, 2004, p. 30-42.

Alves, J. P.; Sacomano, J. B. Operações e Gestão Estratégica da Produção. São Paulo, Arte e Ciência Editora, 2007, p 197-205.

Ackerman, B. K.. Practical Handbook of Werehousing, 4ª ed, Massachusetts, Kluer academeic publishers, 1997, p40-50.

Shepard S. Radio Frequency Identification, 1ª ed, New York: McGraw-Hill 2005, p. 12-18.

Glover, B. & Himanshu, B., Rfid Essentials,1ª ed, California, O Reilly, 2006, p 2-11.

Clampitt, G H.; Jones, C. E. The R.F.I.D certification, 3ª ed, A.R.S & Harold Clamp, 2007, p. 80-90.

Turban E.; McLean, E.; Wetherbe, J. Tecnologia de informação para Gestão, 3ª Ed, Porto Alegre, Artmed Editora S.A, 2002, p. 87 - 90.

O MODELO REGULATÓRIO DO SBTVD – SISTEMA BRASILEIRO DE TV DIGITAL: passado, presente e futuro

The Regulatory Model of BSDTV – Brazilian System of Digital TV: past, present and future

GUERRA, Ana Káthia Cruz Guerra
Faculdade de Jaguariúna

RESUMO: O objetivo deste artigo é trazer à luz as principais tentativas de se criar um modelo regulatório para a TV Digital. Para isso, têm-se como marcos a criação da FUNTTEL e o decreto Nº. 4.901/03, que institui o SBTVD – Sistema Brasileiro de TV Digital. Ao longo da apresentação dos decretos, leis e portarias identificam-se os principais problemas existentes com relação às discussões dos temas relacionados à TVD, tais como, escolha do modelo a ser seguido e, principalmente, a discussão do tema com a sociedade. Como fonte, utiliza-se a pesquisa bibliográfica, analisando e discutindo trabalhos e bibliografias já publicadas, além de legislações federais que apontam para o passado, presente e futuro desta nova tecnologia digital. O estudo é relevante à medida que abre caminho para a discussão do tema junto à sociedade civil, uma vez que as próprias divulgações da mídia são mais técnicas do que didáticas e nada acrescentam às discussões acerca deste assunto.
Palavras-Chave: TV Digital; Legislação; Modelo Regulatório; SBTVD.

ABSTRACT: The objective of this article is to show up the main atemptives of creating a new regulatory model for Digital TV. For that, we take as important points the creation of FUNTTEL and edict Nº 4.901/03, which institutes the BSDTV – Brazilian System of Digital TV. Thru the presentation of the legislations, it is possible to identify the main problems that exist about the discussing of the themes related to Digital TV, like the pattern of DTV, and specially the discussion of the theme with the society. As sources of research, are used bibliographic research, analyzing and discussing papers and books already publishes, as well as federal laws that points to the past, present and future of this new digital technology. This study is relevant because it shows the way for the discussion of the theme with civil society, due the media releases are more technical than didactics, and don't bring nothing new to the discussions about this subject.
Keywords: Digital TV; Laws; Regulatory Model; SBTVD.

Introdução

A legislação de radiodifusão brasileira sempre ficou a cargo do Estado, em particular, do Presidente da República e, mais recentemente, do Ministério das Comunicações. E não seria diferente com as regulamentações que dizem

respeito à implantação e regulação do SBTVD – Sistema Brasileiro de Televisão Digital.

O objetivo deste artigo é trazer à luz as principais tentativas de se criar um modelo regulatório para a TV Digital – TVD. Para isso, têm-se como marcos a criação da FUNTTEL e o decreto Nº. 4.901/03, que institui o SBTVD.

Ao longo da apresentação dos decretos, leis e portarias identificam-se os principais problemas existentes com relação às discussões dos temas relacionados à TVD, tais como, a escolha do modelo a ser seguido (Japonês, Americano e Europeu) e, principalmente, a discussão do tema com a sociedade.

Desde já é possível afirmar que as discussões sobre o andamento da regulamentação e implantação do SBTVD couberam exclusivamente ao governo e às atuais concessionárias, especialmente a Rede Globo. As próprias divulgações da mídia, conforme apresentadas a seguir, serão mais técnicas do que didáticas, e nada acrescentam às discussões, principalmente no que diz respeito à sociedade civil.

Também serão apresentadas, de forma introdutória, informações relevantes sobre a TV Digital: o que é, como funciona e quais são os principais modelos de transmissão existentes no mundo.

Um breve histórico sobre a TVD e os modelos existentes

Com o objetivo de criar aos telespectadores sensações mais próximas possíveis, tanto em imagem quanto em som, de uma sala de projeção de cinema, foi iniciado no Japão na década de 70 alternativas para criar uma nova maneira de transmitir TV. Os pesquisadores japoneses perceberam que não seria fácil dobrar o número de linhas do receptor e concluíram que seria impossível melhorar a qualidade de transmissão a partir da plataforma analógica. A solução então encontrada para resolver o problema foi a utilização da tecnologia digital, que possibilitou aumentar a transmissão de 4 MHz, que os

canais dispunham, para 16 MHz, tornando-se assim possível chegar aos objetivos propostos.

Na década de 80, a Europa e os Estados Unidos também acompanharam o país Asiático criando seus próprios modelos de TVD. Esta nova tecnologia tem como vantagens:

- **Qualidade Técnica de Imagem e som**: Os primeiros receptores apresentavam 240 linhas de vídeo e a TVD de alta definição chega a 1080 linhas. O formato das telas está mais parecido com as telas de cinema (16:9) e o som passa para seis canais, que é o padrão utilizado por *home theaters.*
- **Interatividade**: O conteúdo é transmitido para o receptor de uma só vez, fazendo com que o usuário possa interagir com os dados que ficam armazenados no seu receptor na hora que ele quiser. Com a expansão das redes de banda larga, pode ser desenvolvido um meio específico para operar como canal de retorno.
- **Acessibilidade**: Com a TVD, haverá facilidade para a gravação de programas, gravadores digitais incluídos nos receptores ou conversores, além de múltiplas emissões de programas.
- **Recepção**: Esta tecnologia possibilita a flexibilidade para ajustar os parâmetros de transmissões, fazendo com que as cidades que possuem o relevo acidentado, ou com muitos obstáculos, possa receber o sinal com qualidade.

A TVD no Brasil

O Brasil foi o único país emergente, que investiu em testes de laboratório e de campo para comparar a eficácia dos três padrões existentes: os modelos Japonês, Americano e Europeu. Além dos estudos dos modelos já existentes, muitos projetos de criação para uma TVD nacional, foram criados.

O SBTVD instituído pelo Decreto Presidencial é composto por um Grupo Gestor, um Comitê de Desenvolvimento e um Comitê Consultivo, grupos relacionados aos órgãos públicos e hierarquicamente distribuídos. Em 2006, o Governo assinou um decreto oficializando o modelo japonês como o padrão de TVD a ser adotado no Brasil. Esta atitude gerou muitas críticas, pois apesar de ainda não ser oficial, o país praticamente já fez a sua escolha sobre qual modelo será adotado. A principal crítica da opinião pública, é que o assunto não recebe a visibilidade midiática pertinente aos impactos que a mudança digital acarretará, além de que grande parte da população, mesmo as pessoas que estão relacionadas ao tema, não tem conhecimento das diferenças e quais serão os pontos positivos e negativos de cada modelo, não participando da escolha feita pelo governo.

Legislações anteriores ao decreto nº. 4.901/2003

As discussões sobre a digitalização das transmissões de TV no país começaram ainda no governo de Fernando Henrique Cardoso. Em 28 de novembro de 2000, o então presidente sancionou a lei Nº. 10.052, onde cria o Fundo para Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações, o FUNTTEL. O decreto Nº. 3.737 de 30 de janeiro de 2001 regulamentou o fundo, o conselho gestor, as receitas e outros assuntos previstos na lei e entrou em vigor em 28 de março do mesmo ano.

O FUNTTEL tem como objetivo:

> estimular o processo de inovação tecnológica, incentivar a capacitação de recursos humanos, fomentar a geração de empregos e promover o acesso de pequenas e médias empresas a recursos de capital, de modo a ampliar a competitividade da indústria brasileira de telecomunicações[1].

Em seu conselho gestor, conforme estipulado, não constam membros da sociedade civil, apenas ministros e membros de entidades como ANATEL,

[1]Artigo 1º, Lei 10.052/2000.

BNDES e FINEP – os dois últimos, financiadores do fundo, cujo orçamento inicial era de cem milhões de reais.

A aplicação dos recursos da FUNTTEL é exclusivamente para os interesses do setor de telecomunicações, competindo ao conselho gestor a definição do percentual destinado a cada órgão e entidade legalmente habilitada. A Fundação CPQD receberia recursos para desenvolver suas pesquisas na área de telecomunicações, em especial, no desenvolvimento de tecnologias nacionais, como a implantação da TVD, a partir de 1º de agosto de 2001.

As instituições de pesquisa no Brasil, financiadas por órgãos de fomento e regulação, especialmente pelo FUNTTEL e, muitas vezes, pela iniciativa privada, vêm trabalhando em pesquisas cujo investimento supera em muito o valor creditado no projeto específico da TVD. Sobre o resultado das pesquisas, TONIETO (2006, p. 206) afirma:

> Os resultados obtidos por alguns consórcios são conseqüências de anos de investimentos em bolsas e fomento, projetos visionários de uma academia preparada para liderar não apenas um movimento de um país-continente como o Brasil, mas exportar tecnologia. Um estudo aprofundado esclareceria a perda milionária de dinheiro investido em pesquisas e o descrédito que o governo dá a seus próprios investimentos.

As discussões e pesquisas para o SBTVD, até então, se limitaram quase que exclusivamente ao campo tecnológico. No campo político, o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso deixou a discussão sobre este assunto para o próximo a ocupar a Palácio do Planalto. De acordo com BOLAÑO (2003, p. 70):

> A responsabilidade pela definição do padrão digital brasileiro está a cargo da ANATEL, que vem adiando sucessivamente a data do anúncio de sua opção. A decisão brasileira possivelmente ocorrerá em 2003, a cargo do futuro Presidente da República. Esta é a quarta data prometida, já tendo havido três adiamentos. Inicialmente a ANATEL comunicou que a

> decisão sairia em setembro de 2000, o que foi postergado para o segundo semestre de 2001 e depois para julho de 2002.

BOLAÑO (2003, p. 70) acrescenta ainda que as razões para a indecisão brasileira passem pelo temor de que a decisão venha a ser contestada judicialmente, por uma das partes envolvidas, ou mesmo revisada, pelo sucessor do Presidente Fernando Henrique Cardoso, notadamente se for de oposição.

Assim, já no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, em 3 de abril de 2003, o então Ministro das Comunicações, Miro Teixeira, envia ao Presidente Lula uma minuta, onde defende a criação de um Decreto ou um Projeto de Lei para regulamentar o SBTVD, bem como, começar os preparativos do parque tecnológico brasileiro para a chegada da digitalização e definir o modelo a ser adotado. No texto, Teixeira explica ao Presidente todas as vantagens da digitalização dos canais, os benefícios para a sociedade e algumas necessidades específicas para atender às necessidades da sociedade brasileira.

É nesta minuta que o Ministro propõe o financiamento de desenvolvimento de tecnologias pelo FUNTTEL, cabendo não apenas ao seu Conselho Gestor, como também pelo Grupo Executivo do Projeto TVD (GET), presidido pelo Ministro das Comunicações, estabelecerem quais programas de pesquisa serão apoiados.

No dia 23 de setembro de 2003, o Decreto Nº. 185 institui o Grupo de Trabalho Interministerial, com a finalidade de avaliar propostas, propor diretrizes e medidas para implantação do SBTVD. O grupo é composto pelos titulares da Casa Civil (responsável por coordenar os trabalhos), Secretaria de Comunicação do Governo e Gestão Estratégica da Presidência da República, Ministério das Comunicações, Ministério da Cultura, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério da Educação, Ministério da Fazenda e Ministério das Relações Exteriores. O grupo teria 30 dias para apresentar um relatório contendo proposta de diretrizes para subsidiar o processo decisório relativo à implantação do SBTVD.

Com o material confeccionado pelo Grupo de Trabalho Ministerial, é publicado, então, o Decreto Nº. 4.901, em 26 de novembro de 2003.

Decreto nº. 4.901/2003

Em seu texto, o documento institui o SBTVD e denomina seus objetivos, como a inclusão digital, o estímulo à pesquisa, o aprimoramento da qualidade de áudio, vídeo e serviços, etc. O SBTVD é composto, de acordo com o Decreto, por um Comitê de Desenvolvimento (vinculado à Presidência), um Grupo Gestor e um Conselho Consultivo – o Decreto também atribui às responsabilidades de cada grupo.

O texto, publicado no Diário Oficial do dia 27 de novembro do mesmo ano, possui apenas três páginas. Não há definições sobre qual o modelo a ser adotado ou uma agenda de trabalhos para a implantação efetiva do SBTVD. O texto é complementado pelas Portarias que instituem a composição do Comitê de Desenvolvimento, do Grupo Gestor e do Conselho Consultivo.

E, por mais três anos, as discussões sobre o SBTVD ficaram apenas no campo tecnológico e nas discussões políticas sobre a implantação do sistema, a escolha do padrão, da modulação e da transmissão, questionamentos respondidos apenas com a publicação do Decreto Nº. 5.820 no ano de 2006, que será explicitado mais adiante.

Sobre os acontecimentos seguintes, vemos o esvaziamento do debate com a sociedade e o apoio aos interesses de radiodifusores (INTERVOZES, 2006, p. 9):

> Com a entrada do Ministro Hélio Costa, em julho de 2005, o que se verificou foi um esvaziamento do debate com a sociedade e uma identificação exclusiva com os interesses dos radiodifusores, especialmente com os das Organizações Globo. Em apenas alguns meses, Costa incorporou à sua pasta a pauta da ABERT, negociou incentivos fiscais com o Ministério da Fazenda e vem disputando dentro do governo a adoção de

> um sistema caracterizado por ser uma levíssima adaptação do ISDB, modelo também defendido pela ABERT, que não permite a entrada imediata de novos atores no universo da radiodifusão. Além disso, o atual Ministro esvaziou a discussão com a sociedade no Conselho Consultivo e criou um Comitê com a participação das emissoras.

A questão da falta de discussão sobre a TVD na sociedade civil foi estudada por SANTOS (2006), que apresentou no INTERCOM de 2006 – Congresso da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – um texto sobre os caminhos da TVD no Brasil. Nele havia uma pesquisa sobre a implantação do SBTVD e a participação da sociedade civil neste processo.

Como metodologia, a pesquisadora acompanhou publicações na mídia que tratavam sobre o assunto e, em seguida, a aplicação de um questionário com perguntas fechadas, ou seja, com respostas "prontas", para se evitar detalhamentos. A enquete foi disponibilizada em Fóruns específicos sobre Comunicação, enviado por e-mail a e-groups (listas de e-mails com administração via web) e em comunidades do Orkut sobre TVD no Brasil.

Com os resultados em mãos, SANTOS (2006, p. 13) conclui:

> Percebe-se, diante das considerações apresentadas, que no debate sobre a digitalização ainda há muito a ser dito; ele não é tão simplista como apresentado até o momento. Deve-se debater o potencial de inclusão social, e as implicações da implantação de um sistema em longo prazo, mesmo porque o período para a completa transição do analógico para o digital deverá levar vários anos, tendo em vista o limitado poder de compra do brasileiro. Carecem de debate, também, os investimentos necessários à digitalização e, principalmente, como estes investimentos serão divididos entre concessionárias, indústrias e consumidor. Admite-se que a discussão tecnológica tenha conseguido mostrar-se e firmar-se como relevante diante da emergente necessidade da implantação da TVD no Brasil, mas ela em si é insuficiente para satisfazer o debate.

Uma das poucas manifestações sobre a implantação da TVD no país com foco no interesse público foi o material preparado pelo INTERVOZES (2006, p. 4) – Coletivo Brasil de Comunicação Social – que afirma que as

propostas presentes neste documento são contribuições ao debate com o governo brasileiro e com as organizações da sociedade civil sobre este processo.

Ao longo de 30 páginas, o INTERVOZES apresenta argumentos para que se adie novamente a escolha do padrão a ser seguido, visto que as discussões com a sociedade civil ainda não foram amadurecidas, e que as pesquisas tecnológicas permitirão, em alguns anos, o desenvolvimento de um padrão brasileiro de TVD.

O documento também pede ações com relação ao marco regulatório, visto que, na gestão de Fernando Henrique Cardoso, as legislações brasileiras de radiodifusão e telecomunicações foram separadas para possibilitar a privatização da telefonia.

> "Tal separação gerou uma legislação 'poluída' por uma miríade de leis, decretos, normas e portarias e, ao mesmo tempo, incapaz de lidar com o fenômeno técnico-social da convergência de mídias. Conceber o novo meio que será a TVD, com possibilidades interativas, de tráfego de dados e de interface com a internet, a telefonia e outros meios, não é possível sem alterações na atual legislação para a radiodifusão". (INTERVOZES, 2006, p. 8).

O texto do INTERVOZES também traz sugestões para os modelos de serviços, inclusive para a concessão de canais, exploração de serviços interativos, terminais de acesso, usabilidade, regras de privacidade, novas outorgas[2], *simulcasting*[3], funcionamento de canais de interatividade, gestão do espectro, transmissão de canais, políticas industriais (patentes, propriedades intelectuais, utilização de softwares livres e produzidos por centros de pesquisa nacionais) e, por fim, características e possibilidades de conteúdo para a TVD.

A idéia do INTERVOZES era ter um modelo que se aproximasse do Europeu. No entanto, a escolha brasileira foi a do padrão Japonês.

Decreto nº. 5.820/2006 e a escolha do padrão japonês

[2]Cessão de canais para diferentes empresas.
[3]Transmissão simultânea em analógico e digital.

Em sua dissertação de mestrado, TONIETO (2006, p. 180) fala sobre suas expectativas com relação ao futuro da TVD no país a partir do decreto Nº. 4.901:

> O futuro da televisão digital interativa e a consolidação do projeto proposto no Decreto 4.901 de 2003, residem nas escolhas feitas pelo Estado brasileiro. Cabe ao Estado, por meio de suas decisões, conduzir o País para a democratização das mídias, com a democratização do espectro; estabelecer um marco regulatório que prepare a nação para os desafios de convergência tecnológica em curso; propiciar a inclusão digital a milhões de famílias; impulsionar a indústria nacional de conteúdo e produção regional que promova geração de empregos e representação na mídia da diversidade cultural do país, ajudando a superar o desafio da inclusão social. Tais decisões podem ajudar o País a se desenvolver sob o prisma do interesse público ou a continuidade da prevalência dos interesses privados em detrimento dos interesses coletivos, que aprofundam o distanciamento das classes sociais, criando classes de telespectadores, com serviços diferenciados, de acordo com o poder de compra das famílias e o distanciamento entre pequenas e grandes emissoras, com a continuidade da concentração da mídia.

A consolidação do projeto proposto no decreto 4.901/03, conforme idealizava TONIETO (2006), aconteceu com o Decreto Nº. 5.820, de 29 de junho de 2006. Esta regulamentação estabelece as diretrizes para a transição do sistema analógico para o digital, além de se decidir por um modelo de TVD dos três disponíveis até então.

O artigo 5º[4] deste texto é que demonstra a opção pelo padrão japonês, denominado *Integrated Services Digital Broadcasting Terrestrial* (ISDB-T), ou seja, serviços integrados de radiodifusão digital terrestre. A escolha foi muito criticada, uma vez que, segundo vários estudiosos da área, ela se baseou única e exclusivamente no desejo dos canais que já possuem concessões, em especial a Rede Globo de Televisão.

[4]O texto do artigo 5º diz: "O SBTVD-T adotará, como base, o padrão dos sinais ISDB-T, incorporando as inovações tecnológicas aprovadas pelo Comitê de Desenvolvimento de que trata o Decreto Nº. 4.901, de 26 de novembro de 2003".

Sobre este assunto, os Consultores da Área XIV da Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados[5] afirmam que razões técnicas, políticas, de caráter contratual e econômico estão por trás desta preferência que tem sido defendido pelas emissoras de televisão (2006, p. 4):

> No lado técnico, o padrão japonês tem se mostrado, segundo dados da Sociedade de Engenharia e Televisão, mais robusto que seus concorrentes. No lado político, acredita-se que o padrão japonês seja o mais adequado para ditar os rumos de uma nova regulamentação que não fira os interesses dos radiodifusores, preservando a manutenção das atuais outorgas, com mesma largura de banda e com fortes barreiras de espectro a novos entrantes.

Mas são as razões econômicas, também apontadas pelos consultores, as mais importantes para a escolha do modelo ISDB-T (2006, p. 5):

> Nesse contexto, merece destaque a mobilidade que pode ser proporcionada pela TVD. O mercado brasileiro conta hoje com mais de 50 milhões de aparelhos de TV. A potencial adesão, a este público, de cerca de 90 milhões de aparelhos celulares, que poderão se tornar receptores de TV, poderá revolucionar o setor e promover o surgimento de novas estratégias de programação e de novas receitas para o setor.

Finalmente, o modelo Japonês também é mais flexível para se alternar alta definição com multiprogramação, uma clara demanda dos radiodifusores.

Sobre o restante do Decreto, é interessante verificar alguns artigos, pois alguns deles vão de encontro com a legislação vigente sobre a radiodifusão, enquanto outros são totalmente novos, como é o caso da interatividade via TVD.

O artigo 7º[6], por exemplo, permitirá que as concessionárias e autorizadas atuais, ou seja, os canais de TV que já possuem concessões vigentes, receberão uma banda de 6 megahertz, que varia de quatro a oito

[5]Compõem o grupo de consultores: Bernardo Felipe Estellita Lins, Claudio Nazareno, Cristiano Aguiar Lopes, Elizabeth Veloso Bocchino, Fábio Luis Mendes, José de Souza Paz Filho, Vilson Verdana (coordenador) e Walkyria Menezes Leit.

[6]No artigo 7º do Decreto Nª 5.820/06, lê-se: “Será consignado, às concessionárias e autorizadas de serviço de radiodifusão de sons e imagens, para cada sinal outorgado, canal de radiofreqüência com largura de banda de seis megahertz, a fim de permitir a transição para a tecnologia digital sem interrupção de transmissão de sinais analógicos”.

canais, dependendo do padrão de compressão dos canais. Isto quer dizer que os atuais proprietários de canais abertos não passarão pelo processo licitatório, como prevê a legislação atual.

No 13º artigo do Decreto[7] está previsto o uso de canais para ações do poder executivo, educação, cidadania e cultura. O canal será compartilhado entre os poderes federal, estadual e municipal sem, no entanto, haver uma especificação sobre quem terá o controle sobre a programação.

O artigo 4º[8] fala sobre a gratuidade dos canais. Porém, TONIETO (2006, p. 182) faz ressalvas quanto ao caput argumentando que não fica claro se radiodifusores ou empresas de telecomunicações, poderão cobrar do telespectador pelo uso do canal de retorno, infra-estrutura sem a qual só é possível oferecer a chamada interatividade local, que não viabiliza a inclusão digital.

A ausência da sociedade no processo de condução do SBTVD é, para TONIETO (2006, p. 183), uma das grandes falhas na metodologia aplicada. Sua análise dos parágrafos 2º e 3º do artigo 5º explicita sua opinião quando afirma que não há garantias de participação da sociedade civil, dos trabalhadores do setor de comunicação e de representantes dos telespectadores no Fórum do SBTVD-T, o que reforça o caráter tecnicista e pouco democrático da decisão.

O futuro da legislação acerca da TVD

O Decreto Nº. 5.820/06 foi um dos últimos atos dignos de nota sobre a TVD. Desde então, vários Projetos de Lei que, por causa do tempo em que ficou em tramitação, foram arquivados na Mesa da Câmara dos Deputados.

---

[7] No artigo 13, diz o texto: "A União poderá explorar o serviço de radiodifusão de sons e imagens em tecnologia digital, observadas as normas de operação compartilhada a serem fixadas pelo Ministério das Comunicações, dentre outros, para transmissão de: I – Canal do Poder Executivo: para transmissão de atos, trabalhos, projetos, sessões e

[8] Artigo 4º: "O acesso ao SBTVD-T será assegurado, ao público em geral, de forma livre e gratuita, a fim de garantir o adequado cumprimento das condições de exploração objeto de outorgas".

Há, no momento, um Projeto de Lei do Deputado Inocêncio de Oliveira. O documento, PL 277/2007. Nele, o político sugere que o governo assegure a outorga gratuita de canais para determinadas entidades por, no mínimo, cinco anos. No caso de não-interesse por parte de qualquer uma das entidades, a banda reservada seria colocada à disposição para quaisquer outros fins.

As entidades seriam: Câmara dos Deputados, Senado Federal, Supremo Tribunal Federal, Empresa Brasileira de Radiodifusão (RADIOBRÁS), Assembléia Legislativa, Câmara dos Vereadores e outras entidades de direito público voltadas à execução do serviço de televisão educativa.

A justificativa do deputado, segundo o texto apresentado anexo ao Projeto de Lei, é a de possibilitar uma maior visibilidade para canais menores na TV Aberta. Acredita ainda que a outorga gratuita, dentro das disponibilidades existentes no SBTVD, para os entes aqui mencionados irá contribuir sobremaneira para a formação de uma sociedade plural, caracterizada pelo acesso a diversos tipos de informações.

Considerações finais

A TVD no Brasil é uma realidade. A primeira transmissão digital do país já tem data e local: 3 de dezembro de 2007, na cidade de São Paulo. A Rede Globo, é claro, é quem fará as honras. Para o resto do país, o cronograma apresentado prevê o início das transmissões digitais apenas em 2008. A televisão analógica terá sua morte decretada em dez anos, segundo os planos do governo Federal.

Contudo, as legislações acerca do tema ainda são precárias. Muitas delas foram anunciadas em um período de euforia e, conforme complementa TONIETO (2006, p. 184) a coerência do governo foi pertinente à postura assumida, desde meados de 2005, quando os interesses particulares se sobrepuseram à coletividade. Para a pesquisadora, havia outras opções, inclusive as brasileiras, mas que demandavam ainda um tempo de estudo e

teste o que, naquele momento, era inviável politicamente; ou seja, a conduta de um projeto de Estado, deixa de atender aos interesses do País para contemplar interesses ditados por um momento político.

É, preciso, portanto, abandonar as discussões tecnológicas e partir para as discussões com a sociedade civil, principalmente sobre o conteúdo a ser veiculado na TVD. Nossa visão quanto a esta questão, está na criação de possibilidades que gerem informação e abram espaço para debates como a realização de palestras em escolas e organizações de bairro para que se desmistifique e informe toda a população sobre o que é o SBTVD, como será implantado e quais são as questões relativas à nova maneira de se transmitir TV.

Quanto mais a população souber sobre o assunto e quanto mais opinar, melhor ficará a programação e mais fácil será a utilização das novidades que serão trazidas com as inovações tecnológicas de um dos maiores, senão o maior, meios de comunicação do Brasil.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6022/2003. Informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

BRASIL, **Lei Nº. 10.052** de 28 de novembro de 2000. Institui o Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações – FUNTTEL, e dá outras providências. Disponível em: <http://funttel.gov.br>. Acesso em: 24/04/2007.

BRASIL, Ministério das Comunicações. **Decreto 3.737** de 30 de janeiro de 2001. Dispõem sobre a regulamentação do Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações – FUNTTEL, e dá outras providências. Disponível em: <http://funttel.gov.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Decreto 4.901** de 26 de novembro de 2003. Institui o Sistema Brasileiro de Televisão Digital – SBTVD, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 27 de novembro de 2003. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Exposição de Motivos** – minuta do Decreto que Institui o Sistema Brasileiro de TV Digital – SBTVD. Brasília, 2003. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Decreto** de 23 de setembro de 2003. Institui Grupo de Trabalho Interministerial com finalidade de avaliar propostas, propor diretrizes e medidas para a implantação do Sistema Brasileiro de Televisão Digital – SBTVD, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 24 de setembro de 2003. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Decreto 5.102** de 11 de junho de 2004. Acresce inciso ao art. 7º, do Decreto nº. 4.901, de 26 de novembro de 2003, que institui o Sistema Brasileiro de Televisão Digital – SBTVD. Brasília: Diário Oficial da União, 14 de junho de 2004. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Decreto 5.220** de 30 de setembro de 2004. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério das Comunicações, e dá outras providências. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Decreto 5.393** de 10 de março de 2005. Altera e acrescenta dispositivos ao Decreto nº. 4.901, de 26 de novembro de 2003, que institui o Sistema Brasileiro de Televisão Digital – SBTVD. Brasília: Diário Oficial da União, 11 de março de 2005. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Decreto 5.693** de 07 de fevereiro de 2006. Prorroga o prazo a que se refere o parágrafo único do art. 3º do Decreto nº. 4.901, de 26 de novembro de 2003. Brasília: Diário Oficial da União, 08 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Decreto 5.820** de 29 de junho de 2006. Dispõem sobre a implantação do SBTVD-T, estabelece diretrizes para a transição do sistema de transmissão analógica para o sistema de transmissão digital do serviço de radiodifusão de sons e imagens e do serviço de retransmissão de televisão, e dá outras providências. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Portaria 130** de 12 de abril de 2004. Designa membros para compor o Comitê de Desenvolvimento do Sistema Brasileiro de Televisão Digital – SBTVD. Brasília: Diário Oficial da União, 14 de abril de 2004. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Portaria 492** de 26 de novembro de 2004. Designa membros para compor o Grupo Gestor do Sistema Brasileiro de Televisão Digital – SBTVD. Brasília: Diário Oficial da União, 29 de novembro de 2004. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Portaria 620** de 06 de dezembro de 2005. Designa membros para compor o Grupo Gestor do Sistema Brasileiro de Televisão Digital – SBTVD. Brasília: Diário Oficial da União, 06 de dezembro de 2005. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Portaria 12** de 17 de janeiro de 2006. Designa membros para compor o Comitê de Desenvolvimento do Sistema Brasileiro de Televisão Digital – SBTVD. Brasília: Diário Oficial da União, 19 de janeiro de 2006. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Projeto de Lei do Deputado João Paulo Gomes da Silva** de 21 de março de 2006. Dispõe sobre o estabelecimento de condições para adoção do sistema digital na televisão brasileira e dá outras providências. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Projeto de Lei do Deputado Inocêncio Oliveira** de 24 de maio de 2006. Dispõe sobre a outorga de canais de televisão no Sistema Brasileiro de Televisão Digital para as entidades que menciona. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

_____. **Projeto de Lei do Deputado Inocêncio Oliveira** de 01 de março de 2007. Dispõe sobre a outorga de canais de televisão no Sistema Brasileiro de Televisão Digital para as entidades que menciona. Disponível em: <http://sbtvd.cpqd.com.br>. Acesso em: 24/04/2007.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira; BRITTOS, Valério Cruz. **Políticas de comunicação e economia política das telecomunicações no Brasil:** convergência, regionalização e reforma. 2. ed. Universidade Federal de Sergipe: Aracajú, 2003.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Os caminhos da TVD no Brasil, produzido pelos consultores da área XIV da Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados.

