

ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista de Administração da ESAGS

ano 3 | nº 5 | outubro/abril | 2008/2009
ISSN 1981-3791

Sustentabilidade

Satisfaça as necessidades. Não comprometa o futuro.

Notícias

Artigos

Prof. Dr. Sérgio Ricardo Master Penedo
João César Lima Vêras
Ana Paula Antunes de Oliveira
Daniel Levy dos Santos
Mateus Pedrozo de Lima
Fernanda Civinskas Vicione
Juliana Sousa da Mata

Taipa

Entrevista

Norma Fernandes

Canal Aberto

Ph.D. Pedro Carvalho de Mello

O MEC CONFIRMA:

4ª MELHOR

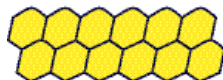
Faculdade de Administração do Estado de São Paulo

O MERCADO RECONHECE:

94%

de empregabilidade

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO



ESAGS



certificação de qualidade

SUMÁRIO

Editorial 3

Notícias 5

Artigos

**Responsabilidade Social -
Quem paga a conta?** 13

> Professor Doutor Sérgio Ricardo Master Penedo
> Ana Paula Antunes de Oliveira

**Desenvolvimento Sustentável nas Micro e
Pequenas Empresas de São Paulo** 19

> Daniel Levy dos Santos

**O Impacto da Implantação de Sistemas
Integrados em Micro e Pequenas Empresas** 31

> Mateus Pedrozo de Lima

**A Arte da Inovação: O Empreendedorismo
Inovador nas MPES da Região do Grande ABC** 55

> João César Lima Vêras

**Técnicas Atuais de Motivação
para a Força de Vendas** 64

> Fernanda Civinskas Vicione

**Responsabilidade Social e Sustentabilidade:
Qual a Importância no Contexto Empresarial** 74

> Juliana Sousa da Mata

TAIPA 41

Entrevistas

> Norma Fernandes 87

Canal Aberto 93

Sustentabilidade e Responsabilidade Social:
o Lucro como equilibrador do Tripé
> Prof. Pedro Carvalho de Mello

Normas para formação 96

EXPEDIENTE

Estudos e Negócios | 2008 - nº 5
ISSN 1981-3791

**Publicação da Escola Superior de
Administração e Gestão - ESAGS**
Ano 3 - nº 5 | Outubro de 2008 à Abril de 2009

Conselho Editorial

Período de vigência: Outubro de 2008 à Abril de 2009

Membros

Prof. Sérgio Tadeu Ribeiro
Profª Regina Célia A. J. Socolowski
Prof. Francisco Carlos Camargo
Alexandre de Almeida

Coordenação Editorial

Prof. Francisco Carlos Camargo
Alexandre de Almeida

Editor Prof. Francisco Carlos Camargo

Coordenação de Publicidade e Marketing

Fabício Henrique Reis
estudosenegocios@esag.edu.br

Revisão Pedro Chimachi

Projeto Gráfico e Editoração Duoeme Brasil

Impressão e acabamento

Gráfica e Editora Targ Ltda.

Tiragem 5.000 exemplares

Estudos e Negócios - ESAGS
Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim
09080-500 - Santo André - SP
Tel.: 55 11 4433.6161
www.esags.edu.br

A ESAGS, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publica integralmente os originais que lhe são entregues, sem com isso concordar necessariamente com as opiniões expressas.

Créditos das fotos

Encarte central: FS Eventos

Demais fotos: Jefferson Souza

SUSTENTABILIDADE

EDITORIAL

Nosso editorial começa lembrando o Relatório Brundtland, publicado em 1987 e intitulado **Nosso Futuro Comum**, no qual desenvolvimento sustentável é concebido como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”. Segundo esse documento, uma série de medidas deve ser tomada pelos países para promover o desenvolvimento sustentável, entre elas: limitação do crescimento populacional; garantia de recursos básicos (água, alimentos, energia) a longo prazo; preservação da biodiversidade e dos ecossistemas; diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de tecnologias com uso de fontes energéticas renováveis; aumento da produção industrial nos países não-industrializados com base em tecnologias ecologicamente adaptadas; atendimento das necessidades básicas (saúde, escola, moradia), bem como controle da urbanização desordenada e integração entre campo e cidades menores. O relatório também contempla ações internacionais, ou seja, o que cada nação pode fazer para garantir um futuro sustentável a partir das seguintes propostas: adoção da estratégia de desenvolvimento sustentável pelas organizações de desenvolvimento (órgãos e instituições internacionais de financiamento); proteção dos ecossistemas supra-nacionais como a Antártica, oceanos etc, pela comunidade internacional; banimento das guerras e a implantação de um programa de desenvolvimento sustentável pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Quando lemos esse relatório, logo pensamos: por que ele é tão importante para o administrador de empresas? A resposta mais direta está na própria essência do referido documento: satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas necessidades. Em outras palavras, a formação dos novos administradores deve levar em conta essas idéias, de modo que seja possível pensar novas formas de fazer negócios, sem o cinismo, sem o embuste marketeiro, sem o pieguismo do discurso político e sem o modismo costumeiro, que transforma sempre uma necessidade vital em um jogo de palavras, as quais enfeitam palestras,

aulas e livros voltados para as práticas administrativas.