Disponível em: <http://www.camara.gov.br>. Acesso em: 23/04/2006.

CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. NP8. 2006. **Governo, sociedade civil e opinião pública:** os (des)caminhos da TV Digital no Brasil. V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom. 2006. 15 p.

FRANÇA, Júnia Lessa. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 6. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

_____. Guia para a redação de artigos científicos destinados à publicação. Brasília: IBICT, 1987.

INTERVOZES, Coletivo Brasil de Comunicação Social. **TV Digital:** princípios e propostas para uma transição baseada no interesse público. Contribuição ao debate sobre o modelo de TVD a ser adotado no país. Março de 2006. Disponível em: <www.intervozes.org.br>. Acesso em: 24/04/2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MIRANDA, José Luis Carneiro de; GUSMÃO, Heloísa Rios. **Artigo científico:** estrutura e redação. Niterói: INTERTEXTO, 2000.

TONIETO, Márcia Terezinha. **Sistema brasileiro de TV digital – SBTVD:** uma análise política e tecnológica na inclusão social. 2006. 261 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Aplicada) - Centro de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2006.

RETROSPECTIVA HISTÓRICA E TENDENCIAS DO PODER POLÍTICO E ECONOMICO

Historic retrospective and tendences of the economic and politic power

PIOVESANA, Celso Ilídio
Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Este trabalho tem como objetivo central promover uma reflexão crítica sobre os sistemas de governos no decorrer da história da civilização, e analisar as tendências em função da evolução social, cultural e tecnológica promovida ao longo do tempo. A crítica se posiciona dentro de uma perspectiva da evolução natural, imposta pelas necessidades, oportunidades e circunstâncias do momento histórico da humanidade, e conduz ao entendimento de que essa mesma evolução remete o indivíduo a uma consciência mais plena da sua importância sócio-cultural. Esse processo altera inevitavelmente os sistemas de governos abrindo oportunidades para que cada cidadão seja, cada vez mais, partícipe das decisões que marcam o destino da comunidade em que está inserido. Assim se entende que o poder político e econômico está circunspeto às classes ditas educadas e que no início da civilização se restringia a um número muito reduzido, tendo sido lentamente ampliado ao longo de milênios e mais celeremente nas últimas décadas.
Palavras-chaves: Poder; Político; Consciência; Evolução.

Abstract: This paper is mainly aimed to promote critical reflection about systems of governement throughout the history of civilization, and analyze trends in the light of social, cultural and technological evolution over time. The criticism places itself within a perspective of natural evolution, imposed by needs, opportunities and circunstances of the historical moment of humanity, and leads to the understanding that this same evolution refers the individual to a fuller awareness of their socio-cultural role. This process inevitably alters the system of governemente by opening opportunities for each citizen to be, increasingly, an active participant in the decision making processes of the community in which he/she is in. Thus it is undestood that the political and economic belong the educated layers of society and that at the biginning of civilization they was restricted to a very small number and have been slowly expanded over thousands of years and more swiftly of the years and more swiftly in recent decades.
Keywords: Power, Political, Consciousness, Evolution.

INTRODUÇÃO

Correndo os olhos ao longo da história da civilização percebem-se aspectos importantes no exercício do poder político e econômico, representado pelos regimes de governos estabelecidos em cada época.

O poder é representado pela capacidade do indivíduo, ou grupo social, de atender suas necessidades básicas de sobrevivência, o seu conforto e assegurar o status adquirido fazendo-se valer do respeito distinguido pelos que direta ou indiretamente se relacionam com ele. Isso representa a expansão do seu ego, ou seja, a capacidade que tem de influenciar pessoas a realizarem tarefas que conduzam a realização dos seus anseios ou propósitos.

A palavra política é composta dos termos *poli* e *tica*. Assim, o aspecto político está relacionado a temas, matéria, conhecimentos ou assuntos (*tica*) relativos à cidade (*poli*; gr). Portanto, todo e qualquer cidadão é um ser politizado, pois ele é um componente que contribui em maior ou menor intensidade no processo de desenvolvimento social em que está inserido. Compreende a arte ou a ciência de organizar, dirigir e administrar as ações de modo individual ou coletivo e suas implicações. Aristóteles já dizia ser o homem, um animal político.

O termo economia, etimologicamente, corresponde às leis, regras ou normas (*nomus*; gr) que regem o funcionamento de um lar, ambiente ou habitat (*oikós*; gr). Está relacionado, portanto, à forma como uma família – célula basica do sistema economico – realiza suas atividades ou trabalho de produção - *modus operandi* (lt). A saúde de uma família, de um grupo social ou de uma nação depende da forma como ela opera e do que ela produz.

Sobre a origem do termo economia Gastaldi (p. 37) escreve:

> No segundo ciclo da história da humandade, do ano 1000 a.C. até o ano 476 da era cristã, assinalando a queda do Império Romano do Ocidente, prevaleceu a civilização greco-romana, com importantes contribuições no estudo de idéias sobre riqueza, valor econômico e moeda. Nessa fase, pela vez primeira, surgiram as expressões **economia** e **econômico**, **valor** e **utilidade**.

Os sistemas organizados denotam como o poder político e economico se fazia presente nas diferentes sociedades, ao longo da história da civilização, e as suas implicações sobre os estratos sociais que a compunham em cada

momento. As nossas considerações se prendem exatamente na análise critica desses sistemas hitóricos, no seu processo evolutivo e tendências.

O SISTEMA IMPERIALISTA

Pouco mais de três milênios de regime imperialista marcam a civilização. Babilônicos, persas, medos, gregos e romanos dominam um mundo em que a população mundial chegava à casa dos duzentos e cinqüenta milhões de habitantes no final desse tipo de regime, ou seja, primeiros anos da era cristã. O poder, dentro desse regime, está centrado na figura de um único homem - o imperador. A estrutura de governos se estabelece dentro de três vertentes: o exército, a administração e o clero. Eles são organizados no sentido de atender aos ditames dessa uma única pessoa. A grande massa populacional é mantida na condição escrava e com restrições muito fortes às oportunidades de uma vida melhor. A expectativa de vida fica abaixo da casa dos trinta anos e a rudeza do trabalho já os tornava velhos e desgastados antes mesmo disso. Os convocados para a guerra que saiam com os seus vinte anos, se retornassem, estariam com trinta ou trinta e cinco anos, isso depois de sofrerem privações, doenças e mutilações. Observemos nas palavras de Beer (p. 25):

> Um olhar rápido à economia e à política da Antiguidade é o suficiente para mostrar a diferença considerável que existe entre essa época e a nossa. Logo de início, quando se estuda a antiguidade, nota-se a inexistência completa de maquinas e de instrumentos de trabalho aperfeiçoados. Há, ao invés, massas formidáveis de escravos. Inicialmente essas massas foram compostas por cidadãos reduzidos à condição de escravos em virtude de dividas. Mais tarde, os escravos eram exclusivamente prisioneiros de guerra, indígenas dominados, ou roubados pelos mercadores de escravos, sujeitos à mais desumana e cruel exploração.

O SISTEMA FEUDAL

Com o tempo os imperadores perderam força para os senhores feudais. Os grandes latifúndios, melhor organizados e equipados, com a produção voltada preferencialmente para o atendimento das suas próprias necessidades, fizeram com que o poder político e econômico fosse transferido de um único governante mundial para um seleto grupo de senhores feudais que se titulavam como reis. Os feudos, com dimensões territoriais equivalentes às de grandes nações, tinham suas ações de trabalho voltadas para a garantia da auto-suficiência e segurança. O intercâmbio comercial entre feudos era dificultado pela inexistência de vias adequadas, pela qualidade dos veículos de transporte e pelo tempo de movimentação da carga. Provavelmente as disputas pelo domínio territorial - feudos em expansão - marcavam mais as relações entre eles do que qualquer tentativa de intercambio comercial ou cultural. Nikitin (p.25) aborda o aspecto da produção feudal nos seguintes termos:

> ...Toda a produção era fundamentalmente em espécie, isto é, os produtos destinavam-se principalmente ao consumo por parte das famílias, e não à troca.
>
> A propriedade fundiária feudal de grandes proporções constituía a base para a exploração dos camponeses pelos donos das terras. O próprio domínio do senhor feudal ocupava parte da terra, a outra parte era loteada em condições extorsivas para uso dos camponeses. A posse do camponês era o meio de que se valia o dono da terra para assegurar sua força de trabalho.

Os senhores feudais, que emergiram da classe de administradores do imperador e eram os responsáveis pela organização do sistema produtivo dos reinos a eles confiados, se viam amparados pelo exército, pelos seus administradores e pelo clero, à semelhança do sistema imperial. Esse regime de governo se estende por séculos da era cristã. Vai do século cinco, aproximadamente, até o décimo sexto. Perde força e entra em colapso com o surgimento dos burgos.

O SISTEMA BURGUES

Aranha (p.320) narra bem os conflitos vividos nessa fase de transição de poder, movimentos esses que dão origem ao proletariado.

> No início do século XIX, as revoluções burguesas do século anterior encontravam-se ameaçadas pelas forças conservadoras do feudalismo em decomposição, representadas pela nobreza e pelo clero, ansiosas para restaurar o absolutismo e excluir a burguesia do poder político. O embate dessas forças desencadeou, em 1830 e 1848, grandes movimentos liberais e nacionais. Iniciados na França, logo estenderam-se por outros países europeus.
>
> A partir de 1848, o proletariado procurava expressar sua própria ideologia, oposta ao pensamento liberal e inspirada de início no socialismo utópico,...
>
> As cidades inchavam com a massa de operários mal acomodados em moradias precárias, trabalhando em fábricas insalubres e recebendo baixos salários. Miséria, jornada de trabalho excessiva e exploração da mão de obra infantil configuravam um estado de injustiça social que gerava protestos e anseios de mudança.

Ao contrario dos feudos - caracterizados por cidades fortificadas, que compreendiam os castelos dos reis - os burgos (*do germ., burg, "pequena cidade"*) se faziam representar por cidades abertas. Elas surgiram com a evolução mais acentuada dos meios de comunicação e de transporte. Os excedentes de produção dos feudos já não eram mais lançados fora, estavam sujeitos a escambos. A população mundial chegava à casa dos quinhentos milhões de habitantes. Nos cruzamentos das vias de transporte ou nos pontos de encontro para se fazer o escambo surgiram pequenos burgos que rapidamente cresceram em decorrência da atividade comercial cada vez mais intensiva. O comércio, a indústria e o sistema financeiro estabelecidos por relações comerciais complexas, passam a ter importância destacada no cenário político e econômico. São eles os burgueses que se organizam no sentido de prestar serviços e atender às necessidades dos que estavam em transito. Agora, ante um sistema organizado de produção, os escambos perdem força. A comercialização de mercadorias passa a ser feita através de

padrões mais sofisticados e complexos, exigindo assim maior garantia para o sucesso da negociação. Nesse processo histórico vemos a transferência do poder político e econômico passando para as mãos dos chamados "burgueses". São esses senhores que dão início ao sistema de formação do capital que tem como pano de fundo a obtenção do lucro através da atividade comercial. Essa classe emergente passa a ser a detentora do capital e, por conseguinte, a dominante do sistema político e econômico. A exemplo das suas antecessoras têm também o exército, a classe de administradores (sistemas de governo das nações) e o clero a seu serviço. Com o crescimento da riqueza, forma-se o chamado capital que é representado pelo resultado da produção de bens e do conhecimento científico e tecnológico adquirido. Nesse período o clero passa a experimentar certa perda de importância dentro do cenário político e econômico. Beer (p. 342) comentando sobre a revolução industrial inglesa diz:

> ...Foi também para conquistar mercados que a nobreza e a finança fundaram bancos, companhias de navegação, manufaturas e expropriaram massas consideráveis de pequenos camponeses, transformando-os nos proletários que, dentro em breve, iriam ser utilizados na abertura de canais e de estradas, ou nas atividades das numerosas fábricas que começavam a surgir por toda parte.

O SISTEMA CAPITALISTA

O processo de acumulação de riquezas dentro de um padrão de valores dinâmico e estruturado marca o surgimento do regime capitalista comercial, que vai do século XVI ao XIX. Especialmente a partir do início do século XX entramos na era do capitalismo industrial. As máquinas substituem os artesãos. Nesse período a população mundial chega à casa de um bilhão, seiscentos e cinquenta milhões de habitantes. A explosão demográfica associada à migração do homem do campo para os centros urbanos se faz de modo caótico e vai permear a sociedade moderna até os nossos tempos.

O século XX foi notadamente o mais importante em toda a historia da humanidade, no que se refere à evolução do conhecimento científico, do desenvolvimento social e tecnológico, da geração de riquezas, da evolução do processo de comunicação e dos meios de transporte. Notemos esse processo de evolução tecnológica no período que marca a revolução industrial - final do século XIX e início do XX. Como exemplo tomemos a aviação onde vemos Dumont realizando o primeiro vôo dirigido com o seu 14 Bis em 1906, para, em 1917, na primeira guerra mundial, a aviação se tornar uma grande força estratégica bélica. Na segunda guerra mundial a aviação é uma realidade de destruição potencial. As maquinas movidas a rodas d'água, tração animal ou vapor, foram, rapidamente, substituídas por motores à combustão e elétricos.

O capitalismo representado pelo corporativismo industrial, o comercial e, sobretudo pelo complexo financeiro definido especialmente pelo sistema bancário, passa a reinar absoluto na determinação das regras do jogo político e econômico. Nessa disputa surgem dois blocos determinados a obter a supremacia do poder. De um lado tínhamos o bloco capitalista, liderado pelos Estados Unidos e, do outro, o mundo, dito comunista e liderado pela Rússia - conhecido como União da Republicas Socialistas Soviéticas. Foi o tempo da "guerra fria" em que cada lado se apressava no sentido de obter a primazia na corrida aeroespacial. Essa pressa tinha como pano de fundo o domínio da comunicação via satélite. Estratégica e logisticamente, isso representaria domínio político e econômico. Apesar de inicialmente os países da cortina de ferro apresentarem ligeira vantagem, seguramente, são os Estados Unidos, a partir da década de sessenta, que assumem a liderança e supremacia na área de comunicação. É desse esforço que surge a televisão, depois os avanços na área de informática, resultando daí a Internet e a telefonia móvel. O bloco capitalista se mostra vitorioso, em relação ao bloco, dito, "comunista". Alguns pontos importantes do capitalismo são destacados por Luxemburg (p.19):

> Há algo mais. No sistema capitalista não é só a busca da mais-valia em si o que impulsiona incessantemente a reprodução. O processo reprodutivo transforma-se numa exigência, numa condição de existência econômica iniludível para os capitalistas individuais. Sob o regime da concorrência, a mais importante arma do capitalista

> individual, em sua luta pelo mercado, é o barateamento das mercadorias. Mas todos os métodos duradouros para abaixar os custos de produção das mercadorias – que não conseguem, pela redução dos salários ou pelo prolongamento da jornada de trabalho, um aumento da mais valia e podem tropeçar com diversos obstáculos – resolvem-se numa ampliação da produção. Quer se trate de poupar instalações e instrumentos, quer de usar meios de produção de maior rendimento, quer de substituir em grande escala o trabalho manual por máquinas, quer de aproveitar rapidamente uma oportunidade favorável do mercado para adquirir matérias-primas baratas, em todos os casos a grande empresa oferece vantagens diante da pequena e da média.

O SISTEMA SOCIALISTA

Não obstante os fatos que marcadamente consolidaram o capitalismo, desde a revolução industrial, vemos, poucas décadas depois, esse sistema migrando para um regime com características mais socializante.

O mundo, que sempre foi globalizado, experimentou transformações significativas nesses últimos anos. Mais precisamente nessas três ou quatro últimas décadas. A população mundial chega a mais de seis bilhões no final do século XX. Multiplicam-se os modais de transporte e encurtam-se as distancias de modo exponencial. Os meios de comunicação fazem chegar informações, celeremente, aos ouvidos da grande massa da população. Sim, até mesmo àquela que antes ficava à margem dos acontecimentos. A mídia escrita e falada, através das notícias, reportagens, filmes, novelas e tantos outros eventos, passa a ser o introdutor das pessoas no mundo do conhecimento. O acesso ao conhecimento transforma o homem. Ele passa a ser mais integral.

Após os anos 80, a intensa disputa de mercado, com clientes buscando produtos personalizados faz com que as indústrias adotem processos produtivos mais flexíveis. A personalização dos produtos aos anseios dos clientes, a chamada *customização massiva*, provoca mudanças no cenário corporativo. As industrias deixam o conceito de produção em massa

(*make-to-stock* = produzir para estocar) migrando para um novo modelo de produção, qual seja, a customização em massa (*built-to-order* = produzir após o pedido). O que fica implícito nessa nova ordem? A resposta é:

- o mercado consumidor cônscio dos seus anseios, das necessidades e da importância do seu papel social e econômico passa a exigir uma produção de bens moldada aos seus próprios interesses. Vemos, por assim dizer, o homem cada vez mais co-participante do modo de produção. Observa-se assim que a sociedade que franqueia o conhecimento aos seus membros, promove a integração dos mesmos de modo mais pleno.

Quem poderia prever como seria a superação do capitalismo?

Para isso basta olharmos os fatos históricos e as tendências que forçosamente sói acontecer. Peguemos dois ícones do capitalismo: Ford e Nestlé - os dois de nome Henri. Onde estão os seus sucessores?

A figura do capitalista deu lugar a uma nova classe de pessoas que ascendeu ao comando dessas organizações. São os acionistas, com direito a voto, que passaram a ter o poder de decidir o destino da organização. Isso significa dizer que houve uma socialização do capital. Empresas líderes de mercado têm aberto o seu capital, inclusive aos seus funcionários, franqueando-lhes assim o direito de ingressarem nessa nova ordem, ao distribuírem a eles, parte de seus dividendos. Ascende ao poder uma nova classe da população, representando isso uma nova ordem, que corresponde à socialização do capital.

É importante ressaltar que o conceito de socialismo de que falamos está muito distante daquele apregoado em muitos tratados de política econômica e enquadrado dentro do ideário do partido comunista. Galves (p. 514), por exemplo, o define nos seguintes termos:

> NOÇÃO DE SOCIALISMO. O socialismo é um sistema de organização de toda a vida humana em sociedade, que se caracteriza por quatro notas: 1) a *ditadura do proletariado,* e a existência de um só partido, o do Governo, na vida política; 2) a

> *coletivização*, ou *estatização*, na vida econômica, isto é, o Estado é dono de todos os meios de produção, na agricultura, na pecuária, na mineração, na exploração florestal, na industria, no comercio, nos serviços, tendo o monopólio de todas as iniciativas, sendo o único empregador, e o povo todo seu empregado; 3)o *totalitarismo* na vida individual e sócial, ambas reguladas até o detalhe e a intimidade pelo Estado; 4) o internacionalismo, ou antipátria, subordinadas as nações socialistas a uma dentre elas tida como líder, no interesse da manutenção e da difusão da ideologia maxista.

O que vemos dentro dessa ótica ideológica não é senão a repetição de um sistema que marcou o regime de governos das civilizações imperialistas mais antigas. O povo escravo foi substituído por um outro com roupagem nova e padronizada. Têm alguns direitos, mas tão somente os que o estado lhes concede. Vestem-se, comem e moram dentro dos padrões universais estabelecidos pelo Estado. Esse sistema castra a liberdade de escolha do individuo. Faz do individuo um elemento da maquina de produção voltada ao atendimento dos anseios do Estado. E, quem é o Estado, senão um pequeno grupo de pessoas que controla de modo absoluto as ações de toda uma massa populacional. Isso é incompatível com o conceito que formamos do indivíduo que acende ao poder, em primeiro lugar pela sua competência, depois pelos recursos que dispõem, mas que não deixam de ser decorrentes do seu trabalho. Tal indivíduo, não poderia ser tolhido, depois de tudo o que conquistou, na opção de comer o que mais lhe agradasse, de se vestir de acordo com o seu gosto pessoal e de morar em uma casa com a arquitetura que lhe conviesse. Ele tem dons artísticos, habilidades nas praticas esportivas e recreativas, atividades sócio culturais que lhe são peculiares e determinantes nas escolhas dos bens e recursos de que fará uso. Essas potencialidades não podem ser tolhidas pelas imposições restritivas de ordem superior, antes devem ser estimuladas como mola propulsora para o desenvolvimento integral do homem. Mais uma vez Galves (p. 514) aborda o conflito gerado por um sistema estatizante como esse. Diz ele:

> INCOMPATIBILIDADE ENTRE SOCIALISMO E DEMOCRACIA. A primeira característica do socialismo (*a ditadura*) é a antítese da

> *democracia política*; a segunda (*a coletivização*), a antítese da *democracia econômica*; a terceira (*o totalitarismo*), a antítese da *democracia social;* e a quarta (o *internacionalismo antipátria*), a antítese da *democracia internacional* das nações, ou igualdade de todas elas.

Ainda que conceitualmente, em Economia Política, se entenda que o socialismo esteja fundamentado no *primado social*, nas palavras de Gastaldi (p. 52), *quando a propriedade e o controle dos meios de produção devem estar em mãos do Estado*, entendemos que o grande legado deixado pelo capitalismo foi o do conhecimento e desenvolvimento tecnológico disseminado em grande parte da massa populacional. Se isso permitiu que o homem evoluísse, assim também ocorreu à transformação do capital centrado na mão de poucos, para um regime de governo onde um maior número de pessoas ingressou no mundo corporativo vindo a ter importante participação no direito de propriedade, bem como no processo decisório quanto à destinação dos meios de produção. É o que chamaríamos de socialização do capital.

Por tais aspectos, o que poderíamos destacar é o lento e inconsciente processo de organização social, que é muito bem considerado nas palavras de Aron (p.542) ao analisar o socialismo de Durkhein e Comte:

> O socialismo de Durkhein é em essência o "socialismo" de Augusto Comte, que se resume em duas palavras-chave: *organização e moralização*. O socialismo é uma melhor (isto é, mais consciente) organização da vida coletiva, que teria por objeto e conseqüência a integração dos indivíduos em instâncias sociais ou em comunidades dotadas de autoridade moral, capazes, portanto, de preencher uma função educativa.

O SISTEMA COMUNISTA

Na construção de uma sociedade "educada" – educação consciente para todos – caminharemos certamente para um regime de governo de "socializante" para "comunista". Porém, o freio, para os desvarios, fica por conta da educação dos membros dessa sociedade. Esse processo deve ser feito sem o radicalismo da tomada do poder pela força, apregoado por Marx e

Engels no Manifesto do Partido Comunista, publicado em 1848. A fúria fundamentalista leva inevitavelmente a erros crassos. O comunismo marxista, em sua essência, é correto e digno. Mas, sem a conotação e ranço ditatorial do proletariado. Pessoas "educadas" sabem compartilhar os bens que produzem. Reconhecem suas necessidades e as dos outros. Promovem a distribuição de bens de modo equilibrado, e, portanto, mais justo. Assim é que, o poder político e econômico decorre da maneira como se educa o cidadão. Beer ao traçar o perfil intelectual de Marx ressalta valores essenciais que deveriam ser cultivados pela sociedade atual:

> ...O que caracteriza um espírito culto é a facilidade de orientação, a facilidade de desentranhar o essencial da diversidade dos fenômenos e de descobrir as relações profundas entre as coisas. Marx possuía esta faculdade no mais alto grau.

Observamos, especialmente ao longo dessas últimas três décadas, o sistema "comunista soviético" se esfacelando. O chamado comunismo soviético foi, na verdade, um sistema com conotação muito mais de natureza imperialista, ou seja, ditatorial. Ele se impôs pela força e obsessão de seus lideres pelo poder. Entendemos como natural o desaparecimento de todos os sistemas políticos que privilegiam uma classe diminuta de indivíduos. Eles o fazem, via de regra, de modo exagerado, em detrimento da grande massa da população. É questão de tempo o seu desaparecimento.

A EVOLUÇÃO DO MODO DE PRODUÇÃO

O paralelo entre o conhecimento e os meios de produção denotam o processo de amadurecimento sócio-econômico da humanidade. Contudo, não podemos deixar de considerar o crescimento demográfico como um grande fator propulsor da criação e desenvolvimento dos meios de produção. A demanda crescente leva o homem a vencer tais desafios fazendo uso da sua capacidade física de realização de trabalho sim, mas sobre tudo do uso da sua capacidade mental de idealizar e construir os recursos que potencializarão a

força de produção. Teremos uma compreensão mais plena da evolução do modo de produção, levando em conta o crescimento populacional no horizonte desses dois mil últimos anos:

- Início da era cristã: 250 milhões aproximadamente.
- Anos de 1500: 450 milhões. Quase dobra depois de quinze séculos.
- Anos de 1800: 1 bilhão de pessoas. Mais do que dobra em três séculos.
- Anos de 1900: 1,65 bilhões. Quase dobra em um século.
- Anos de 1970: 4 bilhões. Mais do que dobra em setenta anos.
- Anos de 2000: 6 bilhões. Aumento de cinquenta por cento em 30 anos.

O artesão. Nos tempos mais antigos, poderíamos dizer que o sistema de trabalho estava na sua infância. Por milhares de anos o trabalho se desenvolveu de modo artesanal. As ferramentas primitivas representavam uma extensão dos nossos membros. A enxada potencializa a capacidade de revolver a terra com a mão para o plantio, por exemplo. A lança para a caça ou pesca. Mas das ferramentas o homem passa para aparelhos mais complexos. O arado multiplica, em muito, a capacidade representada pelo consócio homem-enxada. Mas o trabalho se desenvolve predominantemente de modo artesanal. O artesão para fazer um móvel seleciona, na mata, a madeira que irá serrar, entalhar e montar. Ele é o responsável por praticamente todo o processo produtivo, ou seja, desde a seleção e coleta da matéria-prima, até chegar ao produto final. O modo de produção depende da capacidade de engenhar o produto e da habilidade do artesão. Ele esta voltado fundamentalmente ao atendimento mais restrito da necessidade pessoal ou familiar. O caráter de produção se desenvolve no âmbito familiar, para o atendimento de suas necessidades. Depende ele da competência do seu artífice.

A manufatura. Ingressamos aqui, poderíamos dizer, na fase da adolescência dos sistemas de produção. O modo e os recursos de produção começam a assumir características mais complexas de realização. Já não são

simples ferramentas de trabalho, mas mecanismos com alto grau de complexidade no seu projeto construtivo. Aquilo que antes era feito pela força de trabalho do animal ou do homem adquire um novo ingrediente: máquinas movidas a vapor, inicialmente. Estamos aqui no período que corresponde à chamada primeira revolução industrial, promovida pela Inglaterra. É a segunda metade do século XVIII. A principal fonte de energia é o carvão e, as máquinas a vapor e o transporte ferroviário são uma das principais invenções. Nesse período o trabalho tinha grande dependência da habilidade manual do trabalhador. As máquinas existentes eram movidas a vapor, a tração animal ou dependiam da força de agentes naturais como as rodas d'água ou moinhos de vento. Surgem as primeiras fábricas que revolucionam as técnicas de produção, organizando o trabalho através da divisão de tarefas e alcançando assim maior produtividade. O longo trabalho desenvolvido pelo artesão foi subdividido em partes, cabendo cada tarefa a especialistas selecionados e treinados para o cumprimento eficiente e para a produção em maior escala.

No final do século XIX e início do século XX, ingressamos em uma nova era da manufatura. Ela apresenta agora indícios de certa maturidade. Esse período é caracterizado pelo que se chamou de 2ª Revolução Industrial. Especialmente os países europeus ingressam em uma nova era, a do comércio internacional. O trabalho passa a ser objeto de estudo, tendo caráter de pesquisa, portanto com conotação de natureza cientifica. É o chamado cientificismo. O empirismo dá lugar ao caráter investigatório e o trabalho passa a ser desenvolvido dentro de critérios estratégicos e logísticos que obedecem a padrões entendidos como mais seguros e econômicos. O homem estava começando a dominar a eletricidade, desenvolvendo os primeiros motores elétricos e também os motores à combustão. O termo manufatura é uma palavra composta, *manu* se referindo à mão, e *fatura* à fabricação. A divisão de trabalho potencializou o resultado de produção.

A mecânica. O desenvolvimento dos motores elétricos e à combustão levou a humanidade a ingressar em uma nova era, a chamada "era da mecânica". Da enxada para o arado, e, agora, do arado para o trator, o homem vê multiplicada a sua capacidade de realização de trabalho. A sociedade ganha

muito com isso. O custo de aquisição dos produtos é reduzido graças à produtividade alcançada pelos fatores de produção. A demanda, também, passa ser atendida em maior escala. Com os sistemas motorizados, o homem aumenta a sua velocidade de deslocamento – são construídos os primeiros automóveis. Mais. O homem desenvolve meios que lhe permitem voar. Cria os primeiros aviões, concretizando assim um sonho alimentado por gerações. Todas essas máquinas que potencializam a capacidade realizadora do homem vão se tornando cada vez mais complexas, até que chegamos na era da eletrônica. Esse período compreende a primeira metade do século XX.