A sustentabilidade não deve ser apenas um conceito discutido em cursos de ética e responsabilidade social, mas deve ser assumida como uma teoria prática e exercida cotidianamente. Se muitas das tarefas da sustentabilidade estão longe de serem implantadas numa instituição de ensino e, principalmente, num curso de Administração, ao menos algo dessas idéias deve ser posto em uso, pois, não se constrói uma grande nação sem uma educação eficiente e não se formam profissionais responsáveis sem uma alta qualidade educacional. Essa qualidade será medida e sua aplicação visível em relação à vizinhança, às práticas políticas, às práticas empresariais. Afinal, a pressão de todos pode mudar o jogo.

O futuro profissional na área de Administração de Empresas deve ter a coragem da verdade, de publicar os balanços anuais de responsabilidade social como compromisso ético, de usar com responsabilidade o marketing e de ter como meta a qualidade de vida, deixando de olhar somente para seu próprio umbigo. Não demorará o momento em que, numa organização, o executivo responsável pela análise de sustentabilidade da empresa será tão importante quanto é hoje o diretor financeiro com seus balanços anuais.

Com essa edição, a revista Estudo e Negócios se alia a esse grande projeto pelo Nosso Futuro Comum, agradecendo aos alunos, que mais uma vez nos ofereceram suas pesquisas, aos especialistas, que por meio de entrevistas nos revelam como grandes organizações têm tratado o assunto, e à direção da ESAGS pelo seu apoio sempre efetivo a esse trabalho.

Esta edição presta ainda uma dupla homenagem. Primeiro, desejamos boas vindas aos alunos que acabaram de ingressar em nossa instituição. Em segundo lugar, nossos parabéns aos alunos, agora nossos amigos. Esta edição é um reconhecimento do tempo e da dedicação que vocês tiveram com os professores, o pessoal de apoio da secretaria, da biblioteca e da segurança. Desejamos a todos uma carreira de sucesso, construída com as qualidades de profissionais éticos e socialmente responsáveis.

Boa Leitura.

Editor Professor Francisco Carlos Camargo



Quarto lugar no estado de São Paulo entre as faculdades de administração.

Décimo terceiro no estado de São Paulo entre todas as faculdades.

Oitavo lugar no Brasil entre as faculdades de Administração.

Em menos de seis anos de formação da ESAGS.

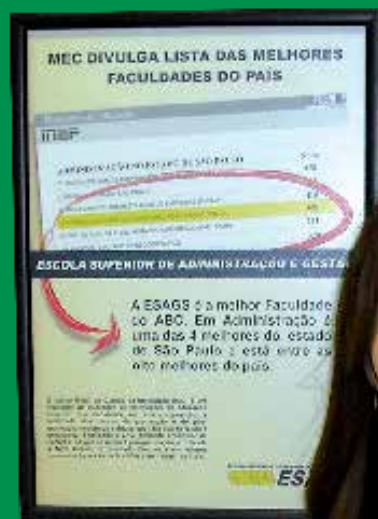
Estes números, mais do que comprovar nossa posição destacada entre as instituições de ensino, atendem a um objetivo muito maior para a ESAGS. Eles justificam e reforçam os motivos e razões pelos quais cada membro desta Escola empreende tanto esforço e dedicação dia a dia.

Estes resultados talvez justifiquem o esforço diário dos nossos alunos para encontrar o delicado equilíbrio de ajustar a forte demanda de estudos na ESAGS e as pressões de carreira que eles enfrentam no trabalho. Estes resultados também talvez justifiquem o compromisso acima da média dos nossos professores com o ensino e pesquisa de ponta que eles desenvolvem diariamente nesta instituição.

Espero também que justifique a alta carga de trabalho que nossos alunos e professores impõem a todo o staff administrativo que suporta as atividades da Escola.

E, que reforce essa maneira tão particular de ser e pensar da ESAGS: cuidadosa para com os seus, pessoal, diligente, apostando no trabalho conjunto, comprometido e de seriedade. Essa posição no ranking nacional de ensino superior foi conquistada ponto a ponto pelo trabalho diário, ininterrupto e coeso de cada membro da Escola. E, cada ponto adicional (e posição superior), que certamente conseguiremos no futuro próximo, virá desta mesma fonte.

Ao alcançarmos essa posição no ranking, tornamos visível e tangível um dos alicerces dessa Escola, que é a busca pela qualidade. Essa nossa conquista deixa uma marca na trajetória da ESAGS. E, ao fazermos isto, ela também nos marca pela realização que fomos capazes de empreender em tão pouco tempo. Aquilo que construímos também é o material que nos sustenta. E realizações como estas moldam e definem uma trajetória de valor não só da ESAGS, mas também de cada um de nós.