A robotrônica. A tecnologia a serviço do homem se faz no sentido de substituir o trabalho físico do homem pela máquina. Assim, o homem se desincumbe da realização de esforço físico transferindo essa tarefa para a máquina. Passa, portanto, a ter mais tempo para pensar no desenvolvimento de projetos de relevância social, para adquirir e ampliar seus conhecimentos, e para o lazer. Com o advento da informática e os avanços na área da eletrônica, especialmente a partir da década de 60, o homem passou a transferir para a máquina a capacidade de soluções lógicas. Os *softwares* fizeram esse papel, potencializando a capacidade de produção. A tecnologia da informação avançou de modo muito expressivo. Toda a logística de processamento de trabalho repetitivo é feito pela maquina, com um ingrediente inteligente desenvolvido pelo homem e incorporado na máquina. Os satélites promovem comunicação segura e rápida facultando ao homem o acesso ao conhecimento de modo facilitado. A mídia escrita e falada, televisão, Internet, telefonia fixa e móvel difundem o conhecimento. Ao adquirir conhecimento vêem-se ampliados os anseios humanos e, essa espiral se torna mola propulsora do progresso humano. O ingresso na era da eletrônica corresponde à terceira revolução industrial e é fator determinante para preparar mão-de-obra melhor qualificada. O nível intelectual do trabalhador de hoje é muito superior ao de vinte anos atrás - não só no aspecto da competência técnica, mas da relevância do seu papel social. Há de se destacar que a Organização Internacional do Trabalho prevê, para o final do século, a substituição total do trabalho físico executado pelo homem por sistemas robotizados. As indústrias de transformação dificilmente contarão com qualquer trabalhador na planta industrial. Serão

máquinas e dispositivos trabalhando vinte e quatro horas por dias e durante todo o tempo para o qual foram projetadas. O projeto, para os sistemas organizados de produção, incluirá, portanto, toda a logística de funcionamento, por todo o tempo da sua vida útil, sem qualquer intervenção direta do homem no processo produtivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destacadamente a educação é fator determinante da forma de condução de um povo ou de uma nação. O conhecimento é a semente mais preciosa no seio da humanidade. Ele tem valor maior do que o de todo ouro e de toda pedra preciosa que se possa extrair do solo de uma nação. Semeie conhecimento e colher-se-á homens dignos. Mais, o processo democrático se faz de modo mais pleno em sociedades que estimulam a pesquisa e promovem o conhecimento. O desnível sócio econômico tende a diminuir sensivelmente a medida em que as pessoas têm acesso ao conhecimento e são estimuladas a promoverem o bem estar pessoal e comunitário. Lutam para o atendimento das necessidades básicas, se esforçam no sentidos de assegurar melhorias contínuas no que se refere à qualidade de vida, mas não deixam de cultivar o respeito ao próximo, à natureza e os valores morais que fundamentam o bem viver. A alienação imposta a certo estrato da sociedade decorre não de fatores econômicos que lhe são negados, mas da falta de oportunidade de ingressar no mundo do conhecimento.

Quando se fala em sociedade ou classe “educada” se está referindo a um grupo de pessoas que têm elevada consciência do seu papel e importância social. A educação não tem o papel único de informar, mas o de estimular o cidadão no exercício do desenvolvimento da sua capacidade cognitiva e criativa. Tais atributos lhe dão maior poder de analise, de avaliação e definição de ações alinhadas com o sistema de produção, representado pelo *know-how*, ou domínio da alta tecnologia que irá trabalhar em seu favor.

Os fatores de produção medem o nível de desenvolvimento das sociedades no decorrer do tempo. Nas palavras de Nikitin (1967; p. 3): *Marx salienta que as épocas econômicas se distinguem umas das outras não pelo que produzem, mas pelos instrumentos que são usados para produzir riqueza material.* Assim, o processo educacional deve se revestir do caráter que privilegia a formação do indivíduo, no desenvolvimento das suas competências profissionais.

A compreensão de que os homens constituem uma ampla comunidade, com a garantia dos valores essenciais de uma vida pacífica, equilibrada e justa denotam um sistema de governo de caráter democrático e fundamentado na essência do conceito comunista. - Utopia? - Não, se prezarmos a busca do conhecimento ou da sabedoria e estimularmos o uso da capacidade criativa do ser humano.

Para finalizar, cabe considerar que o mercado de trabalho é regulado, como qualquer outro comércio, pela lei da oferta e da procura. Mão-de-obra abundante implica inevitavelmente em menores salários a serem oferecidos. Mas, há algo a ponderar nesse processo. As taxas de crescimento demográfico negativas que já experimentam alguns países de primeiro mundo, e que os países emergentes caminham para algo semelhante dentro de duas ou três décadas, haverá de mudar esse cenário. Trabalhadores intelectualizados e criativos serão cada vez mais fundamentais no processo de desenvolvimento da organização. A valorização da formação educacional, no seu sentido mais amplo, será uma exigência do próprio sistema social, e serão esses cidadãos os precursores de um regime de governo mais comunitário ou democrático. Uma sociedade culta, não precisa de sistemas de governo organizados nos modelos que tradicionalmente conhecemos. Ela se auto-regula.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de A. e Martins, Maria Helena P. **Filosofando.** Introdução à filosofia**,** 4 ed. revista. São Paulo: Editora Moderna, 2009.

ARON, Raymond. **As Etapas do Pensamento Sociológico**, 6 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

BEER, Max. **Historia do Socialismo e da Lutas de Sociais**, Rio de Janeiro: Gráfica Editora Laemmert SA, 1968.

GALVES, Carlos. **Manual de Economia Política Atual**, 8 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1985.

GASTALDI, José Petrelli. **Elementos de Economia Política**, 19 ed. 4ª tiragem. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

LUXEMBURG, Rosa. **A Acumulação do Capital**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

MARX, Karl. **O Capital**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

NIKITN, Paul. **Fundamentos de Economia Política**, Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1967.

BSC- *BALANCED SCORECARD* EM PEQUENA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO – CONSTRUVIP – "BARBUDINHO"

BSC-Balanced Scorecard on retail building materials store, Construvip - Barbudinho

CASARIN, Clenio Pedro
Faculdade de Jaguariúna

RICHTER, Michele P. Dal´Bo
Faculdade de Jaguariúna

RESUMO: O *Balanced Scorecard* (BSC) é um moderno modelo estratégico de gestão do desempenho organizacional, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1990 que visa traduzir a missão, visão e estratégia em objetivos e medidas, organizados sob as óticas financeira, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento. O modelo disponibiliza estrutura e linguagem para comunicar a estratégia da empresa e o alcance das metas no longo prazo. Este artigo discute a aplicação de um modelo de gestão estratégica para uma loja da Rede Construvip de varejo de matérias para construção, situada na cidade de Pedreira com nome fantasia "Barbudinho".O artigo sugere a possibilidade de implementar conceitos do BSC nas atividades da empresa objetivando construir uma cultura com maior resposta às mudanças, visão estratégica e profissionalização na gestão.
Palavras-chaves: Gestão de empresas, *Balanced Scorecard,* Varejo

ABSTRACT: Balance Scorecard (BSC) is a strategic modern model of Organizational Performance Management developed by Kaplan and Norton in 1990, which aims to translate the mission, vision and strategies into objectives and measures, organized under financial, customers, internal processes, learning and growth views. The model makes available the structure and language for communicating the company strategy and the extension of these objectives in long term basis.
This article is regarding to the model application of Management Strategy for a retail building materials store, which is called Construvip, located in the city of Pedreira, which the fantasy name is "Barbudinho". The article suggests the possibility for implementing the BSC concepts into the company activities, objecting to construct a culture that best answer the changes, strategy visions and professionalism in the management.
Keywords: Business management, *Balanced Scorecard,* Retai

INTRODUÇÃO

Frente as constantes transformações das regras que regem o mercado, impulsionadas principalmente pela influência da globalização e novas variáveis da competitividade, as empresas buscam o aprimoramento contínuo de seus

recursos para fazer frente às ameaças das forças que operam no mercado. Em meio a tantos novos conceitos, métodos e técnicas, é fundamental que as empresas posicionem-se agilmente frente às rápidas e constantes mudanças para garantir a sua sobrevivência.

O principal objetivo de uma empresa é, sem dúvida, maximizar os resultados obtidos sobre o capital investido em produção e comercialização de produtos e serviços, o que implica em gestão das variáveis que influenciam estes indicadores de performance (Rappaport, 2001).

O *Balanced Scorecard* oferece aos executivos as ferramentas necessárias para projetar e controlar as etapas de projetos para alcançar sucesso. Ele traduz a missão e a estratégia de uma empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica e ainda persegue os objetivos financeiros e inclui os vetores de desempenho desses objetivos.

Considerando os conceitos históricos, com o intuito de identificar e promover meios para criação de valor para as organizações, Kaplan e Norton entendendo que os indicadores que eram utilizados não evidenciavam resultados favoráveis que demonstrassem e medissem as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis como: habilidade, competência e motivação dos empregados, banco de dados e tecnologia de informação, processo, inovação em produtos e serviços, relacionamento com o cliente, imagem da organização e outras, foi que na década de 90, Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, e David Norton, consultor de empresas, publicaram o artigo "*Balanced Scorecard* – Indicadores que impulsionam o desempenho", na Harvard Business Review, estudo este que deu origem ao *Balanced Scorecard* (BSC) como modelo de gestão estratégica.

A elaboração deste artigo tem o objetivo em verificar como aplicar os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa varejista com gestão familiar. Contextualizando o tema com os modelos vigentes, pode-se perceber que o BSC incorpora uma ferramenta de

gestão estratégica que desde o início dos anos 90 vem se tornado familiar no mundo organizacional, e que apresenta boas perspectivas de aplicação em empresas como a deste estudo.

BSC: FERRAMENTAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

O *Balanced Scorecard* surgiu de um estudo realizado pelo Instituto Nolan Norton no início dos anos noventa, com o objetivo de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho para as empresas, baseando-se nos indicadores financeiros e não financeiros. Desse estudo participaram várias empresas de manufatura, serviços, indústria pesada e da alta tecnologia. Liderado por David Norton, principal executivo do Instituto Nolan Norton, a pesquisa teve como consultor acadêmico Robert S. Kaplan, professor da Universidade de Harvard.

O resultado da pesquisa realizada em 1990 foi sintetizado por Kaplan e Norton em forma de artigo em 1992, “The *Balanced Scorecard* – Mensures That Drive Performace” (Harvard Business Review). O artigo publicado trata da frustração dos executivos quanto à inadequação dos sistemas tradicionais de mensuração de desempenho e apresenta o *Balanced Scorecard* como um novo sistema de mensuração capaz de oferecer para a administração uma visão rápida, embora abrangente, de uma empresa. Em 1993, os mesmos autores publicaram um outro artigo mostrando como várias empresas estavam implementando o *Balanced Scorecard*. Posteriormente, em 1996, Kaplan e Norton apresentaram o BSC como sistema gerencial estratégico.

Pouco tempo depois da última publicação, os artigos foram transformados em livro, após um maior estudo e aperfeiçoamento.

A metodologia do BSC pressupõe que a escolha dos indicadores para administrar uma organização não deve se restringir às informações econômicas ou financeiras, sendo necessário monitorar também, as perspectivas relacionadas ao mercado, aos processos internos e as pessoas. Pela lógica do BSC, o somatório das pessoas e tecnologias, quando bem

aplicados aos processos internos, possibilita criar valor ao cliente e, com isso, levar aos resultados financeiros esperados.

Os objetivos e medidas utilizados no BSC não são estabelecidos aleatoriamente. Segundo Kaplan e Norton (1997) eles são determinados a partir do estabelecimento da missão, visão e estratégia da organização, que são desdobrados em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que atendam de modo equilibrado os fatores críticos associados ao atendimento das necessidades de acionistas, clientes, negócios, inovação e aprendizado.

Para se traduzir a missão em resultados almejados, percorre-se a trajetória dos valores essenciais, no que a organização acredita, na visão do que se quer no futuro. Pela definição e implementação do sistema de medição - BSC, pelo estabelecimento das iniciativas estratégicas, do que é preciso ser feito até chegar ao nível pessoal e a contribuição de cada um para o alcance dos objetivos estratégicos.

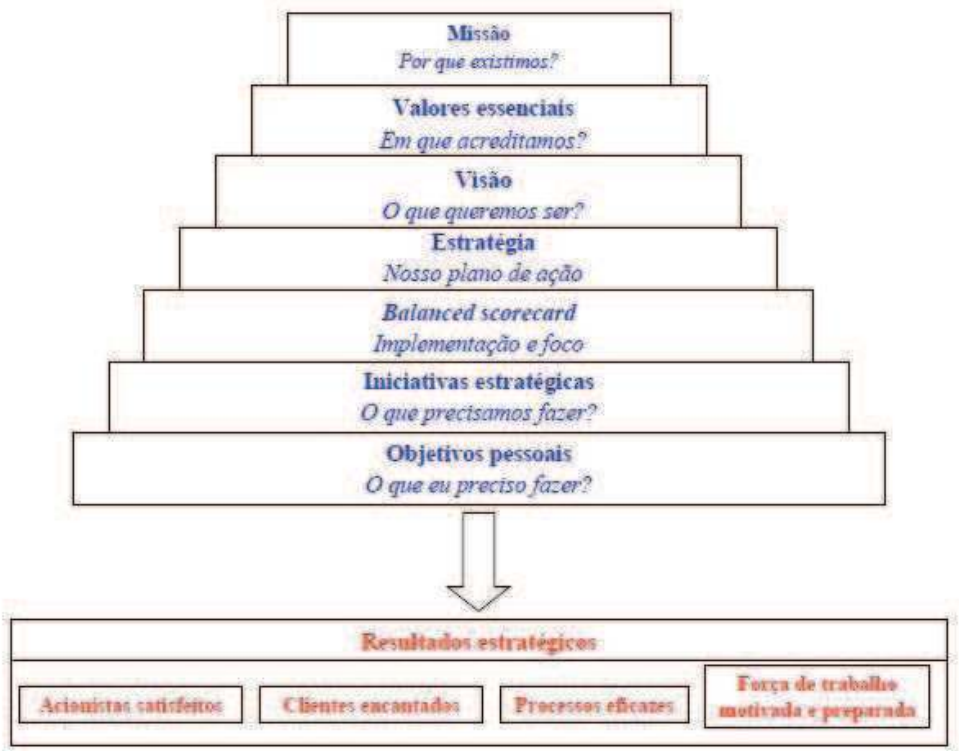


Figura 1 – Traduzindo a Missão em resultados almejados - Fonte: KAPLAN, R. S.; NORTON (2000).

De acordo com Kaplan & Norton (1997), "... o sistema de medição deve tornar explícitas as relações [...] entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um Balanced Scorecard". Essa cadeia de causa e efeito garantirá um encadeamento entre os objetivos das perspectivas, de modo a refletir as relações de causa e efeito assumidas na formulação das estratégias, gerenciando os processos críticos:

- Tradução da visão – ajuda os gerentes a desenvolver o consenso em torno da estratégia da empresa, expressando-a em termos que orientam a ação no nível local;
- Comunicação e conexão – permite que os gerentes comuniquem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectar as metas das unidades e dos negócios;
- Planejamento de negócios – permite que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro;
- Feedback e aprendizado – proporciona à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, que consiste em reunir feedback, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efetuar os ajustamentos necessários.

A metodologia BSC visualiza e desdobra a estratégia basicamente por quatro perspectivas e indicadores: Financeiro, Cliente, Processo Interno e por último Aprendizado e Crescimento.



Figura2 -.Perspectivas do *Balanced Scorecard* - Fonte: KAPLAN, R. e NORTON, D. (1997, p.10).

- **Perspectiva Financeiro**: está relacionada com a organização, é vista pelos acionistas e na visão dos mesmos identifica quais são os objetivos que deverão ser o foco principal e possui como medidas de desempenho o valor agregado e retorno do investimento.
- **Perspectiva do Cliente**: está relacionada com a organização, é vista pelo cliente, se ele esta sendo atendido de acordo com suas necessidades e objetivos financeiros levando em consideração o preço, a qualidade e o prazo de entrega e possui como medidas de desempenho a satisfação, retenção, mercado e participação.
- **Perspectiva do Processo interno**: está relacionada aos processos internos críticos nos quais a organização deve concentrar seus esforços para atingir a excelência e satisfazer tanto seus clientes como seus investidores e possui como medida de desempenho, a qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos.

- **Perspectiva do Aprendizado e crescimento**: está relacionada com a organização, gerencia pessoas, os sistemas e os procedimentos para obter um desempenho inovador e possui como medida de desempenho, a satisfação dos colaboradores e disponibilidade dos sistemas de informação.

Tendo em vista que as respostas dos quatro indicadores estão alinhadas para atingir os objetivos estabelecidos pela organização, o conjunto de indicadores obtido formará uma cadeia de relações causa-efeito que se tornará mais nítida com o passar de diversos ciclos de medição dos mesmos. O impacto do resultado de cada um dos indicadores sobre os demais ficará explícito, como, por exemplo, na influência entre satisfação e lealdade dos clientes e o desempenho financeiro.

Um programa do *Balanced Scorecard* bem elaborado deve contar a história de uma unidade de negócios, identificando as relações de causa-efeito entre os seus resultados, e servir como elemento comunicador do significado da estratégia à organização.

O BSC é um sistema de gestão que auxilia os executivos nas tomadas de decisões, sejam elas uma simples meta individual ou uma meta corporativa. É também uma ferramenta para o estabelecimento e acompanhamento do equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, utilizando tanto nos indicadores financeiros e não financeiros, como nos de tendência e de perspectivas interna e externa. Também é um instrumento para os executivos avaliarem o quanto suas unidades de negócios estão gerando valor para os clientes atuais e futuros e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro.

O BSC pressupõe que o conhecimento não é algo pronto, mas é construído na medida em que novos dados e experiências são adquiridas. Para ser aplicado nas empresas são realizados questionamentos constantes e sucessivos sobre a própria capacidade da empresa, seus concorrentes, clientes, mercado e validade de suas estratégias.

Para implementar o BSC em uma empresa deve-se escolher os indicadores com maior afinidade à atividade desenvolvida nela, entre eles: Dimensão Financeira, Mercado e Clientes, Gestão de Processos, Aquisição e Fornecedores, Ambiente Organizacional, Pessoas, Inovação e Responsabilidade Pública.

Para que a organização implemente o BSC é necessário definir previamente sua visão, missão e estratégia. É de responsabilidade dos gestores definirem os rumos da entidade, formular estratégias e estabelecer objetivos estratégicos sobre o BSC que está sendo implantado.

Antes de iniciar a elaboração do referido projeto, algumas questões devem ter respostas, tais como:

- Qual o objetivo do projeto de BSC?
- Quais problemas atuais o BSC solucionará? Quais as metas?
- Quem coordenará o projeto?
- Quem colaborará na elaboração do projeto?
- Em qual unidade ou áreas será implantado o piloto do projeto?
- Quais os temas estratégicos do planejamento, orçamento e análise de risco.

A proposta de avaliar os componentes organizacionais, mesmo sendo difícil estabelecer critérios para as medições dos indicadores não-financeiros, propõe não apenas decisões mais equilibradas, mas a possibilidade de diagnósticos conclusivos para a adoção de políticas e estratégias com vista à eficácia gerencial.

De modo geral, o BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão de negócio abrangente, atual e futura. Funciona como um painel de controle para a organização e é possível visualizar a entidade organizacional destas várias perspectivas de uma só vez.

O Mapa Estratégico, conforme figura 3, utilizando um exemplo prático, representa a estratégia de uma organização possibilitando evidenciar os desafios para alcançar os objetivos estabelecidos a longo prazo. Essa estrutura é formada pelas perspectivas financeiras, pelos clientes, pelos processos internos e pelo aprendizado/crescimento, podendo ainda, dependendo da estratégia da organização, ser adicionadas novas perspectivas como: Relações de causa-efeito, Temas Estratégicos - item primordial para o desenvolvimento do Mapa Estratégico, e a Definição do Tema - representa todos os objetivos em um senso comum, fornecendo a dimensão das análises em termos de negócio e a proposta de valor da organização, que representa o seu posicionamento estratégico e de que forma a mesma irá se apresentar no mercado com o objetivo de entregar valor.

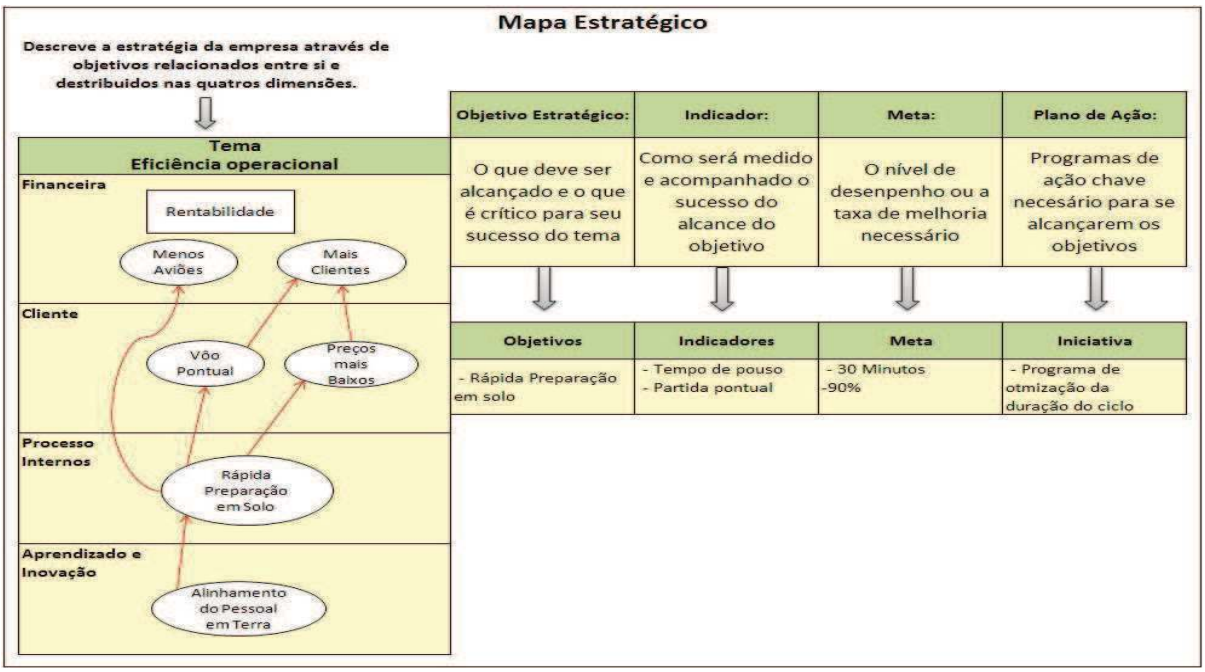


Figura 3. Processo do Balanced Scorecard - Fonte: KAPLAN, R. e NORTON, D., *Balanced (*1997, p. 252).

Os autores concluíram que as organizações que tiveram sucesso após a implementação de suas estratégias, basearam-se em cinco princípios das organizações orientadas para a estratégia: transformar a estratégica em termos operacionais; alinhar a organização para criar sinergia; transformar a estratégia em tarefa de todos; transformar a estratégia em processo contínuo e liderança executiva para mobilizar a mudança.



Figura 4 - Organização Orientada para a Estratégia - Fonte: KAPLAN; NORTON, (2000, p. 176).

Segundo Kaplan e Norton (2004), o uso efetivo do conceito *Balanced Scorecard* vem sendo empregado para a gestão estratégica das organizações, tanto no Brasil como no exterior, de forma permanente e crescente como parte integrante da gestão estratégica.

O BSC tem se mostrado um modelo capaz e muito efetivo, aumentando a velocidade na comunicação e tomada de decisões, garantindo o foco em reuniões de gestão estratégico e integrado com a operação garantindo a geração de valor para toda a cadeia produtiva: clientes, fornecedores e acionistas.

O BSC hoje é uma poderosa ferramenta de gestão independente da estratégia adotada. Sua diferenciação dos outros modelos de gestão se dá pelo fato de que ele pode agregar todos os modelos de controle financeiros e não financeiros existentes. Ele tem total capacidade de mensurar o desempenho indicando a realidade de uma organização, mostrando onde a mesma deve competir, que cliente ela deve conquistar, o que precisa ser feito para gerar valor aos clientes e acionistas e além do mais, identifica e interage para o crescimento e aprendizado das pessoas que compõem a organização e, ainda pode maximizar o lucro trazendo resultados para toda a organização.

ESTUDO DE CASO – EMPRESA "BARBUDINHO"

A empresa pesquisada neste artigo é uma pequena loja varejista do setor de material de construção fundada em 1969. Inicialmente, a loja era administrada pelo Sr. Howard Oliveira Santos e após seu falecimento os cinco filhos assumiram a gestão dos negócios. Está localizada na cidade de Pedreira – SP e iniciou suas atividades visando ser uma empresa consistente nas suas ações, com o objetivo de atender seus clientes com presteza e atenção.

Acreditando no mercado da construção civil como um agente de crescimento e desenvolvimento do país, a "BARBUDINHO" disponibiliza ao seu público uma linha completa de produtos e serviços que atende toda a região de mais de 20 cidades.

Atualmente a empresa faz parte da Rede Construvip que contempla a região de Campinas. A Construvip é uma associação com um grupo de empresas filiadas que incorpora a Marca Construvip no nome fantasia da loja e passa a fornecer vantagens aos clientes por ter descontos e benefícios em compras por atacado de materiais para revenda. Participa do planejamento de marketing, de concursos e premiações para os clientes e até para o estabelecimento de regras de mercado. As empresas filiadas à rede pagam uma mensalidade para garantir e usufruir da participação no grupo.

O quadro de funcionários esta composto por dois sócios-gerentes, cinco

pessoas no setor financeiro, quatro pessoas no setor de vendas, doze pessoas na logística, totalizando um quadro de vinte e quatro funcionários. A faixa etária dos funcionários é de 25 anos e o tempo de emprego mais antigo é de 13 anos.

Abaixo o quadro representa o organograma atual da empresa "BARBUDINHO":

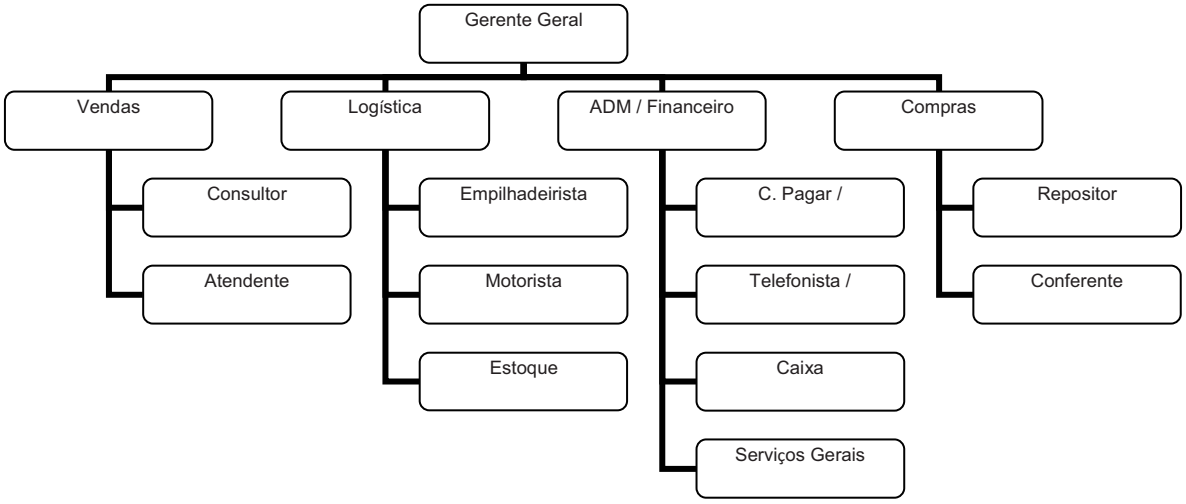


Figura 5. Organograma da Empresa "BARBUDINHO"

A empresa traduz a missão e a estratégia num conjunto abrangente como:

- **Missão -** Fornecer soluções em construção civil com criatividade, confiabilidade e segurança para público de pequenas e médias obras;
- **Visão -** Ser referência no mercado regional em excelência no relacionamento e nível de serviços oferecidos ao publico usuário de materiais de construção;
- **Princípios e Valores –** Confiabilidade, integridade, honestidade e ética nas relações com clientes e fornecedores e superar as necessidades dos clientes, segurança em todo o ambiente de trabalho, colaboradores comprometidos e motivados.

A empresa "BARBUDINHO" hoje possui condições de oferecer mais de 15.000 produtos aos seus clientes desde o material mais básico até os mais

exigente e modernos tanto no designer como em acabamento cerâmico, elétrico, metais, hidráulico entre outros.

DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

No quadro abaixo, procurou-se analisar a estrutura interna da empresa "BARBUDINHO" através de fatores observados na empresa, apresentando suas forças e fraquezas, assim como desenvolver plano de ação para os itens classificados como fraco.

Organizacionais: Análise da estrutura interna da empresa.			
Fatores	**Forças**	**Fraquezas**	**Ações**
Rede de comunicação interna	Sistema integrado de informação.	Equipe não explora o potencial gerencial	Desenvolver capacidade de análise
Hierarquia dos objetivos		Não existência formal de objetivos a curto e a longo prazo	Criação do plano de administração estratégica.
Política, procedimentos e regras		Não existência de manual para políticas, procedimentos e padrões.	Desenvolver um material com as políticas, procedimentos e regras da empresa.
Motivação da equipe administrativa	Quadro de sócios com motivação gerencial	Comodidade da equipe sem perspectiva de desenvolvimento profissional	Elaborar um plano de incentivo e motivação funcionários administrativos
Estrutura da organização	Poucos níveis		Nenhuma ação.
Pessoal: Análise de pessoas da empresa.			
Fatores	**Forças**	**Fraquezas**	**Ações**
Seleção de pessoas	Não há necessidade de especialização para desempenho na empresa	Interferência relacionamento pessoal/profissional	Melhoria na gestão e seleção pessoas
Programas de treinamento técnico		Ausência de interesse em aperfeiçoamento na função desempenhada	Investir em treinamento técnico.
Avaliação de desempenho do funcionário	A empresa desenvolveu um programa de performace individual de desempenho.		Nenhuma ação.
Incentivos e benefícios concedidos	Premiação mensal de acordo com a performace	A empresa não oferece plano de saúde (Unimed) convênio com farmácias e outros	Investir em benefícios para os funcionários
Rotatividade dos funcionários	A rotatividade é baixa (existem funcionários com mais de 5 anos)		Programa de reciclagem para os funcionários mais antigos

Absenteísmo dos funcionários	Baixo índice		Nenhuma ação.
Política de salários		O salário é na média do setor – não identificado aumento além do % acordado pelo sindicato	Propor uma tabela de política salários por desempenho
Comprometimento do pessoal para realizar as tarefas		Nível de satisfação da gerencia não exigida do funcionário	Maior comprometimento dos funcionários

Figura 6 - Análise da Estrutura interna da Empresa “BARBUDINHO”

Uma proposta de novo organograma para fazer frente ao modelo de gestão por BSC foi elaborado conforme abaixo:

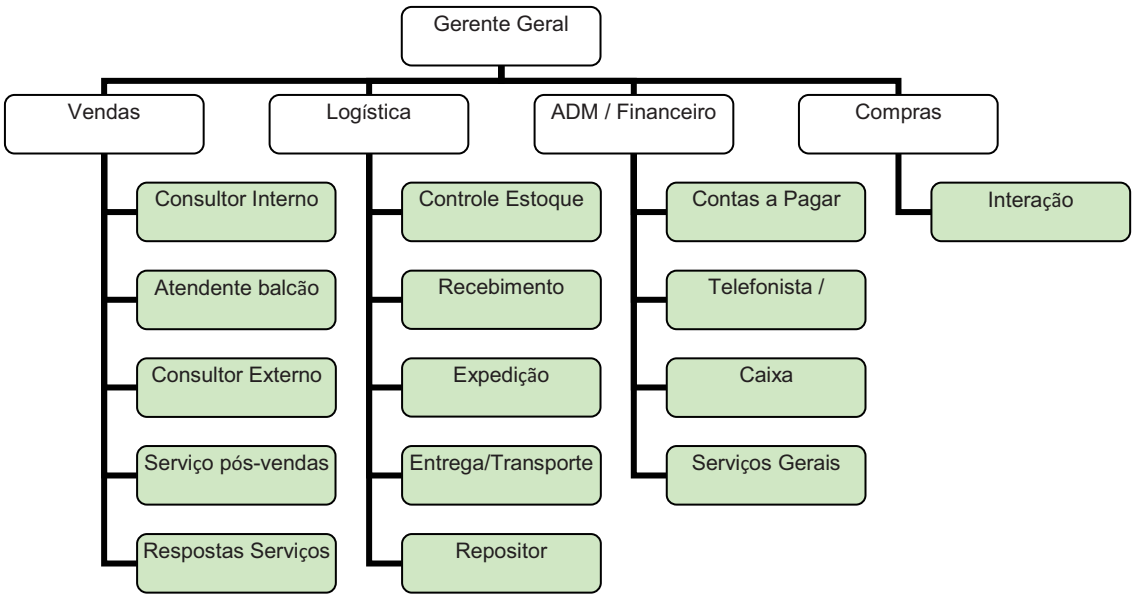


Figura 7. Proposta de Organograma da Empresa “BARBUDINHO”

Verificou-se ainda que a empresa não possui um funcionário que seja deslocado para efetuar visitas de acompanhamento e entrega de materiais nas obras. Não é realizado um feedback com o cliente após a venda e entrega dos materiais.

No setor de vendas é utilizado um software integrado que cadastra os dados dos clientes e orçamentos já solicitados, mas não foi encontrado nenhum controle sobre os orçamentos.

A empresa possui um cartão fidelidade com um fornecedor de produtos

de encanamento (AMANCO) que oferece descontos em produtos da marca e não na loja toda.

No setor administrativo, houve a implantação de forma de pagamento em cheques parcelando em 10 vezes a compra sem acréscimo de juros onde houve um aumento significativo nas vendas e por conseqüência uma melhora na performance do resultado financeiro. A forma de pagamentos das venda na loja são quatro: cheque a vista, boleto bancário, cartão de crédito/débito e dinheiro. A empresa “BARBUDINHO” foi a pioneira em financiamentos direto com os bancos, onde teve a oportunidade de divulgar a loja nas agências dos bancos da cidade de Pedreira.

Os gestores da empresa possuem uma retirada fixa mensal. O lucro obtido ao final de cada exercício é reinvestido na empresa, buscando melhorias. A pretensão de crescimento e expansão da loja é desejada entre os sócios, porém, não há incentivo de melhores taxas de financiamento das lojas filiadas ao Construvip. A resistência atual se dá por falta de disponibilidade financeira para as melhorias desejadas pelos sócios.

A rede Construvip tem o poder de negociação com os fornecedores de materiais, buscando melhores preços e condições de pagamentos para seus associados, porém a empresa “BARBUDINHO” compra de outros fornecedores que oferecer melhor preço e condições.

Abaixo segue mapa estratégico do instrumento de diagnóstico:

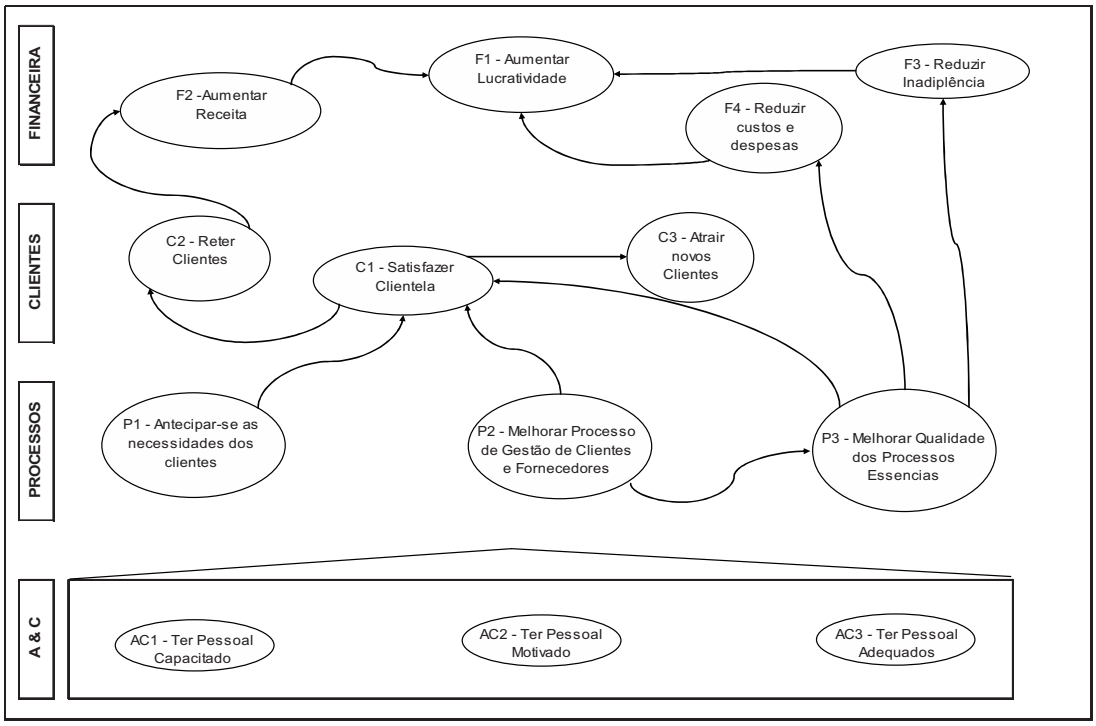


Figura 8 – Mapa Estratégico do instrumento de diagnóstico

A definição dos objetivos estratégicos foi gerada a partir da análise de cada problema identificado, considerando os principais benefícios que a sua resolução traria ao longo prazo, como por exemplo, planos de ação voltados para a solução de problemas de retenção de clientes que provavelmente estarão associados a fatores críticos de sucesso e objetivos estratégicos tais como “satisfazer clientes”.

A solução da falta de controles internos adequados certamente terá um impacto positivo no alcance do objetivo estratégico “melhorar qualidade dos processos essenciais”, não só por tratar de um processo essencial em si, como também por ser responsável em prover informações indispensáveis para o acompanhamento de outros processos essenciais.

A implementação do scorecard na empresa deve possibilitar o acompanhamento contínuo dos seus objetivos estratégicos. Portanto, ganhos de desempenho devem ser passíveis de mensuração, para que a empresa possa avaliar a qualidade de seu planejamento, ações, processos, etc.

A definição de indicadores de desempenho, no entanto, foi uma barreira

importante enfrentada na empresa “BARBUDINHO” com o processo de implantação do BSC.

PROPOSTA

Através de visitas a empresa e entrevistas com os sócios, pode-se elencar alguns pontos como proposta de melhoria:

- Treinamento dos funcionários;
- Melhor divulgação da loja nos materiais de *marketing* (folhetos, *outdoors*, revistas, jornais, televisão, internet, etc);
- *Feedback* com os clientes
- Deslocamento de funcionário para visitas externas em obras;
- Buscar parcerias com construtores e pedreiros da região;
- Melhor organização e disposição dos produtos no interior da loja;
- Melhor organização e identificação dos produtos existentes na loja.

O quadro de Planejamento Estratégico abaixo demonstra que as estratégias de gestão devem ser fundamentadas e focadas nas quatro perspectivas apresentadas. Os mecanismos indicam como controlar as ações e efeitos de cada tema estratégico. Uma característica da ferramenta BSC é apresentar o alinhamento das ações e os esforços de cada área da empresa no intuito de atingir os objetivos.

BSC da empresa: Temas, Objetivos e Indicadores

Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Plano de Ação
Financeiro	F1. Aumentar a Lucratividade	* Lucro Liquido / Receita Bruta	(F1A) Monitorar entradas e saídas de caixa
	F2. Aumentar Receita	* Receita Bruta	(F2A) Aumentar linha de produtos
			(F2B) Criar recompensas ao grupo de empregados
			(F3A) Criar controle de previsão de custos e despesas
	F3. Reduzir Custos/Despesas	* Analise de Porcessos Organizacionais	(F3B) Adequação do pessoal para reduçãode horas extras desnecessárias)
	F4. Reduzir a Inadiplencia	* Analise de Crédito	(F4A) Efetivar a cobrança
			(F4B) Criar limite de crédito para osclientes que compram fiado
Clientes	C1. Satisfazer Clientela	* Pesquisa Mercadológica	(C1A) Oferecer descontos
			(C1B) Implantar cartão de vantagens
	C2. Reter Clientes	* Preço PM / Preço concorrencia	(C2A) Implantar serviço de pós-venda
			(C2B) Garantir excelência nos serviços de atendimento
	C3. Atrair Novos Clientes	* Pesquisa de Mercado	(C3A) Realizar propaganda no bairro
			(C3B) Oferecer produtos casados com descontos
			(C3C) Aumentar nº de produtos de acabamento
			(C3D) Realizar Promoções de produtos
Processos Internos	P1. Antecipar-se as necessidades dos clientes	* % Custo Merc.Vendida por praça	(P1A) Acompanhar faltas de produtos de interesse ao cliente
			(P1B) Realizar previsão de vendas
			(P1C) Monitorar tendências do mercado
	P2. Melhor Processo de Gestão dos Clientes e Fornecedores	* Receita Bruta / empregado	(P2A) Buscar melhor preço de produtos
			(P2B) Realizar previsão de compras
			(P2C) Criar Parcerias com fornecedores
	P3. Melhor Qualidades dos Processos Essenciais	* % Perda de inventário	(P3A) Controlar estoque (faltas e disponibilizar determinados produtos)
			(P3B) Controlar entregas
			(P3C) Implantar feedback dos cliente
Aprendizagem e Conhecimento	AC1. Ter Pessoal Capacitado	* % de posições com backups	(AC1A) Implantação de metas individuais com avaliação de desempenho
			(AC1B) Propor rodizio de atividades dos funcionários
			(AC1C) Implentar cargos e salários por desempenho
	AC2. Ter Pessoal Motivado	* pesquisa de clima organizacional	(AC2A) Implantar pesquisa de opinião aos clientes externos
			(AC2B) Implantar pesquisa de melhorias aos clientes internos
	AC3. Ter Pessoal Adequados	*% de pessoas treinadas em melhoria contínua e atendimento ao cliente	(AC3A) Investir em treinamento de reciclagem e aperfeiçoamento

Figura 9 – BSC da empresa: Temas, Objetivos e Indicadores

Em continuidade a proposta de gestão estratégica, abaixo um modelo simplificado de como desenvolver cada um dos indicadores propostos:

INDICADOR:	**Efetividade de Vendas**
RELEVÂNCIA	**FÓRMULA**
Publico Interno => Continuidade e estabilidade da empresa Acionista=> Capacidade de geração de resultado, Retorno de Investimento Público Externo => Retorno e fidelização	Efetividade de Vendas = Total de Pedidos Efetivados (/) Total Orçado
FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO	**DESCRIÇÃO**
Mensal	Efetividade de Vendas é a relação entre o total de pedidos efetivados pelo total de orçamentos em reais (R$).
RESPONSABILIDADE	**UNIDADE DE MEDIDA**
Gerente de Geral	Porcentagem - %
FONTE DE DADOS	**ONDE APLICAR**
Sistema Interno	Departamento Vendas

Figura 10 – Modelo Simplificado de Desenvolvimento dos Indicadores

Empresas do ramo varejista do mercado de construção devem trabalhar com a efetividade de vendas maior que 70%, para isso demanda um bom relacionamento com clientes e controle do orçamento.

Segue abaixo o cronograma de implementação do Plano de ação proposto:

Cronograma de implementação do Plano de Ação												
Plano de Ação	**Mês 1**	**Mês 2**	**Mês 3**	**Mês 4**	**Mês 5**	**Mês 6**	**Mês 7**	**Mês 8**	**Mês 9**	**Mês 10**	**Mês 11**	**Mês 12**
(F1A) Monitorar entradas e saídas de caixa												
(F2A) Aumentar linha de produtos												
(F2B) Criar recompensas ao grupo de empregados												
(F3A) Criar controle de previsão de custos e despesas												
(F3B) Adequação do pessoal para reduçãode horas extras												
(F3C) Reduzir retrabalhos (nº de viagens de caminhão, compras desnecessárias)												
(F4A) Efetivar a cobrança												
(F4B) Criar limite de crédito para osclientes que compram fiado												
(C1A) Oferecer descontos												
(C1B) Implantar cartão de vantagens												
(C2A) Implantar serviço de pós-venda												
(C2B) Garantir excelência nos serviços de atendimento												
(C3A) Realizar propaganda no bairro												
(C3B) Oferecer produtos casados com descontos												
(C3C) Aumentar nº de produtos de acabamento												
(C3D) Realizar Promoções de produtos												
(P1A) Acompanhar faltas de produtos de interesse ao cliente												
(P1B) Realizar previsão de vendas												
(P1C) Monitorar tendências do mercado												
(P2A) Buscar melhor preço de produtos												
(P2B) Realizar previsão de compras												
(P2C) Criar Parcerias com fornecedores												
(P3A) Controlar estoque (faltas e disponibilizar determinados produtos)												
(P3B) Controlar entregas												
(P3C) Implantar feedback dos cliente												
(AC1A) Implantação de metas individuais com avaliação de desempenho												
(AC1B) Propor rodizio de atividades dos funcionários												
(AC1C) Implentar cargos e salários por desempenho												
(AC2A) Implantar pesquisa de opinião aos clientes externos												
(AC2B) Implantar pesquisa de melhorias aos clientes internos												
(AC3A) Investir em treinamento de reciclagem e aperfeiçoamento												

Figura 11 – Cronograma de Implementação do Plano de Ação

Para que as estratégias sejam atingidas, é necessário acompanhamento rigoroso e constante de cada plano. Desta forma será possível um diagnóstico preciso e de forma detalhada que possibilitará analise do desempenho de cada indicador, tornando possível a aplicação de uma ação imediata com foco no problema antes que se ele agrave.

Para isso, é importante que as informações sejam claras e objetivas de forma a transmitir e associar aos interessados.

CONCLUSÃO

A competição no mercado cada vez mais intensa faz com que as organizações utilizem ferramentas de gestão capazes de cumprir exigências dos novos processos. Essas ferramentas que devem centrar o foco na estratégia, priorizar os projetos e que envolva toda a organização motivando-a e assegurando o comprometimento das pessoas nas discussões a respeito da estratégia.

O Cenário Balanceado (Balanced Scorecard) está desenhado para atender ao tipo de organização que muitas empresas almejam ser, trazendo para o centro das atenções a visão de futuro, substituindo a atual visão de controle.

Aplicando a ferramenta de gestão BSC na empresa do comércio varejista “BARBUDINHO”, pode-se trazer resultados esperados e propostos observando também que para implementação das melhorias propostas o fundamental é o comprometimento e interesse dos gestores da empresa e que não somente força de vontade de crescer e colocar a sua empresa no foco dos clientes e elevar as vendas como principais itens para o sucesso.

A empresa “BARBUDINHO” se mostrou interessada em aplicar as ações propostas para que o resultado almejado possa ser atingido. Algumas ações propostas, como por exemplo, feedback com os clientes, deve ser tratado como um interesse profissional, procurando quebrar paradigmas de empresa familiar.

A ferramenta BSC tratou a empresa como uma organização jurídica, utilizando o conhecimento e cultura de empresa familiar como segundo plano.

Pela integração das perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, o BSC auxilia os gestores a abrir campo de visão e compreender as interações existentes entre muitas

das diversas funções.

O BSC mostra, assim, como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo para as empresas e, conseqüentemente, aumenta a compreensão do tema transformando idéias em ação.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando Valor para o Acionista:** Um guia para administradores e investidores. São Paulo: Atlas, 2001.

www.construvip.com.br > acesso em abril 2010.

www.construvipbarbudinho.com.br > acesso em março 2010.

A TERCEIRIZAÇÃO EM DESTAQUE

Highlight outsourcing

OLIVEIRA, Donizete Cosme
FAJ – Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Este trabalho tem como objetivo apresentar uma abordagem sobre a terceirização como estratégia de gestão empresarial que reduz custos e faz com que a empresa tenha mais foco na sua principal atividade. É uma atividade meio aquela que se presta a dar condições que uma empresa atinja seus objetivos sociais, entregando a terceiros atividades não essenciais a empresa. Este mecanismo se dá como uma técnica moderna de administração que se baseia num processo de gestão que tem como critério de aplicação, uma visão temporal e em uma ótica estratégica, dimencionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização.
Palavras-chaves: Terceirização, Gestão administrativa, estratégia administrativa.

Abstract: This work has the objective to introduce an approach about outsourcing as a management strategy which reduces expenses and makes happen the company to have more focus on its main activity. It tries to give better conditions to companies to reach its social goals, passing to outsourcing companies to do non-essential activities to the company. This mechanism realizes as an administration of modern technique that is based on a management process that has as application criterion a temporal view in a tactic optica, scaled to reach determined ond recognized goals by the company.
Key-words: Outsourcing, Management System, Administrative Strategy

INTRODUÇÃO

Terceirizar uma atividade nada mais é que repassar a terceiros a sua realização, é uma atividade meio aquela que se presta a dar condições que uma empresa atinja seus objetivos sociais, entregando a terceiros atividades não essenciais a empresa.

Atualmente, este mecanismo se dá como uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que tem como critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e em uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização. Sem sombra de dúvidas,

nessa forma mais moderna em que se concentra a terceirização, o foco está cem por cento direcionado para o cliente.

Conhecida mundialmente, desde a década de 40, por ocasião da 2º guerra mundial, porém tendo sua introdução no Brasil na década de 80, a Terceirização é um tema que causa polêmica, pois nem todos acreditavam que poderia progredir de tal maneira.

Pode-se caracterizar de diversas maneiras suas essências, demonstrando que uma empresa prestadora pode executar tarefas dando condições à empresa para atingir seus objetivos sociais com qualidade.

FUNDAMENTOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Neoliberalismo

É importante transcrever como enfoque os conceitos e origem da terceirização, destacando a caracterização teórica do Neoliberalismo como modelo econômico predominante no mundo capitalista que chegou no Brasil no início dos anos 90, provocando profundas alterações na economia brasileira, entre elas a terceirização no trabalho em vários setores (industria, agricultura, serviços, etc...), Portanto a analise do Neoliberalismo é fundamental para o entendimento do tema a desenvolver.

O fenômeno político-ideológico denominado de Neoliberalismo tem suas origens na Sociedade Mont Pélerin, na Suíça em 1947, também chamada de Escola Austríaca, cujos principais representantes são Ludwing Von Mises e Friedrich August Von Hayek. Para Von Mises, a liberdade é um todo indivisível, mas enfatiza que a liberdade política é um colorário da liberdade econômica. Posteriormente, Mises sustentou que as relações econômicas e políticas se amparam em apenas dois pólos: opção pela liberdade ou opção pela ditadura, ou seja, liberalismo econômico ou ditadura, seja ela farsista ou comunista. Pr sua vez, Hayek afirma em sua principal obra O Caminho da Servidão (Publicada em 1944), segundo o qual, a planificação econômica conduz inexoravelmente à ditadura e o totalitarismo, ou seja, à supressão da liberdade.

O Neoliberalismo defende a idéia de que o mercado e não o Estado deveria ser único alocador de salários e capital. Defende a desregulamentação total, a derrubada das barreiras comerciais e a livre circulação de bens, de trabalho e capital.

É a parte essencial do projeto Neoliberal uma reestruturação do Estado, visando privatizações em massa, a redução de impostos e tributos sobre o capital e o desmanche chamado Estado de bem estar social.

O Neoliberalismo objetiva uma nova repartição do produto entre o lucro e o salário, revelando de maneira cristalina que a velha e perversa base em que se sustenta o sistema capitalista, dirigindo assim uma ofensiva contra os trabalhadores. A perda do salário real não é alheia ao modelo Neoliberal, muito pelo contrário corresponde exatamente à sua concepção utilitarista e egoísta da economia.

Tomadas de decisão que resultam na redução do padrão de vida dos trabalhadores são ingredientes comuns da receita neoliberal, observadas em todos os países em que são adotadas. São iniciativas que implicam a derrogação de legislações trabalhistas e previdenciárias, conquistadas com heróicas lutas da classe operária. A elevação do nível de desemprego, bem como o desmanche da rede de seguridade social e a degradação das condições de trabalho. Seu objetivo é a busca da maximização dos lucros das multinacionais e redução brutal do custo fixo das organizações (que constituem e essência econômica do neoliberalismo).

Contexto histórico

Segundo Giosa (1997) a terceirização originou-se nos EUA, logo após a eclosão da 2ª Guerra mundial, onde a indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a ser usada, conta as forças do Eixo, e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas portadoras de serviço mediante contratação. A terceirização consolidou-se como técnica de administração a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria.

No Brasil, a terceirização foi introduzida pelas multinacionais de automóveis, que querendo ser ágeis, transformaram-se em meras montadoras, intencionalmente dependentes da produção de peças entregue a outras inúmeras empresas, hoje em dia, dificilmente se imagina qualquer empreendimento industrial ou comercial que não possua ramificações ou que não tenha parte de seus serviços ou produtos realizados por terceiros.

Conceitos e características da terceirização

Conforme apresentado por Giosa (1999) a terceirização pode ter três definições:

√ É a tendência de transferir, para terceiros atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa;

√ É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares;

√ É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceira ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

> "Prática empresarial de contratar externamente, isto é, com outras empresas, produtos e serviços necessários ao seu processo produtivo. O objetivo é reduzi custos de produção não apenas pelo barateamento das despesas com mão-de-obra, como mão-de-obra, como também pela racionalização de custos" (SANDRONI, 2000).

É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceira ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

> "Terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo da

> empresa, que é a sua atividade fim, permitindo a esta se concentrar no seu negócio, ou seja, no objetivo final" (QUEIROZ, 1992).
>
> *"Consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objetivo principal da empresa. Essa contratação pode envolver tanto a produção de bens e serviços, como ocorre na necessidade de contratação de serviços de limpeza, de vigilância ou até de serviços temporários"* (MARTINS, 2001).
>
> *"É a passagem de atividades e tarefas e terceiros. A empresa concentra-se em sua atividade-fim, aquela para qual foi criada e que físicas ou jurídicas, atividade-meio"* (DEVIS, 1992).

Para melhor se compreender a terceirização, segundo Martins (2001), pode-se observá-la em três estágios:

a) Inicial, quando a empresa repassa para terceiros, atividades que não são necessárias ou preponderantes, tais como, limpeza que não são necessárias ou preponderantes, tais como, limpeza e conservação, vigilância contábil e jurídica, alimentação e transporte de funcionários, etc;

b) Intermediário, diz respeito ás atividades terceirizadas, mas indiretamente ligadas á atividade principal da empresa, como manutenção de máquinas, usinagem de peças;
c) Avançado, são as atividades terceirizadas diretamente ligadas a atividade da empresa, isto é, terceirização na atividade-fim da empresa, como de gestão de fornecedores, de fornecimento de produtos, etc.

Para Giosa (1997) terceirização é a tendência de transferir para terceiros atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa, ou seja, a empresa passa para terceiros toda atividade que não seja a sua atividade-fim.

Para Leiria (1997) terceirizar significa construir parcerias e priorizar o equilíbrio das forças. Terceirizar implica acabar com a subordinação.

Terceirizar é olhar em volta, por cima e além dos muros, conviver mais com a comunidade, aumentar as trocas, estimular o surgimento de novos empresários, melhorar a renda na comunidade.

Segundo Giosa (1997) terceirizar é saudável porque a empresa pode organizar melhor motivando o corpo funcional através de mudanças culturais e estruturais revisando a saúde interna. É negócio porque a empresa terá todo o tempo para se dedicar a sua atividade principal, otimizando seus recursos e maximinizando seus lucros através de praticas precisas e treinamentos especializados dos departamentos.

Após analisarmos as características podemos notar que a terceirização está voltada para transformação, proporcionando resultados desejados pelos empresários.

As vantagens e desvantagens da terceirização

Para algumas empresas terceirizar atividades é uma necessidade, no entanto nem todas as empresas conseguem se enquadrar no perfil exigido pelo mercado.

Segundo Giosa (1997) agiliza porque não terá outra preocupação senão sua atividade terá principal acabando com a ociosidade, com tomadas de decisões mais rápidas diante do mercado competitivo que se formou. A aplicação da terceirização nos países e empresas do primeiro mundo como um instrumento de gestão inovador, trouxe para as organizações uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais que acabaram refletindo numa eficácia administrativa considerável.

Há risco de ações trabalhistas movidas por ex-empregados que se sentem prejudicados por terem sido obrigados a mudar a natureza de seu vinculo com a empresa. Esse risco é uma dos maiores quando a terceirização é feita transformando ex-empregados em parceiros terceirizados. O prosseguimento da atuação profissional do ex-empregado junto a empresa e o fato de este, agora na qualidade de empresário, seguir extraindo sua remuneração principalmente de seu trabalho junto a empresa são razões suficientes para que se caracterize uma continuidade camuflada do vinculo empregatício.

Giosa (1997) apresenta a seguir um quadro baseado nas empresas brasileiras, onde identifica uma série de itens que se caracterizam como vantagens advindas da terceirização e desvantagens para sua implantação.

Quadro 1 – Implantação da terceirização

VANTAGENS	FATORES RESTRITIVOS
• Desenvolvimento econômico • Especialização dos serviços • Competitividade • Busca da Qualidade • Controles adequados • Aprimoramento do sistema de custeio • Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional • Diminuição do desperdício • Valorização dos talentos humanos • Agilidade das decisões • Menor custo • Maior lucratividade e crescimento.	• Desconhecimento da alta administração • Resistências e conservadorismo • Dificuldade de se encontrar a parceria ideal • Risco de coordenação dos contratos • Falta de parâmetros de custos internos • Custo de demissões • Conflito com sindicatos • Desconhecimento da legislação trabalhista.

Fonte: GIOSA (1997, p.85).

A melhor terceirização é aquela que ao mesmo tempo reduz custos envolvidos na operação, e melhora o produto final vendido. Para conseguir as

duas coisas é necessário uma precisa avaliação, tanto dos custos envolvidos quanto do produto final obtido, e tanto na execução interna, quanto na execução terceirizada.

Fatores Importantes para Implantação da Terceirização

Terceirizar é mais negócio porque com a terceirização a empresa irá voltar-se totalmente para atividade principal, otimizando os seus recursos, desenvolvendo práticas precisas para o atingir às metas e treinamento dos seus talentos humanos para conquistar os resultados e desafios propostos.

Leiria (1993) diz que terceirizar é saudável porque a empresa se organiza, revisando a sua "saúde" interna, através de mudanças estruturais, culturais e sistêmicas, garantindo resultados e motivando o corpo funcional.

Terceirizar é mais ágil porque a empresa, voltada para a sua missão, irá estar presente em todas as operações que se levem a se adequar ao novo modelo organizacional. Com isso estão voltados para tomadas de decisões em razão de novos objetivos.

Como desenvolver as parcerias

Para algumas empresas terceirizar determinadas atividades é uma questão a ser resolvida imediatamente, enquanto que, para outras, é apenas aconselhável não demorar muito.As mais fortes candidatas à terceirização são as empresas que se enquadram nas seguintes condições.

a) A empresa deve terceirizar processos não ligados atividade-fim da empresa.
b) A empresa deve terceirizar se for excessivamente verticalizada.
c) A empresa deve terceirizar se a concorrência for acirrada.

Decisões Necessárias para Terceirizar

a) Reexaminar qual é a verdadeira vocação da empresa e quais são as atividades e áreas que estão dirigidas, para o cumprimento dessa vocação;
b) Não pensar apenas na parcela de mercado que a empresa possui no, momento, mas, sobretudo nas oportunidades de mercado que irão surgir nos próximos anos e em quanto a empresa está apta para absorvê-las;
c) Submeter cada departamento ou área a uma análise de valor, questionando sua existência e sua necessidade para empresa, a curto e longo prazo;
d) Não pensar no cronograma de terceirização como uma ação isolada no tempo e no espaço;
e) Identificar certas atividades que por motivo de segurança devam permanecer internamente, por pessoal de confiança, e não entregues a fornecedores externos;
f) Pensar em terceirizar atividades em função dos ganhos de produtividade e qualidade, mais do que em função das reduções de custos que poderá obter;
g) Considerar os custos diretos e indiretos de manutenção de uma infra-estrutura de controle, as atividades burocráticas e de supervisão que a terceirização poderá exigir, bem como a necessidade de investimentos em instalações e equipamentos;
h) Levar em conta que uma atividade da empresa faz parte de um grande processo e a produtividade desse processo maior que importa no final, e não a produtividade daquela atividade isoladamente tomada;
i) Iniciar o processo de Terceirização por atividades indiretamente relacionadas com o negócio principal da companhia.

Segundo Giosa (1997) a visão estratégica é fundamental para se entender a correta aplicação do conceito da terceirização, pois:

a) Toda uma nova filosofia organizacional deverá ser implantada na empresa;
b) Uma revisão de sua missão e valores permanentes será também necessária;
c) Os objetivos e metas empresariais deverão ser revisados à luz de um plano de gestão que contemple o novo processo;
d) Todo corpo funcional, incluindo a alta administração, deverá estar conscientizando para os novos tempos que a empresa irá perseguir;
e) Uma reestruturação interna ocorrerá com uma redistribuição de atividades e de funções, passando da execução para a coordenação;
f) A visão de custeio deverá ser alterada, com uma adaptação e qualificação para estes novos procedimentos;
g) Os recursos financeiros aplicados na gestão empresarial deverão ser revistos, pois, com a terceirização, o processo de planejamento orçamentário alocará condições mais objetivas em relação aos resultados esperados pela empresa;
h) Os recursos instalados deverão merecer uma ampla reavaliação para otimização do seu uso;
i) Haverá com a terceirização uma inevitável reestruturação funcional interna. Parte de pessoal poderá ser reaproveitado em novas funções, e/ou parte deles poderá ser treinada exatamente para a atividade-fim da empresa.
j) Com a concentração de esforços e energia no seu negócio principal, a companhia necessitará de funcionários habilitados, comprometidos com o novo conceito, e na qualidade ideal para suportar os novos desafios.
k) O plano de investimentos da empresa irá se reformular por completo. A curtos e médios prazos, os fatores anteriormente definidos serão substituídos a partir da introdução paulatina de processos terceirizados;
l) A visão global, enquanto postura empresarial, avaliação mercadológica, objetivos e metas em curto prazo, logísticas de negócios, qualidade, competitividade em relação à concorrência, recursos disponíveis, desenvolvimento e treinamento, estratégia de marketing e política de investimentos, entre outros, merecerá ampla reflexão frente aos novos

padrões de crescimento e alavancagem que a organização atingirá através da introdução e implantação da terceirização;

m) As relações entre os fornecedores refletirão na prestação dos serviços contratados, dando ênfase especial à qualidade. Esta nova relação deverá estar suportada por um contrato que preveja através de um check-list todos os itens de controles sejam contemplados, exatamente para garantir a qualidade de prestação de serviços;

n) Poderá haver para alguns segmentos empresariais e/ou para empresas localizadas em regiões bastante politizadas, contatos de esclarecimentos com os sindicatos, que requerem posicionamentos mais claros do dirigente frente ao plano de terceirização a ser implantada.

Todos estes fatores descritos darão ao empresário condições efetivas de entender os processos de mudanças decorrentes do aperfeiçoamento da gestão que a introdução da terceirização irá deflagrar nas companhias que a adotarem segundo esta ótica de abordagem estratégica.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Campus, 2000.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirizações Estratégicas para o Sucesso Empresarial & Parceirização:** Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização Passo a Passo: O Caminho para a Administração Publica e Privada**. Porto Alegre, Sagra,1992.

GIOSA, Livio A. **Terceirização – Uma Abordagem Estratégica**. 5ª Ed. São Paulo Editora Pioneira,1997.

GIOSA, Livio A. **Terceirização – Uma Abordagem Estratégica**. 3ª Ed. São Paulo Editora Pioneira,1994.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo. Atlas, 2001.

GESTÃO POR PROCESSO: uma realidade nas organizações

Process management: a reality in organizations

CASTRO, Ednaldo Quirino
Faculdade de Jaguariúna

FELIX, janeína Kerlly de Lima C.
Cooperativa Veiling Holambra

SPITTI, Marcio Antonio
Cooperativa Veiling Holambra

LEITE, Solange Aparecida Leite
Cooperativa Veiling Holambra

ARAÚJO, Zilda Aparecida Soares Araújo
Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis Santa Lúcia

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar como as organizações melhoraram suas operações, com eficiência, eficácia e competitividade, resultando em fazer as coisas certas, da melhor forma possível, tornando os clientes satisfeitos com a utilização dos produtos ou serviços resultantes do processo. O artigo tem por finalidade abordar o tema Gestão por Processos, apresentando: o processo da estratégia, o conceito de processos, organizar por processos, a importância dos processos, organização e implementação dos processos e faz referencia a função das pessoas nesses processos e quão importante é seu desempenho para que não haja distância entre o que elas executam e o que é esperado delas.
Palavras-Chaves: Processos; Gestão; Organização.

Abstract: Objective of this work is to demonstrate how organizations have improved their operations, with efficiency, effectiveness and competitiveness, resulting in doing the right things, the best way possible, making the customers satisfied with the use of products or services resulting from the process. The study deals with Process Management, providing: the strategy process, the concept of processes, by organizing processes, the importance of processes, organization and implementation of processes and makes reference to role of people in these processes and how important is their performance so there is no gap between what they accomplish and what is expected of them.
key-words: Processes; Management; Organization

INTRODUÇÃO

Com tanta mudança no ambiente corporativo, provocadas pela globalização e o surgimento de novas tecnologias, as organizações procuraram melhorar suas operações, com eficiência, eficácia e competitividade, resultando

em fazer as coisas certas, da melhor forma possível, tornando os clientes satisfeitos com a utilização dos produtos ou serviços resultantes do processo. Neste aspecto, os processos organizacionais têm papel fundamental para que uma empresa possa atingir os objetivos definidos.

A perspectiva de processos insere-se neste novo ambiente, obrigando as empresas enxergarem seu trabalho não somente do próprio ponto de vista, mas também pelo prisma do cliente.

De acordo com Gonçalves (2000), a gestão por processos traz grandes desafios quanto a complexidade, visto que as pessoas têm grande importância na implementação das organizações estruturadas de acordo com esse modelo, surgindo questionamentos para os quais ainda não foram encontradas as melhores respostas. Como trabalham as pessoas em um processo? A quem respondem? Como avaliar a adequação e o desempenho das pessoas na organização por processos?

Deve-se também notar a função das pessoas nesses processos e quão importante é seu desempenho para que não haja distância entre o que elas executam e o que é esperado delas.

O processo da estratégia

Das muitas definições do que é estratégia, cito Quinn (2006) Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas, e seqüências de ação da organização em um todo coeso.

A organização com processos bem definidos e suas estratégias bem formuladas ajudam cada parte da empresa a organizar e alocar os recursos em uma postura única e viável. Os objetivos estabelecem “o que” e “quando” os resultados devem ser obtidos, mas não “como” devem ser atingidos.

O processo não é consistente somente com a eficácia operacional; pois um processo por ser amplo deve ter estratégias baseadas em atividades únicas

gerando valores a organização. Uma posição estratégica sustentável exige relacionamentos; uma vez definido o processo macro é de suma importância que haja interação com os demais processos dependentes, visando agregar valor ao negócio.

Mintzberg (2006, p. 46) cita:

> "Tom Peters diz que bons gerentes são executores. (Wall Street diz que eles "fecham negócios"). Michael Porter sugere que são pensadores. Não são, argumentam Abraham Zaleznick e Warren Bennis: bons gerentes são realmente lideres. Contudo, durante a maior parte deste século, os escritores clássicos – Henry Fayol e Lyndell Urwick, entre outros – continuam nos dizendo que bons gerentes são essencialmente controladores.

O trabalho gerencial dentro da estrutura organizacional tem seu papel e seu objetivo, porém as estratégias, os processos e atividades devem sobrepor os interesses pessoais e objetivos gerenciais. Toda execução operacional das atividades dos processos são feitas por pessoas, pois a organização é uma entidade jurídica e não física. O gerente pode optar por gerenciar através de umas três formas básicas:

1. Administrar por informação;
2. Administrar por meio de pessoas;
3. Ação gerencial.

Independente da forma de administrar suas equipes funcionais se a estratégia não for bem definida e se o processo global não estiver claro e entendido pelo gerente, seus subordinados ficarão sem clareza e objetividade e os resultados finais não geram valor ao negócio local e a organização como um todo.

Processos

Podemos dizer que todo trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo. Conforme Gonçalves (2000), não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem processo empresarial, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input,* adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizado numa seqüencia lógica, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER, 1998).

Segundo Gonçalves (2000), essa idéia de processo como um fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs,* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma seqüência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia. Os *inputs* podem ser materiais (equipamentos e outros bens tangíveis), mas também podem ser informações e conhecimento. Os processos também têm início e finais bem determinados.

A intensa utilização do conceito de processos na modernização das empresas, provavelmente tem origem na tentativa de aplicação no ambiente de escritório das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial (GONÇALVES, 1997).

De outro modo, os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Os de negócio representam uma nova abordagem à coordenação de atividades. Gonçalves (2000) comenta que o processo de trabalho é a maneira de realizar um conjunto de tarefas, sob o ponto de vista dos especialistas em análise do trabalho humano.

A definição inclui não apenas as tarefas a serem executadas, mas também o número de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados operados.

Os processos podem ser entendidos popularmente como “a forma pela qual as coisas são feitas na empresa” Lipnack e Stamps (1997 apud Gonçalves

2000, p. 9), e a maneira mais abrangente de definir processo empresarial é “como produzir alguma coisa”.

De acordo com Gonçalves (2000), a definição de processos por *inputs* e *outputs* de valor não é suficiente para especificar o assunto que interessa. Um processo típico também envolve *endpoints,* transformações, *feedback* e repetibilidade. As transformações ocorridas num processo podem ser físicas, de localização e transacionais. O emprego de todos esses atributos na definição do processo permite garantir condições mais adequadas para a sua análise e gestão.

Para Harrington (1994 apud Sentanin 2003, p. 2), processo é qualquer atividade que recebe entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo.

Já Valeriano (2001), afirma que todas as atividades técnicas, gerenciais e administrativas podem ser estudadas sob a forma de processo. Entendendo-se por processo um conjunto inter-relacionado de atividades que transformam entradas em saídas.

Para Hammer (1998), a organização orientada por processos surge como um novo paradigma para as empresas, pois eles são o centro das atenções, sendo cuidadosamente mensurados, e o que é mais importante entendido por todos.

Gonçalves (2000), nos mostra que existem três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo, estão ligados à essência do funcionamento da organização. Conforme afirma Dreyfuss (1996 apud Gonçalves 2000, p. 9), esses processos são muito diferentes de uma empresa para outra. Os processos organizacionais ou de integração organizacional: são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado de vários subsistemas da organização buscando seu desempenho geral, garantindo o suporte

adequado aos processos de negócio, geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio; e os processos gerenciais são focados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização, bem como as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócios. Os processos gerenciais e organizacionais são processos de informação e decisão.

De acordo com Gonçalves (2000), a análise dos processos nas empresas implica a identificação das diversas dimensões desses processos: fluxo, seqüência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

Organizar por processos

A organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processo operando de forma horizontal (GONÇALVES, 2000).

Nesta sistemática as áreas funcionais e as chefias não desaparecem, enquanto os *process owners* (donos do processo) assumem responsabilidades e fazem os processos essenciais das empresas acontecerem, as chefias focam no treinamento e na capacitação do pessoal.

Características dos processos empresariais

Gonçalves (2000), explica que as características dos processos são:

- Interfuncionalidade: são processos que atravessam as fronteiras das áreas funcionais. Enquanto os times verticais correspondem aos componentes funcionais, os times horizontais correspondem às pessoas que trabalham nos processos.

- Cliente: associa-se a idéia de cadeia de valores, com a definição de fluxo de valor, envolvendo a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente interno ou externo.

Novos componentes vão sendo adicionados ou adaptados na medida em que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento se desenvolve.

Gonçalves (2000, p. 11) define que:

> "Toda organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe e a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles."

As pessoas cumprem tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos (HAMMER, 1998).

A importância dos processos

A utilização do conceito de processos permite-nos ter uma visão mais integrada e abrangente do comportamento gerencial. É indispensável também para possibilitar a análise adequada dos processos administrativos e gerenciais tão importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização (GONÇALVES, 2000).

Podemos dizer que os processos são a fonte das competências que fazem a diferença. A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com o conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual (QUINN, 1992 apud GONÇALVES 2000).

Organização e gestão

Hammer (1996), afirma que a organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI. Deixando para trás a estrutura por funções, cujo modelo foi predominante nas empresas do século XX.

Por outro lado, Gonçalves (2000), comenta que com o abandono da estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

O funcionamento das empresas por meio dos processos é a melhor maneira para se escapar das individualidades departamentais, sem interligações dentro da organização.

Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências, maximizar o agrupamento das atividades e diminuir o gasto de energia, levando ao desenvolvimento da função “dono do processo”, cujos objetivos essenciais são: garantir o andamento do processo, a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo, a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo e o aperfeiçoamento do processo (GONÇALVES, 2000).

Vários autores afirmam que as decisões em uma empresa estruturada por processos são tomadas por grupos de trabalho no local em que são necessárias, minimizando custos e retrabalho.

Tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor (HAMMER, 1998).

Segundo Gonçalves (2000), entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. A gestão por processos difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia. O sucesso da gestão por processos está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais.

O mesmo cita quatro razões para ver o aperfeiçoamento de processos de negócio como uma chave para a vantagem competitiva:

- Aumenta a plasticidade operacional, ou seja, as empresas necessitam adaptar os seus processos de negócios permanentemente diante de um mercado fortemente competitivo;
- Os processos de negócio fizeram com que as organizações se tornassem mais ágeis, dinâmicas e diretivas;
- A figura do dono do processo passa a ser fundamental, pois o mesmo torna-se um facilitador dentro dos processos funcionais, obrigando a interação dos sub-processos;
- Os ganhos são aferidos por meio da produtividade geral do processo, pois a responsabilidade de cada um, dentro do processo é bem definida.

A gestão das pessoas que trabalham em organização estruturada por processos deve seguir um modelo diferente dos tradicionais. O modelo de gestão não pode se basear em comando e controle.

O impacto da tecnologia na realização do trabalho abrange desde alterações na forma de realização do trabalho individual até a maneira pela qual as empresas trabalham juntas em processos interorganizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas tarefas grupais (GONÇALVES, 1997).

A tecnologia da informação (TI) tem uma importância especial, entre todas as tecnologias empregadas nas empresas, pois ela é aplicada na

automatização de tarefas e na execução dos processos, além das diversas atividades de apoio e gestão destes processos.

Implementação dos processos

De acordo com Gonçalves (1997), mudar a estrutura organizacional da empresa de um modelo funcional para uma estrutura por processo implica em:

- Atribuir a responsabilidade pelo andamento de cada processo essencial a um *process owner;*
- Minimizar os deslocamentos de pessoas e as transferências de material (para reduzir esperas, erros e cruzamento de fronteiras), organizando as atividades ao longo de processos, e não por funções;
- Maximinizar o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais e pessoal polivalente;
- Diminuir o gasto de energia por meio das atividades como, por exemplo, reunir as partes da empresa em um menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para reduzir o transporte, a armazenagem e o deslocamento dos recursos e materiais empregados nos processos essenciais.

Segundo Sentanin, (2003), administrar as empresas pelo ponto de vista dos processos pode ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas próximas décadas. Nesta gestão as empresas desenvolvem e salientam a importância dos papeis ligados a processos que incluam liderança do grupo, o relacionamento entre as pessoas, o desenvolvimento de conhecimento, bem como o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte das equipes.

Para definir um responsável pelo funcionamento de cada processo, as empresas têm utilizado os *process owners*, cujas atribuições essenciais, segundo Gonçalves (2000, p. 15) são:

> “Garantir o andamento apropriado ao fluxo do processo, mantendo o ritmo adequado e eliminando os “gargalos”, assegurar a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo, especialmente das pessoas; fazer a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva dos clientes, e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo como um todo. Ele claramente assume a função de “dono do processo”, fazendo com que o mesmo funcione corretamente do início ao fim.”

Para que a estrutura por processo tenha sucesso, é necessário analisar o negócio da empresa, definir o que a empresa quer e aonde quer chegar. Gonçalves (2000), diz que não faz sentido investir esforço intelectual, físico e financeiro em operações que já não interessam à empresa, a opção pela organização por processos deve sempre ser feita depois de cuidadosa análise das condições e circunstâncias da empresa.

CONCLUSÃO

Algumas organizações definem suas estratégias como ações operacionais isoladas e descobrem que eficácia operacional não é estratégia, pois a busca por produtividade, qualidade e visibilidade geram uma velocidade nas atividades diárias e uma grande inconsistência no processo global.

Nas organizações os processos essenciais já existem, porém estão camuflados e fragmentados, as principais mudanças não são em relação ao “o que” deve ser feito, e sim ao “como” deve ser feito.

Observa-se que a falta de entendimento sobre conceito de processos e suas aplicações, provocou a limitação da eficácia do processo existente. Para que se obtenha melhores resultados se faz necessário a conscientização dos colaboradores sobre o trabalho em equipe e principalmente, que saibam qual o seu papel dentro do processo e o motivo para o qual está desempenhando tal atividade. É importante que os mesmos utilizem as suas habilidades e aptidões para a contribuição na melhoria do processo em que está inserido.

Administrar por processo a médio prazo, poderá contribuir para a obtenção de resultados tangíveis e intangíveis, tais como:

- reduzir os custos por meio da eficácia no fluxo de informações e serviços, gerando melhores controles para a organização;
- diminuir o nível de insatisfação dos *stakeholders;*
- melhor utilização dos sistemas tecnológicos disponíveis na organização
- diminuir os retrabalhos;
- aumentar a credibilidade e,
- melhorar o clima organizacional.

O futuro vai pertencer as organizações que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos.

REFERÊNCIAS

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *Os desafios da empresa do futuro.* RAE Revista da Administração de Empresas – Volume 37 – nº 3 – Jul./Set.1997.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos.* RAE Revista da Administração de Empresas – Volume 40 – nº 1 – Jan./Mar. 2000.

GONÇALVES, Jose Ernesto Lima. *Processo, que processo*? RAE Revista da Administração de Empresas – Volume 40 – nº 4 – Out./Dez. 2000.

HAMMER, Michael. *A empresa orientada a processos*. Fonte e Copyright: Hammer and Company – "publicação em português autorizada para Acttive Software S/A" Disponível em http://www.multidata.com.br/qualidade/Empresa%20Orientada%20a%20Processos%20-%20Michael%20Hammer.PDF. Acesso em 07/06/2010.

HAMMER, Michael. *A empresa voltada para processos*. Revista HSM Management, Jul./ Ago. 1998.

HAMMER, Michael. *Criando uma empresa orientada a processos*. Fonte e Copyright: Hammer and Company – "publicação em português autorizada para Acttive Software S/A" Disponível em http://www.multidata.com.br/qualidade/Criando%20uma%20empresa%20orientada%20a%20processos.PDF. Acesso em 07/06/2010.

MCFARLAND, Keith. *Aprender com os programadores*. Revista HSM Management, Ano 12, Volume 5, nº 70. Set./Out. 2008.

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian. GHOSHAL, Sumantra. *O processo da Estratégia conceitos, contextos e casos selecionados***.** Bookmann – 2006, Reimpressão 2008.

NETO, Jose Salibi. [Memória] Michael Hummer**:** *O homem que iluminou os processos*. Revista HSM management, direto ao ponto, Ano 12, Volume 5, nº 71. Nov./Dez. 2008.

SENTANIN, Odenilson Fernando. *Gestão por processos em uma empresa de P&D*. XXIII Encontro Nacional de Engenheiros de Produção – ENEGEP 2003 - Ouro Preto, MG, Brasil.

SIEBDRAT, Frank. HOEGL, Martin. ERNEST, Holger. *Equipes virtuais? Não, reais e eficazes***.** Revista HSM Management – Gestão de pessoas – Ano 13, Volume 1, nº 78 – p.122-128 – Jan./ Fev. 2010.

VALERIANO, D,L. *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. Makron Books. São Paulo, SP, 2001.

DOS FUNDAMENTOS DA DENUNCIAÇÃO DA LIDE

Fundamentals of Impleader

MASSA, Hélio Oliveira
Faculdade de Jaguariúna

Resumo: O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de traçar alguns dos principais reflexos jurídicos gerados pela denunciação da lide, tanto no campo processual quanto no campo do direito material. O tema é de grande valia sobre o ponto de vista prático, uma vez que, de todas as modalidades de intervenção de terceiros existentes em nosso ordenamento processual, a denunciação da lide é, sem dúvida, a mais utilizada na espécie diante da generalidade que envolve as suas hipóteses de cabimento previstas no artigo 70, incisos I, II e III, do Código de Processo Civil. Realmente, a análise completa da denunciação da lide exige o conhecimento de alguns temas distribuídos nas diversas áreas do Direito. Por exemplo, uma das questões mais controvertidas atualmente é a possibilidade ou não de o Estado requerer a denunciação da lide ao seu funcionário. Tal questão, em última análise, envolve matéria de responsabilidade civil do Estado tratada em direito administrativo e constitucional. Posse, evicção e direito de regresso, matérias intimamente ligadas à denunciação da lide, encontram-se disciplinadas no direito civil; e assim por diante. Conhecer as regras do litisconsórcio (pluralidade de partes em um mesmo processo judicial) também é imprescindível, uma vez que a própria legislação dispõe que o denunciado exercerá o papel de litisconsorte perante a ação principal. Esses são apenas alguns dos temas que permeiam o instituto da denunciação da lide, mas que, por ora, ousaremos nos apartar, assumindo o desafio de entender os fundamentos elementares da denunciação da lide como forma de incentivo à análise aprofundada deste instituto processual tão comum na rotina forense.
Palavras-chaves: Processo civil; denunciação da lide; fundamentos.

Abstract: This paper was prepared with the aim of outlining some of the major legal consequences generated by impleader, both in the procedural and substantive law in the field. The topic is of great value on the practical point of view, since, of all modes of intervention of third parties existing in our procedural law, the impleader is undoubtedly the most widely used species in the face of generality that involves their chances of appropriateness under article 70, paragraphs I, II and III of the Code of Civil Procedure. Indeed, a complete analysis of impleader requires knowledge of some topics distributed in various areas of law. For example, one of the most controversial issues today is whether or not the State require impleader to its employee. This question, which ultimately involves the civil liability of the State addressed in constitutional and administrative law. Possession, eviction and the right of return, matters closely related to impleader, are disciplined in the civil law, and so on. Knowing the rules of joinder (plurality of parts in a single lawsuit) is also essential, since the law itself provides that the reported exercise the role of joint party before the

main action. These are just some of the themes that permeate the institution of impleader, but for now, dare we depart, taking on the challenge of understanding the fundamentals of elementary impleader as an incentive to institute thorough analysis of this procedure is so common in routine forensic.
Key-words: Civil Procedure; impleader; fundamentals.

Introdução

É perfeitamente possível um terceiro estranho às partes (autor e réu) intervir em processo alheio. Assim, pode acontecer que o autor, ao ingressar com uma demanda contra o réu, possa vir a ter a surpresa de se deparar com mais um sujeito do qual sequer tem conhecimento, isto é, um terceiro interveniente.

Essa terceira pessoa ingressará na demanda para se unir a um dos polos ou, até mesmo, para litigar contra as próprias partes originárias, dependendo da hipótese.

Entretanto, não será qualquer terceiro que gozará dessa prerrogativa processual. É necessário um mínimo de *interesse jurídico* no resultado daquela lide, o que não se confunde com o mero interesse econômico.

O cuidado que se deve tomar nesse tema é verificar se o interesse que detém o terceiro é ou não apto a autorizar o seu ingresso na demanda. Impende destacar que, na verdade, interesse na demanda todos têm, afinal, qualquer sentença é capaz de produzir efeitos em relação a terceiros. Trata-se do que LIEBMAN chamou de “eficácia natural da sentença”.

Assim, quando uma sentença é proferida em detrimento do interesse de uma das partes, as pessoas (terceiros) com quem ela convive também são afetadas de alguma forma, seja na questão patrimonial, seja na questão psicológica. Porém, essas preocupações não têm o condão de permitir que esses terceiros ingressem no processo, isto é, não qualificam os seus interesses como sendo *jurídicos*.

A denunciação da lide nada mais é do que uma espécie do gênero intervenção de terceiro juridicamente interessado no provimento final do processo principal, cuja finalidade é fazer valer um eventual *direito de regresso* proveniente de umas das hipóteses previstas taxativamente na lei.

Noções elementares sobre a denunciação da lide

Dentre todas as espécies de intervenção de terceiros, sem dúvida, a denunciação da lide é a mais freqüente. Suas hipóteses de cabimento, fixadas em lei, trazem situações da vida deveras comuns e, por isso, esse instituto acabou ganhando maior relevância prática em detrimento das demais formas de intervenção.

A primeira observação elementar é que a denunciação da lide é uma forma de intervenção de terceiros que tem *natureza jurídica de ação*. Quando a parte requer a denunciação da lide ela está ingressando com uma nova ação. Porém, isso não significa que ela estará criando um novo processo. A denunciação é uma nova ação que utiliza o mesmo processo da ação principal. Haverá, pois, duas ações em um único processo.[9]

Na lição do Professor Arruda Alvim:

> *"Sendo feita a denunciação, teremos duas ações tramitando simultaneamente. Uma, a principal, movida pelo autor contra o réu; outra, eventual, movida pelo litisdenunciante contra o litisdenunciado. Diz-se que a segunda ação é eventual, porque somente terá resultado prático, se e quando do julgamento desfavorável ao denunciante na primeira ação. Ai, então, é que se apreciará a sua procedência ou improcedência (art. 76) em si mesma: existe, ou não, o pretendido direito de regresso".*[10]

[9] Do mesmo modo que ocorre, por exemplo, com a oposição e reconvenção.
[10] ARRUDA ALVIM, José Manuel de. *Manual de Direito Processual Civil.* 6. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997. v.II. p.169.

Todos os casos de denunciação da lide apontados na lei têm um ponto em comum, qual seja, o *exercício do direito de regresso*. Quem requer a denunciação é aquela pessoa que está correndo um risco de ser condenada no processo e, se isso ocorrer de fato, ela terá o direito de reaver, recuperar, ter regresso contra outrem. A denunciação da lide serve sempre para o exercício, no mesmo processo, do direito de regresso.

Outro ponto interessante sobre a denunciação é que ela pode ser requerida tanto pelo réu quanto pelo autor. No entanto, o que se vê mais na prática é denunciação provocada pelo réu, porém, nada obsta que ela seja intentada pelo próprio autor da demanda principal.

Em suma, a denunciação tem natureza de ação, embora não crie um novo processo. Ação essa que serve para o exercício do direito de regresso e que pode ser formulada no processo por ambas as partes.

Uma derradeira observação deve ser feita para se evitar equívocos no que diz respeito à nomenclatura do instituto ora estudado. Não existe "denunciação à lide", mas sim "denunciação da lide". O que ocorre aqui é uma figura de linguagem denominada elipse, isto é, uma omissão de um termo que facilmente podemos subentender. Por exemplo, na seguinte frase: nas ruas nem uma pessoa (havia). Havia é o termo omitido que, não obstaste, podemos facilmente subentender.

No caso da expressão "denunciação da lide", a elipse recai na omissão do termo "existência". Ou seja, denunciação da (existência) da lide a alguém (terceiro interveniente). É a pendência da demanda principal entre autor e réu que será denunciada ao terceiro, por meio da ação regressiva.

Breve histórico da denunciação da lide

Verifica-se que a evicção (perda da coisa em juízo) sempre foi uma preocupação aos adquirentes. No *direito romano*, a denunciação da lide surgiu vinculada às hipóteses de evicção e, desse modo, tornou-se paradigma das

demais legislações, cada qual com suas especificações procedimentais, porém, não se nega, sempre com o mesmo objetivo: garantir a reparação do evicto. Assim, a regra geral era a de que o comprador só poderia preservar o seu direito de garantia contra o vendedor se fizesse a denunciação da lide em que estava envolvido.

Essa responsabilidade pela evicção decorria ou da simples compra e venda ou de estipulação expressa entre as partes e a condenação do alienante ao ressarcimento só se dava em ação autônoma e valor era sempre o dobro do preço recebido.

No *direito germânico*, a obrigação de responder pela evicção não decorria de contrato de compra e venda nem de estipulação expressa entre as partes, mas sim se tratava de responsabilidade prevista na própria lei.

Desse modo, a reivindicação da coisa por quem a houvesse perdido a posse implicava procedimento por meio do qual o réu poderia tomar três atitudes: restituir do bem; sustentar que o bem lhe pertencia; ou alegar que houvera adquirido a coisa legitimamente de terceiro.

Porém, nesse último caso, o réu tinha o ônus de trazer o alienante a juízo e, uma vez ingressado na lide, a ele era devolvida a coisa e restituído o valor pago ao adquirente, sendo então este excluído da relação processual, que continuaria entre o reivindicante (autor) e alienante (agora réu).

No *direito italiano*, seguindo o tipo germânico, dispunha a regra de que se o garante comparecesse aceitando a assumindo a causa no lugar do garantido, este poderia requerer a própria exclusão do processo, desde que as demais partes não se opusessem. De qualquer modo, a sentença sempre o atingiria, estivesse ou não o garantido excluído da relação processual. Para os italianos, tal possibilidade de intervenção é denominada “chamamento em garantia”.

No *direito português*, não se faz referência expressa à evicção como requisito ao ajuizamento da denunciação (denominada “chamamento à

autoria"). Basta que o réu tenha direito de regresso contra terceiro para que tenha o ônus de chamá-lo à autoria. Se assim não o proceder, terá de provar, em ação de indenização posterior, que na demanda reivindicatória empregou todos os meios e diligências para evitar a condenação.

No *direito processual pátrio*, dispunha o Código de Processo Civil de 1939 que aquele que demandar ou contra quem se demandar acerca de coisa ou direito real poderá chamar à autoria[11] a pessoa de quem houve a coisa ou direito real, a fim de resguardar-se dos riscos da evicção.

Nesse tempo, tornou pacífico pela doutrina e jurisprudência o entendimento segundo o qual se o autor ou o réu não chamassem o alienante à autoria, o direito de garantia resultante da evicção estaria prejudicado.

O instituto do "chamamento à autoria" sofreu uma considerável reforma no anteprojeto do ilustre processualista Alfredo Buzaid, que introduziu finalmente no processo brasileiro a então denominada "denunciação da lide", tratada nos artigos 70 a 76 do Código de Processo Civil de 1973.

Conceito

No magistério do Professor Barbosa Moreira, a denunciação da lide "é uma ação de regresso antecipada, para a eventualidade da sucumbência do denunciante".[12]

O Professor Dinamarco ensina que se trata de uma "demanda com que a parte provoca a integração de um terceiro ao processo pendente, para o duplo efeito de auxiliá-lo no litígio com o adversário comum e de figurar como demandado em um segundo litígio".[13]

---

[11] A expressão "autoria", tal qual existia no direito português, não se relacionava com o sentido técnico-processual, mas sim no sentido daquele quem o denunciante recebeu a coisa, isto é, ao terceiro é imputada a autoria de todo o fato ensejador de uma provável evicção.

[12] MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Estudos Sobre o Novo Código de Processo Civil.* Rio de Janeiro: ed. Lider Juris, 1974. p.87.

[13] DINAMARCO, Cândido Rangel. *op. cit*., p. 394.

Leciona o Professor Sidney Sanches que denunciação da lide é a "ação incidental proposta por uma das partes (da ação principal) via de regra contra terceiro, visando aquela a condenação deste à reparação do prejuízo decorrente de sua eventual derrota na causa, seja pela perda da coisa (evicção), seja pela perda de sua posse direta, seja por lhe assistir direito regressivo previsto em lei ou em contrato (relação jurídica de garantia)."[14]

Assim, podemos concluir que denunciação da lide é a espécie de intervenção de terceiros provocada que serve para o exercício, no mesmo processo, do direito de regresso, nas hipóteses previstas em lei.

Não se pode confundir denunciação da lide com chamamento ao processo. De fato, existe um ponto em comum entre essas duas modalidades de intervenção, isto é, ambas estão ligadas ao exercício do direito de regresso. Porém, o chamamento ao processo decorre tão somente de regresso oriundo da fiança ou da solidariedade.

Da relação de prejudicialidade

Sendo a denunciação da lide uma ação de regresso eventual, resta evidente a sua relação de prejudicialidade com a demanda principal. Imaginemos o caso de uma ação de cobrança em que o réu tem direito de regresso contra terceiro. Pois bem, o réu poderá requerer que o garante ingresse no processo por meio da denunciação da lide.

Esse terceiro assumirá um papel muito interessante na relação processual. Quanto à denunciação da lide (que tem natureza jurídica de ação), ele será réu e poderá apresentar defesa, por exemplo, contestando sua posição de segurador. Já na ação principal, o terceiro denunciado estará unido pelos mesmos interesses do réu (denunciante), pois deseja igualmente a improcedência do pedido do autor.

[14] SANCHES, Sidney. *Denunciação da Lide no Direito Processual Civil Brasileiro.* 1. ed. São Paulo:Revista dos Tribunais, 1984. p.31.

Desse modo, a ação principal for julgada improcedente, a denunciação da lide restará prejudica, sendo extinta sem julgamento de mérito.

No magistério do Professor Gusmão Carneiro, "se o denunciante for vitorioso na ação principal, a ação regressiva será necessariamente julgada *prejudicada*; se, no entanto, o denunciante sucumbir (no todo ou em parte) na ação principal, a ação de denunciação da lide tanto poderá ser julgada procedente (se realmente existir o direito de regresso) como improcedente".[15]

Do direito de regresso

O direito de regresso é o fim visado pelo requerente da denunciação da lide, seja qual for a hipótese de cabimento. Sem esse direito não haverá interesse de agir ao denunciante. Desse modo, importante analisarmos essa situação jurídica que pode ocorrer nas relações civis.

Entende-se por direito regressivo a situação pela qual uma pessoa "vai buscar nas mãos de outrem aquilo de que se desfalcou ou foi desfalcado o seu patrimônio, para reintegrá-lo na posição anterior, com a satisfação do pagamento ou da indenização devida".[16]

Exemplo clássico encontra-se nas transferências de imóveis ou direitos. Se ocorrer o fenômeno da evicção, o direito regressivo acobertará o adquirente, dando-lhe a prerrogativa de ir buscar das mãos do alienante o valor da coisa ou da parte que se desfalcou por ação de terceiro.

Assim, a ação regressiva está fundada no direito de uma pessoa de haver de outrem importância por si despendida ou paga no cumprimento de obrigação, cuja responsabilidade direta e principal a ele pertencia.

---

[15] CARNEIRO, Athos Gusmão. *op. cit*., p. 100.
[16] SILVA, De Plácido. *Vocabulário Jurídico.* 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001, p. 277.

Da obrigatoriedade da denunciação da lide

Questão atualmente polêmica é, justamente, o fato de ser ou não a denunciação da lide obrigatória. A problemática reside na seguinte questão: se a parte, titular do direito de regresso, não requerer a intervenção no processo do terceiro responsável, ela perderá a prerrogativa de postular, em ação autônoma, o reembolso do prejuízo sofrido?

Se a resposta for afirmativa, podemos concluir que a não apresentação da denunciação da lide em momento azado no processo implica perda do direito material de regresso.

Quanto a esse tema, o entendimento que prevalece atualmente é fundamentado pelo artigo 456 do Código Civil, que dispõe: "Para poder exercitar o direito que da evicção lhe resulta, o adquirente notificará do litígio o alienante imediato, ou qualquer dos anteriores, quando e como lhe determinarem as leis do processo".

Desse modo, a corrente majoritária conclui que a denunciação da lide é obrigatória apenas no caso de evicção (art. 70, I, CPC).

Nessa esteira, explica a doutrina que:

> em termos de direito processual, há o ônus de o adquirente denunciar a lide ao alienante (para deste receber reparação do prejuízo resultante da evicção, que no processo puder ocorrer), sob o risco de não o poder fazer através de ação autônoma. Em termos de direito material, é condicio sine qua non para o exercício da pretensão à indenização por evicção, que o adquirente tenha denunciado a lide ao alienante.[17]

Todavia, esse entendimento majoritário encontra, atualmente, uma resistência baseada numa forte crítica quanto à obrigatoriedade da denunciação da lide na hipótese do inciso I, do artigo 70, do Código de Processo Civil.

[17] SANCHES, Sidney. *Denunciação da Lide no Direito Processual Civil Brasileiro.* 1. ed. São Paulo:Revista dos Tribunais , 1984. p.48.

Modernamente, já se tem visto posições no sentido de que se o evicto perder o direito de regresso apenas por não ter requerido a denunciação da lide, o alienante ficaria em definitivo com o valor recebido quando da alienação de algo que não lhe pertencia. Logo, ele terá um enriquecimento sem causa, em detrimento do adquirente, que, privado da coisa, não terá como reaver o que pagou.

Assim sendo, a sanção àquele que deixa de denunciar ao adquirente em casos de evicção, além de ser severa demais, não poderia ser corroborada pelo próprio Código Civil, pois, do modo em que está expresso, visivelmente gera um enriquecimento sem causa ao adquirente, ferindo o princípio básico da eticidade.

Por fim, impende frisar que o *caput*, do artigo 70, do Código de Processo Civil dispõe que a denunciação da lide é obrigatória em todas as hipóteses de cabimento. Isso pode levar à falsa noção de que ela é sempre obrigatória, sob pena de perda do direito de regresso.

Porém, não é essa a interpretação dada ao *caput.* No magistério do Professor Marcus Vinícius, "a obrigatoriedade a que se refere a lei está relacionada ao exercício do direito de regresso no mesmo processo: se não for feita, o juiz não poderá decidir naquele processo sobre o direito de regresso. Mas não há risco de perda desse direito, que poderá ser exercido em outro processo".[18]

Hipóteses de cabimento

As hipóteses de cabimento da denunciação da lide estão todas elencadas no rol taxativo do artigo 70 do Código de Processo Civil. Como vimos, todas as situações em que cabe a denunciação têm um ponto em comum, qual seja, o exercício do direito de regresso no mesmo processo.

---

[18] GONÇALVES, Marcus Vinícius Rios. *Novo Curso de Direito Processual Civil.* V.1, São Paulo: Saraiva, 2004. p. 192.

Risco de evicção

A primeira hipótese tratada na lei é o caso da evicção. Inicialmente, devemos traçar um conceito básico do que vem a ser esse fenômeno de direito material civil. Evicção é, pois, "a perda da propriedade, posse ou uso de um bem, adquirido de forma onerosa, e atribuído a outrem, em regra por força de sentença judicial, em virtude de direito anterior ao contrato aquisitivo".[19]

O exemplo clássico apontado pela doutrina é a situação daquele que adquire *onerosamente* um bem (evicto) de quem não é o verdadeiro proprietário (alienante). Porém, depois de realizado o negócio, o verdadeiro proprietário (evictor) aparece reivindicando a coisa. Se essa ação for julgada procedente, o adquirente será obrigado a restituir a coisa, sofrendo, pois, a evicção[20].

Nas lições do Mestre Washington de Barros Monteiro:

> O alienante é obrigado não só a entregar ao adquirente a coisa alienada, como também a garantir-lhe o uso e gozo. Pode suceder, entretanto, que o adquirente venha a perdê-la, total ou parcialmente, por força de decisão judicial, baseada em causa preexistente ao contrato. É a essa perda, oriunda de sentença fundada em motivo jurídico, que se atribui o nome de evicção.[21]

Logo, do ponto de vista processual, podemos concluir que ajuizada a ação contra o adquirente, este ainda não sofreu a evicção. Ele só vai perder a coisa se essa demanda vier a ser julgada procedente. Todavia, proposta a ação e sendo o adquirente citado validamente, ele já está sofrendo um *risco de evicção,* caso o juiz, ao final, assim o entenda.

[19] GONÇALVES, Marcus Vinícius Rios. *op. cit*., p. 187.
[20] Ocorrendo essa perda, surge para o evicto a pretensão ao ressarcimento contra o alienante.
[21] MONTEIRO, Washington de Barros. *Curso de Direito Civil*.. 2.ª parte. 32.ªed. São Paulo. Saraiva, 2000. v. 5. p. 61.

O mero estado de risco de evicção já é capaz de autorizar o adquirente a trazer ao processo a pessoa de quem ele comprou a coisa para, na ocasião de ter que devolver o bem, possa reaver o valor despendido. E o instrumento processual a ser utilizado para esse fim é a denunciação da lide.

Nesse contexto, torna-se imprescindível a análise do artigo 450 do Código Civil, que dispõe que, salvo estipulação em contrário, tem direito o evicto, além da restituição integral do preço ou das quantias que pagou, à indenização dos frutos que tiver sido obrigado a restituir; das despesas dos contratos e pelos prejuízos que diretamente resultarem da evicção; e às custas judiciais e honorários advocatícios.

O parágrafo único desse mesmo dispositivo consagra que o preço a ser restituído será o valor da coisa à época da evicção e, no caso dela ser parcial, proporcional ao desfalque sofrido.[22]

Não é demais relembrar que, para o entendimento majoritário, a única hipótese em que a denunciação da lide é obrigatória é no caso de risco de evicção, sob pena de perda do direito de regresso, nos termos do artigo 456 do Código Civil.

Por exemplo, se o adquirente não apresentar a denunciação da lide junto com sua contestação no prazo de 15 dias, ele não poderá exercer seu direito de regresso no mesmo processo, muito menos em ação autônoma, pois esse direito decairá.

[22] RT 187/198.

Do possuidor direto contra o indireto ou proprietário

A segunda hipótese de denunciação da lide envolve o problema da posse e propriedade. O tema posse é delicado e merece uma maior atenção para que possamos compreender como e quando a denunciação será cabível.

São inúmeras as dificuldades que surgem no estudo da posse. A doutrina é controvertida, por exemplo, quanto à sua natureza jurídica, fundamentos, objeto etc. Porém, para o presente estudo, basta a análise de apenas um ponto, isto é, o fato de a posse ser um fenômeno desmembrável.

É justamente quando ela se desmembra que surge a posse direta e indireta. Trata-se da distinção clássica acolhida pelo legislador pátrio, no artigo 1.197 do Código Civil. O que provoca esse desmembramento é a existência de um direito pessoal ou real, pelo qual o possuidor entrega a coisa temporariamente à outra pessoa, por exemplo, contrato de locação, usufruto e assim por diante. Aquele que a entrega fica com a posse indireta; aquele que a recebe fica com a posse direta.

Interessante observar que o artigo 70, inciso II, do Código de Processo Civil, acertadamente, fala em “possuidor indireto ou proprietário”, como se essas duas pessoas fossem diferentes, isso porque é perfeitamente possível alguém ter a posse indireta sem ser proprietário.

Toma-se como exemplo o seguinte caso: “A” é proprietário de um terreno e o entrega em usufruto a “B”. Este, por sua vez, entrega a “C” em locação, que entrega a “D” em sublocação.

Nesse quadro exemplificativo, a posse direta pertence àquele que efetivamente detém o *corpus,* ou seja, “D”. Todos os demais integrantes da cadeia terão posse indireta.

Feita essa breve noção, resta-nos verificar quando, em uma determinada ação, o possuidor direto terá direito de regresso contra o indireto ou proprietário a ponto de autorizar o cabimento da denunciação da lide.

Na verdade, a maioria dos casos em que o possuidor direto terá direito de regresso contra o indireto ou proprietário decorre da existência de risco de evicção, ou seja, a denunciação da lide estaria fundada no inciso I, e não no II.

Dispõe o artigo 566, inciso II, do Código Civil que, no contrato de locação, é obrigação do locador (possuidor indireto) assegurar ao locatário (possuidor direto), o direito de utilização pacífica da coisa locada. Assim, "se o locatário é demandado, e há risco de perda da posse ou uso do bem, estará sob risco de evicção, devendo fazer a denunciação da lide ao locador. Trata-se de uma hipótese de denunciação do possuidor direto ao indireto, mas em que se busca obter os direitos que da evicção decorrem".[23]

Percebe-se, então, que os casos de denunciação da lide fundados no inciso II são raros, pois quase sempre o possuidor direto denunciará da existência da lide ao possuidor indireto em decorrência de risco de evicção.

O Professor José Manuel Arruda Alvim, no entanto, traz um caso em que haverá denunciação da lide sem que se refira a risco de evicção:

> Tenha-se em mente, por exemplo, o caso de um locatário (possuidor direito) acionado em virtude de prejuízos causados por benfeitorias necessárias realizadas no imóvel em que reside, no imóvel contíguo ao seu. Citado, denuncia a lide ao proprietário (possuidor indireto), asseverando que as benfeitorias teriam sido realizadas a mando deste.[24]

Essa hipótese de denunciação da lide em nada se confunde com a nomeação à autoria, que é uma espécie de intervenção de terceiros requerida pelo *detentor*[25] demandado em nome alheio.

As diferenças são claras. Na denunciação da lide fundada no inciso II, do artigo 70, do Código de Processo Civil, é o possuidor direito (titular de pretensão regressiva) que requer o ingresso do indireto ou proprietário. Já a

---

[23] GONÇALVES, Marcus Vinícius Rios. *op. cit*., p. 189.
[24] ARRUDA ALVIM, José Manuel. *Manual de Direito Processual Civil*. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996, v.2. p.159.
[25] A detenção não se confunde com a posse, seja ela direta ou indireta, nos termos do artigo 1.198 do Código Civil.

nomeação à autoria é feita pelo detentor com o intuito de corrigir o pólo passivo. Logo, deferida a nomeação, haverá uma substituição do nomeante pelo nomeado, enquanto que deferida a denunciação, o denunciante permanece no pólo, porém, agora, juntamente com o denunciado.

Titular de pretensão regressiva em decorrência de lei ou contrato

Cabe denunciação da lide ao terceiro que estiver obrigado, pela lei ou pelo contrato, a indenizar, em ação regressiva, o prejuízo do que perder a demanda. A última hipótese de cabimento, prevista no inciso III, do artigo 70, do Código de Processo Civil, é a mais generalizada das situações, tendo até quem diga que ela abrange todas as anteriores.

A propósito, esse dispositivo gerou uma das maiores controvérsias doutrinárias e jurisprudenciais no campo do direito processual. A questão gira em torno da possibilidade ou não de, uma vez deferida a denunciação, o denunciado introduzir fatos novos estranhos à demanda principal.

Para alguns, isso implicaria retardamento na solução do litígio, uma vez que haveria necessidade de produção de provas desses fatos, ferindo, pois, o princípio da celeridade que erradia o instituto da intervenção de terceiros.

Nessa linha de entendimento, há tribunais que se posicionaram entendendo que "a denunciação da lide somente é admissível nos casos de garantia decorrente da lei ou do contrato, sendo vedada a introdução de fundamento novo (*causa petendi*), inexistente na ação principal".[26]

Por exemplo, uma pessoa contrata seguro de responsabilidade civil para garantir-se ante a hipótese de acidente de trânsito. Imaginemos que o sinistro venha a ocorrer por culpa do segurado. Restando infrutíferas todas as tentativas de composição amigável, a vítima promove ação de indenização em

[26] RJTJSP 85/282. No mesmo sentido: RSTJ 14/440; RT 602/141.

face do causador do dano (segurado). Este, fundado no contrato de seguro, denuncia da existência da lide à seguradora.

Como a denunciação da lide tem natureza jurídica de ação, a seguradora, uma vez citada, poderá apresentar contestação, alegando fatos novos, por exemplo, que o segurado não pagou os prêmios do contrato, ou que o acidente ocorreu em circunstâncias definidas no contrato como excludentes de garantia (artigos 757 e 766 do Código Civil, respectivamente).

Ocorrendo isso, fatalmente haverá necessidade de se provar todos esses fatos novos trazidos pelo denunciado. Conseqüentemente, isso implicará demora na solução do litígio, sendo o maior prejudicado o autor da ação principal.

No entanto, há posicionamento em contrário no sentido de que o artigo 70, inciso III, do Código de Processo Civil não contém nenhuma limitação. Acrescenta o professor Arruda Alvim que a proibição em se trazer fatos novos ao processo em tema de denunciação da lide é feita pelo direito italiano. No Brasil, isso não foi acolhido.[27]

Desse modo, entende essa corrente, que se a lei não restringiu, não poderia o juiz fazê-lo, pois se assim não fosse, aquele que tem direito de regresso, mas tem que alegar fato novo, não poderia trazer ao processo o responsável.

É o posicionamento do Professor Marcus Vinícius, que ministra:

> A denunciação da lide do inciso III é abrangente e incluiu as hipóteses de sub-rogação (como ocorre, por exemplo, nos contratos de seguro, em que a seguradora que paga sub-roga-se nos direitos do credor) e de direito de regresso propriamente dito, sem qualquer restrição quanto à introdução de fato novo.[28]

---

[27] ARRUDA ALVIM, José Manuel. *op. cit*., p. 161-166.
[28] GONÇALVES, Marcus Vinícius Rios. *op. cit*., p. 191.

Conclusão

A denunciação da lide, como todo instrumento processual, busca garantir a concretização de um direito material, qual seja, o direito de regresso. Assim, seja qual for a hipótese de cabimento da denunciação, ela sempre será aforada exclusivamente para esse fim.

Por ter natureza jurídica de ação (em sentido estrito), as regras a serem observadas para a sua interposição são aquelas descritas nos artigos 282 e 283 do Código de Processo Civil. Logo, a boa técnica processual recomenda que não basta o mero requerimento na peça inaugural (petição inicial para o autor; contestação para o réu). Há que se observar todos os requisitos legais, sob pena de ser exarada decisão de emenda ou até mesmo, dependendo do caso, indeferimento de plano. Neste último caso, por se tratar de decisão interlocutória, o recurso cabível será, em regra, o de agravo na modalidade de retido.

Se a denunciação da lide tiver sido afora com fundamento no inciso I, do artigo 70, do Código de Processo Civil, eventual decisão de indeferimento de plano será atacada por meio de agravo na modalidade instrumento, pois nesse caso está presente a lesão grave e dano de difícil reparação, uma vez que tal hipótese pode causar à parte requerente a perda do direito de regresso, nos termos do artigo 456 do Código Civil.

Por outro lado, indeferida a petição inicial da ação originária, prejudicada estará a denunciação da lide feita pelo autor e, conseqüentemente, o recurso cabível será o de apelação.

A denunciação da lide é modalidade de intervenção de terceiros que só se admite no processo cognitivo. Por meio dela, o denunciante propõe ação incidental de conhecimento pretendendo indenização no curso do processo principal. Sendo cabível a denunciação (art. 70, I, II ou III) e estando devidamente instruída, não poderá o juiz indeferi-la, a pretexto de que, com ou sem ela, haverá perda do direito de regresso. Logo, se a parte (autor ou réu)

preferiu a via incidental em detrimento da via autônoma, não pode o magistrado obstar essa faculdade.

No processo cautelar, em regra, não se admite denunciação da lide, justamente porque nele só se objetiva uma pretensão acautelatória que irá assegurar tão-somente o provimento final do processo principal, sendo que a ação incidental de denunciação só poderá ser julgada em conjunto com a principal de conhecimento, pois somente com esse julgamento é que se saberá se o denunciante terá ou não direito de regresso.

Também se mostra inconcebível o aforamento de denunciação da lide no processo de execução. Aliás, para corroborar essa afirmativa, impende frisar que a ação executiva não visa a uma sentença que dirima o conflito de conhecimento. Essa lide se resolve por meio de atos satisfativos do juiz, uma vez que o exeqüente tem em sua posse um justo título dotado de certeza, liquidez e exigibilidade.

Nessa análise, poder-se-ia chegar ao entendimento de que seria perfeitamente cabível a denunciação nos embargos executivos. Ademais, não se discute de que eles têm natureza jurídica de ação cognitiva. Todavia, entendemos, segundo a posição dominante, de que não cabe a denunciação da lide nos embargos à execução e o fundamento é simples: a finalidade deles é ou a desconstituição do título ou a declaração de descabimento da execução. Matérias estranhas à execução não devem ser levantadas.

Por fim, uma análise interessante é a vedação expressa à denunciação da lide em processo fundado na relação jurídica de consumo. Difícil de negar o fato de que a Lei 8.078/90 entendeu que a denunciação da lide seria um instrumento extremamente gravoso ao consumidor, eis que prolonga o processamento da causa, gerando entraves processuais que a lei pretendeu evitar.

A propósito, umas das principais características das garantias inerentes ao consumidor é, justamente, a facilitação de sua defesa em juízo, assim como a celeridade do processo.

REFERÊNCIAS

ARRUDA ALVIM, José Manoel. *Manual de Direito Processual Civil*. v. II. 6. ed. São Paulo Revistas dos Tribunais, 1997.

CARNEIRO, Athos Gusmão. *Intervenção de Terceiros*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de Direito Processual Civil.* V.II.1. ed. São Paulo: Malheiros. 2001.

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

MONTEIRO, Washington de Barros. *Curso de Direito Civil.* v. 5. 2.ª parte. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. *O Novo Processo Civil Brasileiro.* 22. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

_____*Estudos Sobre o Novo Código de Processo Civil.* Rio de Janeiro: ed. Lider Juris, 1974.

SANCHES, Sidney. *Denunciação da Lide no Direito Processual Civil Brasileiro.* 1. ed. São Paulo:Revista dos Tribunais, 1984.

SILVA, De Plácido. *Vocabulário Jurídico.* 18. ed. Rio de Janeiro: Forense,2001.

ANÁLISE DE CLIENTES ATRAVÉS DA TÉCNICA DE ARQUÉTIPOS

Analysis of clients through technical archetypes

PIETRI, Erivaldo
Faculdade de Jaguariúna

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo principal realizar uma aplicação prática da técnica de segmentação de clientes via criação de arquétipos. Esta técnica permite a construção de um tipo de segmentação que se beneficia de dados reais e de aspectos lúdicos. Para tanto, serão trabalhados os aspectos referentes a uma empresa existente pois assim poderemos nos deparar com as mais diferentes amplitudes de características de clientes atendidos e de futuros clientes desejáveis.
Palavras-chaves: Marketing; Vendas; Segmentação

ABSTRACT: This paper aims at providing a practical application of the technique for targeting customers through the creation of archetypes. This technique allows the construction of a type of segmentation that takes advantage of real data and playful aspects. For this, we worked on aspects related to an existing company for so we find ourselves with the most diverse ranges of characteristics of clients served and future clients desirable
Keywords: Marketing, Sales, Segmentation

INTRODUÇÃO

Dentro dessa análise, serão estudados os principais aspectos e características que envolvem os clientes/consumidores do segmento *Promocional*, trabalhado pela empresa Bolas Corner.

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 os clientes, e em conjunto, entender todo o processo que os leva à compra, considerando desde suas necessidades, passando pelos diferentes comportamentos e influências, até os principais fatores que levam à decisão.

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.

Análise dos Clientes

Clientes

Segundo Elza Tsumori, presidente executiva da AMPRO (Associação de Marketing Promocional), durante cerimônia de inauguração do novo Expo Center Norte, em São Paulo, no dia 24 de Abril de 2009, em 2008, R$ 27 bilhões foram usados dentro do marketing promocional. Já a previsão para 2009, é que as estratégias de marketing das empresas continuem as mesmas, ou seja, mantendo e até elevando a participação da promoção de vendas nos budgets, o que pode significar cerca de 47%, segundo pesquisa desenvolvida pela SSK Análises Mercadológicas a pedido da própria Associação.

A composição dos clientes atuais e possíveis da Bolas Corner são empresas nacionais ou multinacionais que atuam no país, e que de alguma maneira, esporádica ou constantemente, realizem algum tipo de ação promocional que vise a produção e compra de produtos/brindes personalizados, independendo do objetivo final de uso.

Segundo dados do IBGE, hoje no Brasil, existem cerca de 36 mil grandes e médias empresas, sendo 22 e 14 mil, respectivamente, cadastradas e em funcionamento. Existem ainda as pequenas e micro empresas, que realizam com menor freqüência e volume ações promocionais, mas que também entram no escopo de clientes da empresa.

Atualmente, a Bolas Corner possui uma grande carteira de clientes, que vão desde grandes empresas dos diversos setores (alimentício, telefonia, automobilístico, eletrônico, serviços) que compram bolas personalizadas continuamente, como a Coca-Cola que possui uma linha de minibolas colecionáveis (futebol, vôlei, basquete e *rugby*), e empresas menores que realizam ações pontuais.

Podem e devem ser considerados *targets,* empresas que fazem parte dos canais de distribuição das bolas Corner, como agências de publicidade, que tem grande importância e participação na escolha de brindes e desenvolvimento de ações promocionais.

Sendo assim, temos como *target* primário todas as empresas que de uma forma ou outra fazem ações promocionais, desenvolvendo produtos/brindes personalizados, sejam elas grandes, médias, ou pequenas e micros empresas. E também como *target* secundário as agências de publicidade, que são importantes influenciadores.

Grade de *Target*

Serão divididos dentro de *targets* primários e secundários grupos de clientes com características semelhantes, o que facilitará os estudos e análises, além de auxiliar no momento da realização de ações de marketing e comunicação. Os arquétipos serão relacionados com entidades do futebol, de acordo com a sua grandeza, pois apesar da Corner possuir em sua linha de produtos promocionais bolas de diversas modalidades, as de futebol possuem maior variedade e venda, além da forte relação do país com a modalidade.

Target Primário: empresas

- FIFA (Federação Internacional de Associações de Futebol) – representa as grandes empresas, cerca de 22 mil.
- CBF (Confederação Brasileira de Futebol) – representa as médias empresas, cerca de 14 mil.
- FPF (Federação Paulista de Futebol) – representa as pequenas e micro empresas.

Target Secundário: agências de publicidade

- PELADEIROS – representam os prestadores de serviços publicitários e promocionais, que são grandes influenciadores, seja na apresentação de idéias e até na apresentação de fornecedores, e em muitos casos são os decisores, quando possuem liberdade na contratação de fornecedores.

FIFA

São empresas que em sua maioria investem muito em marketing promocional, chegando aos 47% do budget destinado.

Possuem departamentos de marketing, compras e vendas, bem estruturados, o que acarreta em um processo de compra mais complexo e cheio de burocracias, onde os pedidos necessitam da aprovação de diversos departamentos e responsáveis, dependendo do custo, tipo de produto e quantidade em questão.

CBF

Nessa categoria os investimentos em ações promocionais dependem muito do setor de atuação das empresas, pois em alguns casos esse tipo de ação é mais comum e contínuo.

Assim como os investimentos, a estrutura departamental dessas empresas também variam, sendo que algumas possuem todos os departamentos bem estruturados, enquanto em outras, por exemplo, o marketing é feito pelo departamento de vendas. Os processos em médias empresas tendem a ser menos complexos, onde os departamentos possuem maior liberdade de decisão, seja na pesquisa de fornecedores e negociação, até a efetivação da compra.

FPF

As pequenas e micro empresas muitas vezes são familiares, e possuem um investimento menor em promoção, tendo maiores gastos em ações pontuais com diferentes objetivos.

Nesse grupo a existência de departamentos estruturados é muito rara, em sua grande maioria a decisão para tais ações são feitas pelo departamento de vendas, ou até mesmo pelos próprios sócios.

PELADEIROS

Existem diversos tipos de agências que se encaixam no grupo dos Peladeiros, desde agências de publicidade em geral, até as especializadas em promoção de vendas. Todas elas têm contato com todos os tipos de empresas, grandes, médias, pequenas e micros.

Quanto à sua estrutura, elas também variam, dependendo assim como no caso das empresas de seu tamanho, mas em sua maioria as negociações são feitas através do departamento de planejamento, apesar das idéias surgirem na criação.

As agências podem ser grandes influenciadoras, pois em muitos casos quando contratadas, são elas que desenvolvem as ações promocionais que serão realizadas, apresentando dessa forma as possibilidades de fornecedores, porém em outros casos, elas possuem toda a liberdade na contração dessas empresas.

Tipos de compradores e barreiras no relacionamento

Dentro de todos os arquétipos que foram definidos e analisados, é possível encontrar três tipos de clientes no mercado promocional, determinados através do nível de compra (quantidade), e que estejam mais efetivamente relacionados à compra de brindes e de materiais esportivos como as bolas.

***Heavy users*:** são empresas que estão relacionadas diretamente com o meio esportivo, e por se tratar do seu *core business*, normalmente no desenvolvimento de brindes, focam seus esforços para esses produtos, aumentando a conexão e sinergia entre empresa, produto, cliente e brinde. Quando pertencentes ao arquétipo FIFA, essas empresas são responsáveis por grande parte do faturamento das fornecedoras de brindes, acarretando em

um poder de barganha maior para os clientes. Isso ocorre pela “dependência” financeira existente, que faz com que os fornecedores sejam forçados a diminuir seus preços para atender a necessidade de seus clientes e superar o valor dos concorrentes, impedindo que ocorra um rompimento na parceria e ocasionando a troca de empresa.

Como forma de manter o relacionamento próximo e parceria a longo prazo com essas empresas, os fornecedores de produtos promocionais, reforçam as ações de CRM, estreitando o relacionamento, buscam desenvolver soluções mais efetivas, práticas com custos menores, além de criar projetos especiais com o objetivo ser diferenciado e acessível a esse tipo de cliente, aumentando as barreiras de saída de um fornecedor para outro. O aumento dessa barreira é efetivo, pois o processo de troca de fornecedor engloba a busca por novas opções, análise dos produtos, preços, prazo de entrega, necessita construir confiança e credibilidade, o que demanda tempo, fator este normalmente escasso, complicando todo o processo.

Medium users: empresas que estão relacionadas de alguma maneira com o esporte, seja através de ações sociais, patrocínios de eventos, campeonatos e torneios, times e jogadores, e possuem a necessidade com certa periodicidade da produção de brindes com caráter esportivo em ações específicas. Esse tipo de comprador é encontrado nos diferentes tipos de arquétipos (FIFA, CBF, FPF), e no caso dos peladeiros, são agências de publicidade que atendem empresas pertencentes aos demais grupos.

No caso dos *medium users*, o poder de barganha e as barreiras para troca de fornecedor são variáveis, mas de qualquer forma com menor intensidade de que a que ocorre com os *heavy users*, pois a dependência financeira já não possui tanta representatividade. Nesse caso, o que conta, é o nível de parceria que o fornecedor tem com as empresas, e principalmente a variedade de produtos de qualidades que têm para oferecer, podendo atender as diferentes necessidades dos compradores.

Para atingir esse *target* a empresa tem que ter um forte trabalho de CRM, conhecendo as necessidades de cada cliente, sendo assim a estratégia

é ficar atenta a oportunidades no mercado para comunicar e oferecer seus produtos no momento certo, se antecipando à concorrência. Fazendo isso o relacionamento com os clientes se torna mais próximo, e o sentimento de importância e afetividade com a marca cresce, aumentando assim as barreiras para troca de fornecedor, independentemente da barganha existente pelo preço.

Low users: pertencem a esse grupo empresas que não possuem relação alguma com o esporte, assim como seu público-alvo. São empresas que unicamente se aproveitam de oportunidades externas, onde possam explorar ações que envolvam o esporte, como campeonatos importantes e de grande visibilidade, grandes eventos esportivos como Copa do Mundo, Olimpíadas, outros mundiais, surgimentos de novos ídolos, dentre outros. O relacionamento direto e a dependência financeira dessas empresas são praticamente nulas, elas têm baixa participação nos lucros, porém dão suporte para que sejam atingidos os objetivos de vendas. O poder de barganha dos clientes é baixo, principalmente no caso da Corner, que possui produtos de extrema qualidade, e pelo fato da pouca dependência não usa toda sua margem de desconto, a não ser que seja para uma grande negociação, e que isso sirva como modo para conquistar um novo cliente e iniciar um relacionamento.

Com essas empresas, o relacionamento trabalhado pelos fornecedores é mais escasso, o contato é feito através de feiras e comunicação abrangente, como os guias especializados, pois o retorno sobre o investimento não é grande, deixando muita margem para dispersão de informação e gastos. A estratégia de comunicação com esse grupo é fazer com que os compradores cheguem até a empresa. Isso é feito por meio da disponibilização de toda informação possível sobre produtos, empresa, tecnologia, para que os responsáveis pelo contato tenham fácil acesso.

Motivos e critérios de compra

São muitos os motivos que levam a decisão para o desenvolvimento de ações promocionais. Dentro do departamento Promocional da Corner, os clientes buscam por materiais personalizados, seja para a comunicação interna com funcionários e colaboradores, e para comunicação externa para clientes, fornecedores e distribuidores.

Segundo a própria empresa seus serviços são contratados com os seguintes objetivos: (fonte – website Bolas Corner: www.bolascorner.com.br/promocional.php)

- Lançamentos de produtos
- Ações de relacionamento (CRM)
- Eventos
- Campanhas de fidelização
- Possíveis pontos de contato
- Campanhas de auto liquidação
- Endomarketing
- Trademarketing
- Patrocínios (principalmente os esportivos)
- Brindes em geral
- Marketing de incentivo
- Alavancagem de vendas
- Ações de junte e troque

O motivo mais freqüente dentro da Corner é para promoções de venda em geral, e com menor intensidade para incentivos a funcionários e colaboradores (endomarketing).

Com a necessidade da realização de ações promocionais, surgem diversas possibilidades para a compra de brindes. Segundo a Bríndice, empresa referência no setor de brindes, existem cerca de 1.300 tipos de produtos que são usados com esse propósito, que se agrupam em diferentes categorias: escritório, casa, uso pessoal, eletrônicos, bolsas e sacolas, roupas, acessórios automotivos, embalagens, ferramentas, esportivos, dentre outros.

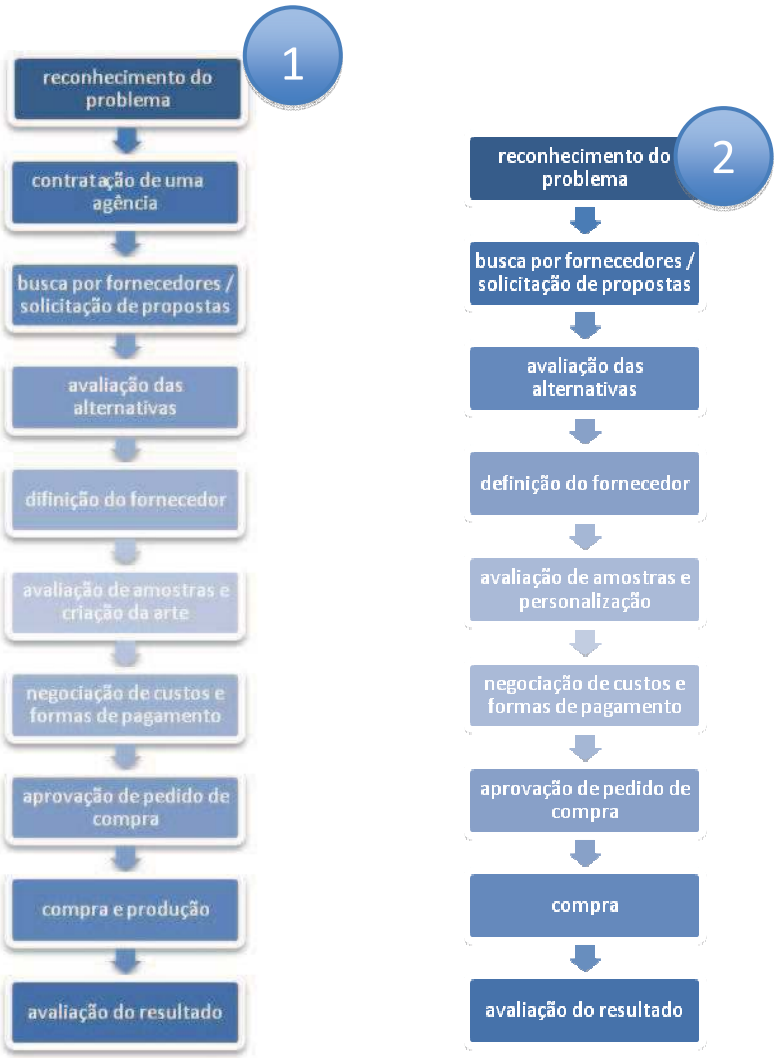
Hoje a maior procura é pelos brindes mais simples, até pelo fato da grande distribuição realizada com esses materiais, como canetas e bonés, e calendários e chaveiros.

Assim que surge a necessidade de compra, a ação em si é movida por alguns critérios de avaliação, os quais são de grande influência no momento de decisão.

De acordo com pesquisa interna da Corner os critérios que movem a compra de seus produtos seguem as respectivas características do mais importante para o menos: qualidade (tecnologia) e diversidade dos produtos, seguido pelo nível de personalização possível em cada produto, passando pelo custo, variedade e praticidade de entrega e desenvolvimento.

Apesar dessa avaliação interna realizada pela empresa, esses critérios variam conforme a necessidade e verba disponível pelo cliente.

Processo de Compra e os Papéis do Comprador



1 – alternativa com a contratação dos serviços de uma agência de publicidade ou promoção; 2 - alternativa de compra feita diretamente pela empresa.

Figura 1 - Processo de compra e os papéis do comprador

O processo de compra, assim como seus papéis, depende muito das estruturas e políticas das empresas, assim como do tipo de brinde/produto em questão. Em algumas empresas onde o processo é muito burocrático, algumas vezes os fornecedores precisam estar cadastrados, ou passar por um processo de avaliação antes de serem liberados para prestarem algum tipo de serviço. Enquanto em outras empresas sem burocracia esse processo é feito sem nenhum problema pelo responsável.

Tem início no reconhecimento do problema, ou seja, a partir do momento em que a empresa ou a prestadora de serviços publicitários e promocionais contratada, decide que a ação promocional ou desenvolvimento de brinde é a melhor alternativa para atender as necessidades de um determinado assunto (os mais diversos assuntos já foram citados anteriormente dentro dos motivos e critérios de compra). Esse papel é realizado pelo *iniciador*, que pode ter os seguintes cargos: responsável pelo marketing ou vendas nas empresas, ou pelo planejamento ou criação nas agências.

Identificado o problema, os responsáveis começam um processo de busca de fornecedores e informações sobre os mesmos e seus produtos, levando em consideração a variedade disponível, os clientes dessas empresas, a qualidade e preço, tempo de produção, facilidades de pagamento e entrega. Juntamente são feitas solicitações de orçamentos, para que sejam utilizadas na avaliação das alternativas, como modo de redução de custos.

O processo de pesquisa acontece nos dias atuais em sua grande maioria por meio da internet, pois é de fácil acesso a todas as empresas e permite uma comparação prévia dos fornecedores e produtos. O outro meio de acesso a essas empresas e que possui muita força como alternativa de pesquisa são os guias promocionais como Bríndice e Freeshop, que possuem lista de empresas e produtos. E em terceiro lugar, estão as feiras promocionais, que não são muito freqüentes, como por exemplo a Brazil Promotion, a maior feira do mercado promocional, que acontece uma vez por ano, e que tem sua versão itinerante chamada Brazil Promotion Road Show.

Depois de selecionados os possíveis fornecedores, as empresas, ou agências, em conjunto ou não, avaliam as alternativas, seguindo os critérios mais relevantes para a ação em questão. Nesse momento surge o papel do *influenciador*, que pode ser realizado dentro das empresas pelo profissional de marketing/comunicação ou compras, que acredita e tem uma simpatia com a alternativa. Ou então pelas agências, que possuem uma influência muito forte, pela credibilidade e experiência da área.

A definição do fornecedor, porém, pode ser feita algumas vezes pela própria agência quando dada a liberdade e autonomia, ou então pelo responsável que solicitou o desenvolvimento de tal ação promocional, esses realizam o papel do *decisor*.

Decidido o fornecedor, iniciam os processos de criação da arte a ser personalizada e desenvolvimento de amostras, que são avaliadas pelos mesmos responsáveis que definiram a empresa fornecedora.

Aprovado o material final, é dada a autorização de produção, e são estudadas as formas de pagamento para que seja efetuada a compra. Esse é o papel do *comprador*, realizado pelo departamento de compra, ou em casos de micro empresas pelos próprios sócios ou responsáveis.

O comportamento pós-compra é dado através de uma segunda avaliação, agora de resultado sobre a ação realizada. As variáveis estudadas para chegar a uma conclusão são diversas, pois cada motivo possui uma específica. Como por exemplo, número de vendas, trocas, dentre outros, como a opinião dos usuários (sejam eles funcionários, ou então clientes que participaram da ação promocional). O resultado bem sucedido é facilmente percebido através da recompra ou novos contatos para ações posteriores.

Tabela 1- Comportamento de compra

	Alto envolvimento	**Baixo envolvimento**
Diferenças significativas	Comportamento de compra complexo	
Poucas diferenças	Dissonância cognitiva reduzida	Comportamento de compra habitual

O tipo de comportamento de compra dos clientes da Bolas Corner no segmento promocional é o *Comportamento em busca de variedade*, ou seja, as empresas buscam por diferenças significativas nos produtos, sendo na

qualidades, preços, design, podendo adaptar o brinde as suas necessidades, *target* e verba para a ação em questão.

É considerável que as empresas não possuem grandes diferenças entre os produtos, porém a variedade desses é grande, tanto no tipo de material usado que influencia na qualidade, até no tipo de modalidade esportiva. E por esse motivo que a Corner possui dentro da sua linha de produtos bolas produzidas com diferentes produtos e tecnologias. Apesar da variedade existente o envolvimento é baixo, pois a escolha é feita de acordo com a necessidade da ação a ser realizada.

Existem diferentes tipos de fatores que influenciam na escolha da empresa fornecedora de brindes. Fatores ambientais, organizacionais, individuais e do grupo.

Fatores organizacionais

Os fatores organizacionais influenciam de diferentes maneiras, que vão desde a cultura e política empresarial, até o papel hierárquico de cada cargo dentro da empresa e suas funções e responsabilidades. Quanto a hierarquia dos cargos, tudo depende da autonomia de cada um para os mais diversos assuntos.

Esses fatores vão influenciar o comportamento de compra, principalmente em tornar o processo mais ou menos burocrático.

A política da empresa pode fazer com que os processos de compra passem por diversos departamentos e necessitem da aprovação de diversas pessoas, tudo em função do controle de verba e redução de custos. Isso dependendo do tipo de produto a ser comprado, valor de investimento e até quantidade.

A disposição das áreas, assim como o alinhamento estratégico nas empresas podem contribuir na rapidez da decisão de compra, pois quando o

setor responsável pela iniciação está afastado do setor responsável pela decisão, por exemplo, todo o processo se torna mais lento.

Por outro lado empresas menores onde os departamentos trabalham juntos, ou unem funções, o processo se torna mais rápido e fácil.

Fatores ambientais

As forças ambientais estão relacionadas as variáveis macro ambientais que abrangem as seguintes áreas, sócio-cultural, econômica, político-legal e tecnológicas.

Alterações no mercado econômico do país, ou no setor de atuação da empresa, influenciam positiva ou negativamente nas ações realizadas por essas, pois atingem de forma direta clientes e empresas, impactando no consumo final dos produtos.

Devido a alterações legislativas, as ações das empresas podem sofrer alterações para se adequar a novas regulamentações, assim como na produção e pesquisa e desenvolvimento de tecnologia e relações com colaboradores, o que gera maiores gastos internos, diminuindo os investimentos em promoção de vendas.

Para as Bolas Corner um fator de grande importância para seus negócios é o sócio-cultural, pelo fato de seus produtos estarem relacionados ao esporte: eventos esportivos que acontecem ao redor do mundo, influenciam e muito as vendas da empresa, e o consumo de seus clientes. Eventos como Copa do Mundo, Olimpíadas, Mundiais dos mais variados esportes e decisões de campeonatos importantes no país. Além da relação do povo brasileiro com o esporte, principalmente, com o futebol, que não possui diferenciação no que diz respeito à classe social.

Fatores individuais

Além dos níveis hierárquicos dentro das empresas, existem os fatores individuais, de personalidade, experiências e interesses que influenciam na tomada de decisão e na busca por alternativas, assim como no grau de importância para os critérios utilizados em cada ação corporativa. Os fatores individuais, em conjunto com os corporativos, influenciam as atitudes dos responsáveis pela compra a atingirem objetivos organizacionais e também pessoais.

Algumas variáveis psicológicas estão diretamente relacionadas aos fatores individuais, como: motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

– Motivação: as pessoas são movidas por necessidades e motivações, que são de diferentes naturezas, de forma hierarquizada, fisiológicas, de segurança, sociais, status e estima, e auto-realização. Quando supridas essas necessidades de forma correta, os resultados são mais efetivos.
– Percepção: passa por três processos: Atenção seletiva – as pessoas dão mais atenção para aquelas informações que para eles são importantes naquele momento. Distorção seletiva – a interpretação da mensagem pode ser diferente para cada um. Retenção seletiva – a quantidade de mensagem em que as pessoas estão expostas é muito grande, dessa forma apenas uma pequena parte é retida, e normalmente são aquelas de maior necessidade, e com um certo diferencial.
– Aprendizagem: experiências boas e ruim, individuais e profissionais, alteram o comportamento das pessoas para futuras ações.
– Crenças e atitudes: também relacionadas a experiências, e a criação, influenciam a forma de avaliar os critérios no momento da compra e decisão.

Fatores do grupo

Como já foi explicado anteriormente, as pessoas possuem diferentes papéis no comportamento de compra (iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário), todos influenciados por *barreiras internas*, como política

e cultura empresarial, ou até mesmo fatores individuais. Quanto maior é o número de pessoas dentro de cada grupo ou papel, o processo se torna mais lento, pois existem diferenças individuais de motivação e opiniões que interferem nas tomadas de decisões.

Fatores críticos de sucesso

De acordo com as informações passadas pela Corner pode se atribuir valores para avaliação dos principais fatores que influenciam a compra dos produtos da empresa.

Tabela 2 – Fatores críticos de sucesso

FCS	**Peso (%)**	**Razões / Comentários**
Variedade	25	Fator de maior importância, pois é através dela que os clientes podem adaptar e encontrar os brindes ideais para cada necessidade (ação, target, verba).
Qualidade (tecnologia)	23	De acordo com as informações divulgadas pela Corner, a qualidade dos produtos está relacionada a imagem que seus clientes querem passar para seus devidos *targets*. E a criação de uma boa imagem é essencial.
Grau de personalização	20	Quanto maior é a possibilidade de personalizar um produto, melhor. Pois as empresas buscam por produtos e brindes que sejam únicos e facilitem a identificação da marca.
Preço	15	Na verdade o preço está diretamente ligado à variável variedade, o que possibilita uma grande variação dos valores, implicando na adequação das necessidades de cada cliente.
Formas de pagamento	10	Facilitar o pagamento pode influenciar na decisão do fornecedor, quando as outras variáveis são muito parecidas.
Logística	7	Facilitar a entrega e o prazo pode ser essencial para atender às necessidades dos clientes.
TOTAL	**100**	

Considerações finais

Em resultado das análises dos clientes, é perceptível que a variação da estrutura, política e cultural das empresas influenciam e muito no processo de compra, tornado-os mais rápidos ou mais lentos, de acordo com a burocracia interna da empresa, e os diversos fatores que atuam sobre pessoas e grupos.

Porém, o critério de escolha em seus fornecedores são os mesmos em ordem de importância: variedade, qualidade (tecnologia), customização do produto, preço, formas de pagamento e logística.

A Corner tem de estar preparada e seus funcionários altamente treinados para identificarem as necessidades de cada cliente, e saber compreender o processo de compra interno de cada cliente, podendo realizar um atendimento cada vez mais personalizado e diferenciado para cada necessidade, atendendo da melhor maneira seus clientes.

Quanto a comunicação, ficou claro quais são os principais pontos de contato com o *target* (internet, guias promocionais, feiras e eventos), facilitando os esforços de marketing e comunicação da Corner.

REFERÊNCIAS

2000, ABELL, D.F. Definição do Negócio: Ponto de Partida do Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1991;

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

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

SCHIFFMAN, LEON G. e LESLIE L. KANUK Comportamento do Consumidor, 6ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MATTAR, Fauze Nagib; SANTOS, Dílson Gabriel dos. Gerencia de Produto. São Paulo: Atlas, 1999.

GULLO, José Antonio, PINHEIRO, Eduardo Perrone. Comunicação Integrada de Marketing. São Paulo: Atlas, 2005.

LUPETTI, Marcelia. Planejamento de Comunicação. São Paulo: Editora Futura, 2004

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

SANT'ANNA, Armando. Propaganda: teoria, técnica e prática.. São Paulo. Pioneira Thomson, 2002.

CAVALCANTI, M. Gestão estratégica de negócios. Prentice Hall, 2005;

Site: BMA – Business Marketing Association - www.marketing.org

Site: B2B Marketing Market - www.btobonline.com

Site: Bolas Corner – www.bolascorner.com.br

Site: IBGE – www.ibge.com.br

COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA, LIDERANÇA DE COMPETÊNCIA

Competence of leadership, Leadership of competence

CARLOS, Joaquim
Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Considerando a competitividade intensa atualmente e as mudanças que o mundo globalizado tem impresso nas organizações, se faz necessário novas formas de se fazer gestão operacional das organizações. Definições de competências vêm se adaptando, tentando compatibilizar com essas transformações. Essas mudanças influenciam diretamente os profissionais a se adaptarem neste novo cenário. O propósito deste estudo é iniciar um questionamento de definições de competências.
Palavras-chaves: Competências, Liderança, Habilidades.

Abstract: Regarding the deep competitive present today and the changes transformation the world globalization has been given, these conditions force to move into the new way to manage the operations. Definitions of competences have been coming to adapt with this transformations. These changes influence the professional forcing them to be shape to these conditions. The purpose of this study is to begin to analyze the actual competence.
Keywords: Skills, Leadership, Habilities.

Competência de liderança, liderança de competência

As mudanças no mundo globalizado vêm forçando, literalmente, as empresas a se transformarem em novas organizações. Transformar em novas formas de se fazer a gestão operacional das empresas implica em adaptação. Há que se demandar rápidas reformulações no contexto empresarial, no que se refere às competências e, principalmente, nos perfis dos profissionais, considerando essa realidade. Podemos observar essas transformações nas últimas duas décadas de forma bem acentuada.

A falência das abordagens tradicionais da gestão ou definições de Competências foi motivada por pressões que emergiram durante a década de 60 e consolidaram-se na década de 80.

As exigências desse novo cenário, muito complexo e com variáveis as quais não se tem controle, têm obrigado as organizações a repensarem suas formas de valorizar e de fazer a gestão de seus negócios, com o objetivo claro de sustentação, continuidade e perpetuação organizacional.

Considerando esse cenário, fica fácil verificar as necessidades de investimentos no que se refere aos treinamentos para o desenvolvimento de novas competências gerenciais de liderança. Vale lembrar que a Liderança é a competência que mais influencia nos resultados das organizações. Afinal, está diretamente vinculada à habilidade gerencial na condução de questões que envolvem o relacionamento humano. Como afirma Cláudia Guimarães, “o líder competente possui habilidade para influenciar o comportamento de sua equipe e tais comportamentos estarão diretamente ligados ao que realmente se espera da atuação das pessoas na organização: resultados positivos crescentes”.

Há que se entender que é por meio das pessoas que as organizações efetivamente conseguem gerar lucros e riquezas, focando no resultado, o qual possibilita a sustentação da empresa. Por outro lado, o resultado é o que possibilita\rá investir na atualização, preparação e desenvolvimento das competências de suas lideranças, para influenciarem e estimularem os potenciais de seus colaboradores no sentido de continuarem a gerar os devidos resultados, o que fará a diferença nesse mundo competitivo, suportando as estratégias de perpetuação como organização.

Analisando mais precisamente o cenário interno da organização, temos que diferenciar Competências Essenciais de uma organização e Competências Individuais. As competências de uma organização espelham, ou retratam a empresa. A visão, os valores e, principalmente, a cultura organizacional definem as competências essenciais da organização. O colaborador tem a obrigação de entender essas competências da organização. Assim diz o Autor Paul Green: “Uma idéia se torna consistente quando somos capazes de enxergar ou ouvir as ações que a definem”.

Existe uma relação muito próxima, como demonstra Paul Green em seu livro “Desenvolvendo competências consistentes”, entre as Competências Essenciais da organização e as Competências Individuais. Esses dois blocos de competências distintas deveriam refletir a própria identidade da organização, ilustrado pela Cultura, Visão e Valores da organização. No entanto, não são a mesma “coisa”.

Competências Individuais são definidas como: “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 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 em definir.

Competências Essenciais: “Conjunto únicos de conhecimentos técnicos e habilidades. Possuem ferramentas que causam impactos em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva.” Essas competências individuais contribuem para alcançar um objetivo individual de trabalho. Tem como função básica atingir os resultados e definidos.

Gostaria de salientar, como afirma Paul Green, que existem diferenças entre Competências Organizacionais e Competências Pessoais. Ambas possuem focos distintos. Enquanto Competências Organizacionais referenciam-se as estratégias corporativas, alinhando-se ao seu “negócio” e 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.

Uma organização sem definições de competências, desencadeia uma ambiente de trabalho quase sem rota ou, melhor ainda, como se fosse uma bússola sem norte. Para quem não sabe onde deve chegar, qualquer lugar serve. O colaborador de uma empresa com essa característica, também fica sem saber qual competência deve desenvolver. Mais ainda, não é possível saber o que é importante para empresa.

Para quem possui o desejo de realização profissional e pessoal, esse ambiente organizacional não serve. Não se conseguirá produzir, por mais que se esforce. Como resultado dessa situação, há o desinteresse pelo colaborador em dar o melhor de si para empresa. Como já mencionado, considerando o cenário competitivo ao qual as empresas estão vivendo, essa política não terá bons resultados organizacionais.

Referenciando a pessoa como indivíduo, trabalhar em uma empresa como esta não é possível manter-se motivado. A frustração, o cansaço, o desânimo serão implementados. Mais ainda, haverá funcionários com graves problemas em todos os sentidos, gerando a atual e frequente “Depressão do colaborador”. Colaborador deprimido não pode produzir boas idéias e nem desenvolver seu potencial.

Na essência da análise, o questionamento que deve ser feito, considerando esse cenário onde as competências organizacionais estão desalinhadas com as competências essenciais: “Quais as competências que devo desenvolver, como colaborador, para ajudar a empresa a atingir resultados positivos?”

Nesse momento, o conflito está estabelecido e a situação vai ficando cada vez mais caótica, intensa e muito contaminadora. Seu alastramento será inevitável para todos os níveis da organização.

Todo este processo decadente é decorrente da não definição de competências organizacionais, independente se o colaborador possui ou não suas competências individuais.

As Competências Individuais fornecem estruturas e padrões para os sistemas de RH e ajudam a discernir, a ter bons sentimentos do que fazer no trabalho. Por outro lado, as Competências Organizacionais estão associadas com as estratégias, cultura, valores e prioridades organizacionais.

O autor enfatiza que para se obter benefícios reais das definições de competências, há que se afiná-las à organização. Afinar as competências à sua necessidade envolve tirar vantagem dos muitos significados diferentes que estão associados a elas.

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

Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury 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, ser responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Esses autores diferenciam Competências Distintivas, reconhecidas pelos clientes e as Competências Organizacionais. Este ponto é pouco discutido por outros autores.

Se analisarmos outros autores, algumas variações dessa definição podemos encontrar. Entretanto, na essência, o impacto que a não definição de Competências gera será o mesmo.

Com freqüência, nos deparamos com programas de motivação organizacional, treinamentos, workshop etc., com os objetivos de otimizar os recursos, reduzir custos, mas que levam a resultados muito abaixo do esperado. As causas derivam de vários motivos, porém, a primeira causa a ser analisada é o fato de não se ter as Competências Organizacionais bem definidas e, principalmente, bem aplicadas.

O alinhamento entre as Competências Essenciais ou Organizacionais e Competências Individuais é estratégico, define as ações operacionais e táticas de toda a organização. Tanto a Competência Organizacional quanto a Individual precisam necessariamente estar alinhadas. A Competência Organizacional indica “o norte da bússola”, isso vale para a organização toda. Todos devem saber qual o negócio da organização, objetivos, diretrizes, visão etc. A Competência Individual prove o suporte para que a Competência Organizacional seja realizada, fornecendo estrutura e padrões para os sistemas de recursos humanos. Esse alinhamento tem que ser muito sincronizado com todos; sua falta resultará em não ser eficaz e, se for eficaz, provavelmente terá baixa eficiência, isto é, os custos para atingir os objetivos não são compensatórios.

Uma vez entendidas as estratégias de Competências, podemos analisar mais precisamente as competências individuais de um colaborador de uma organização. Considerando que o capital humano é a grande “vedete” desta peça, analisaremos o papel de liderança ou do líder. Como menciona Paulo César T. Ribeiro, em seu artigo sobre Competência de Liderança, o líder há de estar envolvido com a estratégia corporativa. O Líder faz o papel de conectar as estratégias corporativas, ou competências organizacionais, e a operação tática, onde as competências de liderança do líder são aplicadas a todo instante.

Paulo César destaque ainda que essa característica será potencializada se o líder for hábil no aspecto sócio-emocional. Está mais do que comprovado que o melhor líder é aquele que possui pensamento analítico e que, acima de tudo, desenvolveu:

- ✓ autoconsciência;
- ✓ capacidade de entender e trabalhar com as emoções, logo, também desenvolveu a autoregulação, visto como sendo a capacidade de controlar e redigir impulsos e estados de ânimo;

- ✓ motivação, empatia e habilidades sociais; competências emocionais tais como habilidade de trabalhar com outros e a eficácia ao liderar mudanças.

Devemos mesclar habilidades conceituais, humanas e técnicas, de acordo com a posição assumida dentro de uma corporação e de acordo com as necessidades da organização. Nesse momento estamos falando em Habilidades Humanas. E o que é essa tal de habilidade humana? É ter decorado o “manual de instruções de como lidar com o ser humano”?

Nós sabemos que este assunto, o ser humano, não é tão simples. Desenvolver uma técnica ou técnicas de gerenciamento de pessoas ou de atividades que envolvem pessoas é muito mais complexo. Então, liderar ou desenvolver habilidades de liderança requer muito mais do treinamento. Há que primeiro decidir se o colaborador quer de fato ser um líder ou se transformar em um líder. É mais do que uma filosofia de vida, do que somente técnicas para liderar. Técnicas de liderança podem ser estudadas e aprendidas.

As competências de lideranças que atualmente estão sendo estudadas, analisadas e aplicadas estão com outro propósito. Aliás, bem diferente do que foi desenvolvido nas últimas décadas. O livro “O monge e o Executivo”, em forma de romance, ilustra essa temática básica para discernir se se quer ser Líder ou não. Tem como base de liderança o “Líder Servidor”, aquele que se doa, aquele que trabalha para servir e não para ser servido. Este livro aborda

mais as filosofias de lideranças que resultam em competências de liderança, do que técnicas de liderança. E também as recompensas de ser um líder servidor. Particularmente, acredito muito nessa forma de liderar.

Como demonstra Dermeval Franco:

> “Algumas palavras, expressões, e comportamentos, quando incorporados ao DNA do líder, certamente fazem a diferença!! Quer o mapa? Fique à vontade:
>
> “Assegurar compreensão, inspirar, criatividade, antecipar os problemas, capacitar, inspirar coragem de correr riscos, apoiar, usar carisma pessoal, procurar visão, apelar ao coração, energizar com paixão, mostrar proatividade, trabalhar por gosto, quebrar regras, andar por novos caminhos, ter autocontrole, humildade, olhar além dos planos de operação e para fora.”

Como observação, neste momento, o líder servidor tem a grande chance de aplicar os conceitos de Mentoring e Coach. O líder servidor é aquele lidera com o objetivo de promover o desenvolvimento individual de cada colaborador, pelo qual ele tem a responsabilidade dentro da organização. Essa responsabilidade pode ter basicamente duas conotações básicas: profissional e pessoal.

Outro autor que podemos salientar como desenvolvedor de novas formas de liderar, Franklin Covey. Suas obras: Os 7 hábitos das pessoas eficientes; O 8º hábito; e O poder da confiança são livros comportamentais, que ilustram como um líder deve desempenhar por meio de atitudes e posturas que refletem diretamente nos resultados operacionais das organizações.

O que se está tentando mostrar é que existe uma nova escola de liderança, com novas competências de lideranças definidas. As técnicas de lideranças, sem dúvida, ajudam na operação do dia-a-dia. Entretanto, para que se tenha efetividade nos resultados, através das competências de lideranças há que se entender essa “nova escola” de desenvolvimento de competências de liderança. Atualmente é o fluxo de desenvolvimento de Liderança que tem demonstrado resultados práticos expressivos.

Um programa de desenvolvimento de competências de lideranças há que estar sempre compatibilizado com a estratégia corporativa ou com as Competências Organizacionais, como já foi mencionado neste artigo.

Enfim, as Competências de Lideranças ou Lideranças de Competências devem ser consideradas como um projeto no mínimo de longo prazo. Não se deve somente definir técnicas, adotar modismos ou um novo formato de gestão. O comprometimento total das lideranças na construção de um processo de planejamento estratégico de competências deve ser a base de sua efetividade. Caso contrário não haverá resultados sustentáveis, pois não foi desenvolvida uma cultura interna, de modo a todos respirarem e exalarem os mesmos valores, princípios e alinhamentos em todos os níveis hierárquicos da organização. Em outras palavras, as estratégias, os objetivos e as suas metas têm que ser transferidos para o dia-a-dia de todas as pessoas. Isso será possível somente se desenvolvido um processo que garante que os líderes e liderados estarão orientados para a mesma direção.

As competências essenciais corporativas e individuais servem para garantir o aprendizado necessário para todos da organização e definem o norte para todos. Simbolicamente, todos estão no mesmo barco, tentando atravessar um grande rio. Se os esforços não forem bem aplicados e direcionados, talvez não se consiga atravessar esse rio, pois as correntezas poderão arrastar a todos para bem longe do objetivo, que era apenas atravessar o rio.

Como menciona Cláudia Guimarães em “O investimento na competência Gerencial Liderança”, é fundamental se conscientizar de que é por meio das pessoas que as organizações efetivamente conseguem gerar lucros e resultados que levarão os responsáveis pela gestão da organização a investirem na atualização, preparação e desenvolvimento das competências de suas lideranças. É de muita importância, considerando o cenário atual, estimular os potenciais dos colaboradores, de modo a gerarem os devidos resultados, com certa segurança de sustentabilidade pela dinâmica retroalimentada pelo sistema de investimento consistente.

Em épocas passadas, o propósito primário de uma organização era buscar o LUCRO como resultado, considerando o mundo capitalista. Não importava a forma, mas sim o resultado financeiro. Com esta filosofia, as organizações atingiram seus objetivos, com muita eficiência e eficácia. Porém, o lado humano foi sendo esquecido. Valores e princípios também foram esquecidos nesse processo.

As organizações foram forçadas a reavaliar suas condutas com relação somente a buscar os resultados financeiros, afinal seus resultados demonstram tendência de queda consistentemente. Isto é, os resultados financeiros estão ficando deficitários. Consequentemente, a sobrevivência como organização, está em risco. A perpetuação como empresa não acontecerá.

Se as organizações não considerarem o ser Humano como peça fundamental, os resultados não serão atingidos. Atualmente, esses novos pensamentos ou filosofias de Liderança podem ser interpretados como um resgate de valores, ou seja, a própria valorização do ser humano integralmente.

Uma fusão é extremamente comprometedora. De um lado, a empresa buscando os resultados financeiros necessários para sua sustentação e, com os resultados atingidos, reinvestindo no desenvolvimento do potencial humano na organização. Por outro lado, o colaborador dando o melhor de si para a organização, contribuindo de forma efetiva para atingir os resultados necessários para a sustentação da organização.

Essa situação é como uma simbiose entre duas partes comprometidas entre si, baseadas em valores e princípios. A organização possibilitando o desenvolvimento e aprimoramento profissional do colaborador e, por outro, o colaborador cuidando da organização como se fosse ele próprio. É um processo de evolução profissional da entidade organização, e da entidade pessoa.

REFERÊNCIAS

Desenvolvendo competências Consistentes, Green, P. C., Qualimark

EstratégiaS Empresariais e Formação de Competências, Fleury, A.; Fleury, M. T. L., Editora Atlas.

Os 7 hábitos das pessoas eficientes, Covey, S. R., Editora Campus

O 8º hábito, Covey, S. R., Editora Campus

O monge e o executivo, Hunter, J.

DNA da Liderança – indo além do perfil de competências, Franco, D.

O investimento na competência Gerencial Liderança, Guimarães, C. P. S.

Competências de Lideranças, Ribeiro, P. C. T.

APLICABILIDADE DO SISTEMA “CONSÓRCIO MODULAR VW/RESENDE – RJ” EM OUTROS SETORES INDUSTRIAIS E SETORES COMERCIAIS

Applicability of the system "modular consortium VW/Resende - RJ" in others industrial sectors and commercial sectors

MARION, Arnaldo
Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Este trabalho tem como objetivo central organizar uma discussão sobre a aplicação do conceito produtivo de consórcio modular, em outras empresas (Indústria e Varejo) como uma nova forma de relacionamento entre os parceiros e o primeiro nível da cadeia de fornecimento, onde todas as atividades produtivas são operadas de forma conjunta e integradas, sob o mesmo “teto” e supervisão da Empresa Modular. Mostrará formas de relacionamento na cadeia de suprimentos, a partir de estratégias competitivas adotadas no processo de reestruturação, identificando as vantagens e desvantagens descrevendo-as, aplicando este sistema produtivo, para que este conceito possa ou não ser encarado como um modelo a ser seguido em qualquer empresa na gestão da cadeia de suprimentos.
Palavras-chaves: Consórcio Modular; SCM (Suply Chain Management); Estratégias.

Abstract: This work is mainly aimed to organize a discussion of the productive application of the concept of modular consortium, in other companies (Industry and Retail) as a new form of relationship between partners and the first level of the supply chain, where all productive activities are operated in a joint and integrated, under one "roof" and supervision Modular Company. Show forms of relationships in the supply chain, from the competitive strategies in the restructuring process, identifying the advantages and disadvantages, describing them in applying this production system, so that this concept may or may not be seen as a model to be followed in any company in managing the supply chain.
Keywords: Modular Consortium; SCM (Suply Chain Management); Strategies**.**

Introdução

Considerando o ramo de autopeças, as várias empresas que atuam em virtuais unidades de negócios e que são lideradas por grandes montadoras, devem, cada qual, se preocupar além da competitividade de mercado, com o seu próprio desempenho na cadeia produtiva da qual faz parte.

A estratégia adotada, obviamente, permite a montadora repassar a maior parte da responsabilidade da produção aos modulistas, o que lhe permite a concentração em atividades potencialmente mais importantes tais como: em projetos, qualidade, marketing, vendas e etc.

Contudo, deve ser ressaltado que a escolha correta das empresas parceiras bem como o alinhamento de objetivos e competências distintas dentro da cadeia produtiva é fundamental. Caracteriza-se nesses casos como “outsourcing”, que nada mais é do que a opção por uma relação de parceria e cumplicidade com um ou mais fornecedores da cadeia produtiva, ou seja, decisão tipicamente estratégica, abrangente e de difícil reversão.

Sob o aspecto tecnológico e gerencial, torna se relativamente mais fácil à divisão em módulos o processo de produção, visto que permite a detecção e correção de falhas e/ou qualidade dos produtos com maior rapidez.

O modelo utilizado sem dúvida alguma poderia ser adotado por outras fábricas de caminhões e por que não dizer também de automóveis, haja vista o sucesso do “consórcio modular” da fábrica da VW em Rezende – RJ. Contudo, não se deve ignorar que para uma boa parceria em um condomínio de empresas a administração e a confiança entre todos são fatores primordiais para o sucesso, pois a incidências de defeitos ou rejeições dos produtos desenvolvidos pós venda, além do prejuízo financeiro, acarretará em problemas de credibilidade com o mercado.

Usando a desverticalização de processos como fundamental na vantagem competitiva das empresas, sendo uma ação geral que, uma vez adotada, leva a novas formas de relacionamento entre empresas e seus fornecedores; trazendo novas formas de relacionamento nas cadeias de fornecimento que passam a ser estruturadas por meio de vínculos de cooperação contratual. O sistema produtivo de consórcio modular surge em função de uma necessidade competitiva estratégica de minimização de custos e maximização de flexibilidade e qualidade do processo produtivo. Assim possibilitará que as empresas obtenham vantagens competitivas de curto prazo, e seus fornecedores no médio e longo prazo. Os fornecedores diretos às empresas devem, em sua maioria, ser empresas com características técnicas e econômicas que se sobrepõem aos demais fornecedores, e que sejam importantes na cadeia produtiva.

Fatores motivadores e facilitadores da implantação do sistema pela VW.

No caso de Resende onde a planta foi instalada ou mesmo no próprio Estado do Rio de Janeiro, nunca houve tradição de empresas automobilísticas em operação como no caso do ABCD no Estado de São Paulo e de Betim em Minas Gerais. Entende-se que aí resida o ponto fundamental para que o empreendimento tenha alcançado seu objetivo. Talvez tenha sido essa carência nesse segmento da indústria que tenha se transformada num facilitador na implementação de um sistema inovador em termos de relações de trabalho.

Assim sendo cadeia produtiva foi concentrada em um único local, para, sobretudo, dar mais competitividade a uma virtual unidade de negócios dentro do “business” de caminhões e chassis de ônibus.

Ressalta-se ainda que, no caso da VW, a empresa não fabrica e nem possui “know-how” em motores para caminhões. A alternativa nesse segmento foi a aquisição de motores de terceiros.

Dessa forma, é de se supor que os fatores motivadores para sua implantação foram a definição do local com posicionamento planejado da fábrica, as concorrências, a necessidade de inovação e busca de melhorias. Como facilitadores, diríamos que foram os planejamentos feitos para que parceiros e fornecedores pudessem se organizar e agilizar a entrada de materiais na fábrica (just-in-time), no momento de suas necessidades para a produção.

A nova planta também representa a possibilidade de implementação e melhoria contínua de um inovador sistema de produção, o qual pode determinar o novo padrão de desempenho para a indústria automobilística, especialmente com relação aos custos de produção e ao tempo de desenvolvimento de novos produtos.

Escolhemos a empresa e/ou cadeia e descrevemos os macros aspectos da mesma, relevantes sob a perspectiva do curso. Descrevendo sucintamente a sua logística de abastecimento, interna e externa.

Empresa: “APB“ (nome fictício).

- Distribuidora de peças p/ veículos leves e pesados

- Centro Automotivo: Serviços em veículos leves.

- Missão: “Atender ao mercado varejista de peças, serviços e acessórios automotivos para veículos leves e médios da região, buscando antecipar e satisfazer as necessidades do cliente, oferecendo qualidade em produtos e serviços”.

Fatores-chave:

- Tecnologia: Sistema de automação ‘cosmos’ que permite uma rapidez em consultas de peças e serviços, preços, disponibilidade de estoque em tempo real, emissão de faturas e notas, reposição do estoque, análise de crédito e um banco de dados visando uma agilidade operacional e um atendimento personalizado.

- Rapidez e qualidade no atendimento: o vendedor é treinado para conhecer o produto/serviço e atua como consultor técnico do cliente mostrando alternativas tecnológicas, novos produtos e marcas disponíveis. O ciclo fecha-se com disponibilidade o produto e rapidez da entrega ao cliente.

Implantamos redução de custos em todos os níveis da cadeia produtiva:

- Menos burocracia
- Reestruturando e estoque e inventário
- Melhoria de qualidade nos processos
- Reduzindo o número de itens de 20.000 para 15.000 itens no estoque
- Obtendo economias de escala na cadeia.

Estamos sempre agregando valor do produto/serviços, desenvolvendo competências distintas em toda a cadeia, juntos com fornecedores e clientes, para Ter velocidade de inovação, para Ter sempre produtos de qualidade e integrando toda a cadeia produtiva onde todo mundo ganha. Tendo uma cadeia produtiva eficaz e eficiente.

SCM:

Pressupõe que as empresas definam suas estratégias competitivas e funcionais mediante seus posicionamentos (tanto como fornecedores quanto como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem, objetivando a maximização e a realização de potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final com maior eficiência, tanto pela redução dos custos quanto pela adição de mais valor aos produtos finais.

Comunicação:

Interna = é feita diretamente com pessoas ou através de e-mails, telefone, ou memorandos afixados em murais de cada setor. Com a utilização de celulares individuais onde recebem mensagens automáticas das tarefas e solicitações.

Externa = como atingimos os clientes. Para fixação do reposicionamento, penetração e desenvolvimento do mercado.

- Jornal =promoções semanais
- Outdoor = fixação da marca (nome da empresa) propaganda institucional
- Panfletos =promoções
- Telemarketing ativo: (ações estratégicas)

- Site da empresa.
- Mala direta = segmentada por clientes x tipo de veículos
- Visual = reforma do layout viabilizando espaço para um auto-atendimento.
- SAC= implantar, visando solucionar problemas, esclarecer dúvidas, estreitar relacionamento, prestar serviços de vendas (passando informações p/ o setor).
- Etc. (demais).

Compras:

Foram reduzidos e reestruturados os números de fornecedores, consolidando a base de fornecedores da cadeia produtiva e também para uma maior agilidade na reposição de peças nas prateleiras, redução de custos, tempo, e concentração no cor-business (concentrar forças em vendas/atendimento).

Cross-docking:

Aumentando a eficiência na distribuição evitando a armazenagem desnecessária.

Estoque mínimo de segurança:

É feito periodicamente um redimensionamento do estoque atual que além de muito diversificado está estruturado para atender todas as marcas e modelos de veículos. Mantemos em estoque, peças de alta e média rotatividade, conforme a demanda do mercado e análise das curvas ABC de vendas; feita pelo software gerencial de estoque. Após análise ABC é feita promoções das peças de baixa rotatividade, disponibilizando capital de giro para investimentos em outros tipos de peças, conforme novo redirecionamento do negócio.

O objetivo da geração ABC é de abaixar o estoque, reduzir espaço para poder entrar novos itens; e reduzir custos de estocagem sem comprometer as vendas, deixando faltar mercadorias nas prateleiras.

Após a geração ABC (mensal) do estoque são geradas (semanalmente) as necessidades de compras de peças, sendo emitido um relatório.

Este relatório sai com a quantidade necessária de compra de acordo com o ABC, diz qual fornecedor é o mais barato, através da cotação feita pelo sistema que possui as listagem de preços já inclusas no CPD, enviadas pelos fornecedores via Internet.

A negociação de preços e prazos é feita na hora da inclusão das listas no CPD, ou se negocia promoções diretamente antecipando este processo de pedido. Estes pedidos são conferidos manualmente item por item pelo comprador, que define o pedido final.

Após o pedido feito, o comprador acompanha o tempo de entrega de cada fornecedor; pois cada fornecedor tem seu tempo de entrega e isto esta previsto na geração ABC do estoque e geração de necessidades, para não haver faltas de mercadorias.

Existe uma parceria com um fornecedor de entrega em 24 horas, para encomendas e necessidades urgentes.

A cada pedido entregue na empresa, feito por transportadoras terceirizadas, passa pelo seguinte procedimento:

- Digitação da nota fiscal informando o estoque a quantidade de peças, a tal preço atualizando preço de venda; alimentando também o financeiro - dia de vencimento e valor total.

- separação e conferencia da mercadoria

- estando o pedido de acordo com o processo, a mercadoria é encaminhada às prateleiras ou a demonstração/ exposição.

Departamento de Vendas:

A saída da mercadoria e serviços da empresa se dá da seguinte forma (pode separar em quatro fontes de atendimento na empresa):

- Telemarketing: Ativo
  Pró-ativo

  Pós-venda = 1 semana após executado o serviço no centro automotivo

  Atendimento de ligações no balcão (entregas rápidas)
- Balcão: atende o cliente que vem ao balcão retirar a mercadoria, entrega imediata.
- Vendas Externas: Vendedores/entregadores atuam na região em clientes pré-determinados,
  Trabalhando junto com o telemarketing ativo que reuni uma venda com clientes próximos (fechar carga) para um aproveitamento de entrega, reduzindo custos.

Pedidos são atendidos em no máximo um dia para entrega. Peças não disponível no estoque são chamadas de encomenda e antes de fechar o pedido com o cliente, o vendedor estipula a data de entrega que varia de um dia até uma semana dependendo a procedência da peça. Cada fornecedor responde por um segmento de peças,

- Centro Automotivo: Serviços

  Atendimento: atende o cliente e o encaixa em quatro classificações (Hora marcada, serviços rápidos, garantia/revisão, normal).

  Orçamento: O orçamento para o cliente é feito ao mesmo tempo a Inspeção de serviços, onde o técnico revisa o veículo para saber se precisa de algo mais para fechar o orçamento e se é mesmo o problema que o cliente está alegando. Ao mesmo tempo é consultada a ficha cadastral do cliente via telefone para saber se a mesma está liberada.

  Ao passar o orçamento ao cliente, ele tem que dar sua autoriza para a execução do serviço. O pedido da mercadoria é feito pelo técnico (mecânico) para o estoque via computador que emite uma pré-nota até o fechamento da ordem de serviço.

  Após o serviço executado, o técnico teste o veículo e dá seu aval para a liberação do veículo, encaminhando para o atendimento que dá seu aval explicando os procedimentos com o veículo nos próximos quilômetros, próximas revisões e do direito a garantia.

  Após a liberação do técnico e do atendimento o cliente é encaminhado a contas a receber.

A entrega é feita por nossa frota própria, não resolvemos terceirizar, pois manutenção de veículos e peças dos veículos é nosso negócio; e através de estudos seria inviável terceirizar.

Serviços terceirizados na empresa:

Limpeza, manutenção de instalações, contabilidade, software, fornecimento de materiais de escritório e informática, consulta de crédito; com a finalidade de obter redução de custos com estoque e não fazer parte do nosso negócio.

A aplicabilidade de práticas/sistemas atuais da SCM (Gestão da Cadeia Produtiva):

EDI: (eletronic data interchange) - integrar sistemas p/ reposição automática do produto na prateleira do cliente. Vias / Internet

Estamos ligados via Internet com nossos fornecedores, podendo fazer pedidos via internet e também para atualização de listas de preços.

A comunicação dentro da empresa é feito através da telefonia, e-mails e minutas. O software da empresa é totalmente interligado onde todas as informações são cruzadas entre estoque, vendas, banco de dados, contas a pagar e a receber, telemarketing, centro automotivo (serviços), etc.

Estudo de uma parceria com vários comércios do mesmo segmento, sendo um de cada cidade, formando uma cooperativa de compras, para obtenção de melhores preços junto às fábricas.

ECR: (Efficient Consumer Response) – reposição automática

Não existe ainda na empresa essa relação com o fornecedor, não pela falta de software nossa e vontade nossa; e sim pela disposição dos fornecedores de não possuir um software para essa parceria ou não havendo interesse em disponibilizar essa parceria com seus clientes, não havendo culturalmente essa prática dos fabricantes/atacadista com o varejo no ramo de Autopeças.

VMI: (Vendor Managed Inventory)

Existe uma parceria com um fornecedor de consignação de alguns itens automotivos como: pneus, amortecedores, bateria, rodas, molas.

ESI: (Early Supplier Involuement) – Envolvimento do fornecedor desta etapa inicial no processo.

Formamos parcerias mensais, sempre havendo um rodízio das fábricas fornecedoras, através de patrocínio em campanhas promocionais/marketing negociando descontos por metas no volume de vendas atingido. Essas campanhas atuam com stands dos fornecedores dentro da empresa, estimulando e orientando as vendas juntos aos nossos clientes. Dando um suporte técnico, demonstrativo e treinamento para nossos vendedores também.

In Plant Representatives:

Representante permanente junto aos clientes para um melhor balanceamento entre as necessidades dos mesmos e a capacidade do fornecedor. Ex.: Tetra-pak.

Há uma parceria com a indústria de alguns produtos, fornecendo máquinas para nossa empresa sem custo de aquisição, e sim apenas comprando seus produtos e serviços. São máquinas que auxiliam a colocação desses produtos no veículo. O fornecedor fornece a máquina, treinamento para utilização da mesma, assistência técnica; e nós compramos seus produtos fidelizando sua marca na empresa, trabalhando apenas com essa marca do produto.

CRM: (Customer Relationship Management)

Usamos esta ferramenta para se aproximar do cliente. Usamos a junção do marketing de relacionamento e Tecnologia da Informação (TI) para desenvolver meios eficazes e produtivos de reconhecer, atender e cuidar de clientes.

Esse trabalho é feito a partir de analises das informações geradas pelo sistema. O CRM exige, portanto, que as equipes de todos os departamentos de uma mesma empresa sejam treinadas para fazer o uso adequado das informações, que deverão ser filtradas e analisadas periodicamente para compor a base de dados que orientarão as decisões.

Todos os contatos dos clientes com a empresa – seja para fazer um novo pedido, agradecer, criticar ou apresentar sugestões precisam ser devidamente anotados.

É feito através de visitas de nossos vendedores externos e do telemarketing junto aos nossos clientes.

Todo cliente atendido no Centro Automotivo é consultado pelo telemarketing depois de uma semana para ter uma opinião do atendimento. O Telemarketing também é responsável pelas vendas de peças com clientes pré-determinados.

Todo entregador/motorista recebe treinamento para vender e também para consultar (pesquisa de mercado) os clientes sobre seus interesses e necessidades, com a finalidade de estreitamento de relacionamento formando parcerias para a venda de peças.

Fornecemos também aos nossos clientes cursos, palestras, treinamento, etc. junto às fábricas, as quais temos parceria, onde nossos fornecedores nós utilizam para chegar até o nosso cliente em troca nós dão apoio, suporte técnico, treinamento, etc.

Consórcio modular:

Participar como um fornecedor de módulos (modulista) em uma planta pioneira representa oportunidade para obter novas competências em processos, tecnologias e administração da produção. Em outras palavras, significa subir e ampliar a largura da escada de transformações, conseqüentemente eles deverão participar no desenvolvimento de novos veículos desde a fase inicial do projeto e poderão acompanhar a montadora em novas plantas em outras partes do mundo.

Cross-docking:

Aumentando a eficiência na distribuição evitando a armazenagem desnecessária.

Condomínios:

Planejar a possível instalação de um condomínio (shopping) de empresas ligadas ao ramo de atividade automobilística, formando uma parceria forte, com uma total integração entre elas para fortalecer a marca do Shopping, onde serviria de exemplo para uma possível expansão homogênea com as mesmas empresas atuantes.

Com objetivo de atender melhores os clientes que se utilizam de algum automóvel, concentrando tudo referente a veículos dentro de um condomínio, para uma total comodidade para os clientes que conseguiria resolver qualquer problema com seu veículo ou futuro veículo, deste a compra, manutenção até a troca de veículo.

O shopping seria dividido em espaços com empresas de diversos ramos de atividade: Vendas de Autopeças, Centro automotivo (oficina), Funilaria, Acessórios, Elétrica, Abastecimento de combustíveis, Lavagem, Vendas de Automóveis, Seguradora, Despachante, área de alimentação/recreação, etc, onde a APB seria responsável pelos módulos de Vendas de Auto Peças e do Centro Automotivo.

Considerações finais

Sempre existirá uma crescente conscientização que o melhor produto não garante vantagem competitiva e lucratividade. Muitas empresas têm planejado e com isso objetivando uma nova maneira de aumentar seus lucros por meio de uma melhora no gerenciamento de suas cadeias de suprimentos, a rede de parceiros, utilizando tecnologia e evitando os extremos de internalizá-la ou terceirizar a maioria das funções. Estas ferramentas estratégicas citadas acima visam o perfeito equilíbrio, pois as empresas estão usando a rede de cadeia de suprimentos para reduzir custos e complementar seus produtos e serviços com adição de valor agregado aos seus clientes.

Este sistema produtivo de consórcio modular deve se apresentar as empresa de forma competitiva, como uma forma viável de se organizar e gerir a cadeia produtiva e com grande potencial competitivo.

A empresa que adotar o sistema deve estar atenta aos ganhos de *market share* e os indicadores de desempenho. Uma vez que uma parceria extremamente significativa já foi estabelecida e que os parceiros não são fornecedores convencionais, mas sim fornecedores que participam interativamente do processo produtivo.

O comprometimento de todos os envolvidos é um dos elementos centrais do relacionamento. Pode ser definido como um desejo em desenvolver um relacionamento estável, uma tendência em realizar sacrifícios de curto prazo para manter o relacionamento. Além do comprometimento, a confiança também deve ser desenvolvida entre as empresas.

Referências

ALBERTIN, A. L.; **Comércio eletrônico**: modelos, aspectos e contribuições. 1ª edição; Editora Atlas; 2004.(10)

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

Banzato, E. – **Tecnologia da Informação aplicada a Logística**.

CAIÇARA JUNIOR, C. - **Sistemas Integrados de Gestão ERP**: Uma Abordagem Gerencial.

CARNEIRO DIAS, A. V. - **Consórcio** modular **e condomínio industrial**: elementos para análise. 1998.

CHIAVENATO, I., **Empreendedorismo** - São Paulo – Saraiva- 2004(31)

DEGEN, R. **O Empreendedor** - Fundamentos da Iniciativa Empresarial – São Paulo: Editora Makron Books, 2000. (20)

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. . São Paulo: Cultura, 1999(20)

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

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker** - O homem, a Administração, a Sociedade – editora Exame Nobel

GIOSA, L. A. 1997 - **Terceirização**: uma abordagem estratégica.

Harvard Business Review, Empreendedorismo e Estratégia – Rio de janeiro-Campus.

KALAKOTA, R., ROBINSON, M.; **E-business**, 2ª Edição; Editora Bookman; 2002(12).

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. SP, Global 2001

PORTER, Michael - **Vantagem Competitiva**. 24 ed. RJ Campus 1989.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 25.ed. Rio de Janeiro Campus – 2002.