NOTÍCIAS

Curso “Problemas Econômicos do Brasil”

Professor Eduardo Becker



Do dia 25/08 ao dia 27/08 ministrei em Santos-SP o curso “Problemas Econômicos do Brasil” na Universidade Santa Cecília (UNISANTA) para alunos intercambistas. O curso teve como objetivo mostrar um pouco de nossos inúmeros problemas na área econômico-social, além de situar nossa economia dentro do novo cenário geopolítico e econômico latino-americano.

Minha expectativa estava centrada na possível troca de informações com os alunos acerca de dados econômicos, mas logo no início das aulas percebi que poderia aprender muito mais com eles do que havia imaginado.

Assim que entrei na sala de aula, alguns poucos alunos que ali já se encontravam se levantaram, para a minha surpresa. Não entendi em princípio o que estava acontecendo, mas logo percebi que estava diante de alunos não “convencionais”...

Aquilo foi um gesto de respeito. Já ouvira meus pais dizendo que no tempo deles os alunos se levantavam quando o professor entrava na sala, mas, para mim, este gesto era coi-

sa do passado. Me enganei. Na verdade, isto é coisa do passado aqui no Brasil, mas felizmente o professor ainda é respeitado e valorizado em alguns países.

E este foi apenas o primeiro gesto de respeito e carinho que os alunos puderam me proporcionar. Sempre atentos, atenciosos e disciplinados, também não se retiravam da classe sem antes me solicitar a permissão. No término das aulas, não saíam correndo como loucos pela porta! Aguardavam a minha saída, para só depois, então, sair.

Agora pergunto: adivinhe, caro leitor, qual o país de origem destes alunos? Alemanha? França? Japão? Errado! Eram alunos da Universidade do Chile! Isto mesmo, do Chile, nosso vizinho não-fronteiriço sul-americano. Aquele que registra a maior taxa de crescimento econômico dos últimos anos e está posicionado entre os principais países de alto Índice de Desenvolvimento Humano – IDH (posição 40º no mundo e 2º da América do Sul, somente atrás da Argentina). Será por acaso que conseguiram este feito?

Visita à empresa Faparmas

Alunos do 6º. Ciclo do curso de Administração, visitaram a empresa Faparmas Torneados de Precisão. Empresa atuante na área de usinagem de precisão há 50 anos, que aposta no futuro através do constante atendimento das necessidades dos clientes.

O objetivo da visita foi conhecer a cadeia produtiva, ou seja, desde a entrada da matéria prima na empresa até a entrega do pedido ao cliente. O grupo visitante viveu na prática a produção de algumas peças, visualizando assim os recursos de transformação e os transformadores. Esta oportunidade propiciou aos alunos associar a prática com os conceitos acadêmicos da disciplina Administração da Produção e Materiais ministrada pelo prof. Valmir A. Conde e facilitador da visita. Os alunos conheceram também algumas áreas administrativas e gerencial da operação, o que propiciou o entendimento de outras disciplinas quando aplicadas na prática.

Programas internacionais

Por Thelma de Almeida Ribeiro,
coordenadora dos Programas Internacionais



Qual a importância de fazer um curso no exterior?

Hoje, com o mundo cada vez mais globalizado, a experiência internacional é um importante diferencial para todos, independente da fase profissional. Porém, para os mais jovens isso tornou-se quase uma obrigatoriedade, sem contar o domínio de outra língua. A experiência de estar em uma Universidade americana onde há oportunidade de convivência com pessoas do mundo inteiro, aprendendo e descobrindo culturas diferentes, enriquece a pessoa como um todo e explora várias características do profissional do futuro.

Quais são os programas disponíveis?

A ESAGS possui convênio com as Universidades da Califórnia Irvine e San Diego e Universidade do Alabama. Cada uma delas possui uma particularidade e o aluno deve procurar a que mais se enquadra naquilo que ele está buscando. Por isso, é importante conversar com um profissional da área dos Programas Internacionais. Mas simplificando, todas possuem

os programas de proficiência em Inglês, conversação e cultura, ou para aqueles que já possuem Inglês intermediário a avançado, há o Inglês para Negócios. Nas Universidades da Califórnia Irvine e San Diego ainda encontramos Programas Profissionalizantes para graduados ou experientes na área. Já a Universidade do Alabama oferece para os alunos da ESAGS créditos de Graduação para aqueles que ficarem um semestre e apresentarem todos os requisitos.

Qual a melhor época para cursar?

Os Programas são de 3 semanas a 6 meses e o melhor período dependerá dos objetivos de cada um, local escolhido e curso. Mas o ideal é conciliar com as férias de verão e inverno.

Como conseguir mais informações sobre os Programas?

Entrando em contato com Meire através do telefone (11) 4433-3222 ou e-mail meire@strong.com.br

Iniciação Científica ESAGS 2008

Por Tatiana Iwai
Coordenadora da Graduação

O Programa de Iniciação Científica ESAGS 2008 pretende inserir o aluno de graduação em projetos de pesquisa de ponta sob orientação de alguns docentes da instituição que possuem experiência na condução de pesquisas científicas.

A idéia do programa é que o aluno desempenhe o papel de assistente de pesquisa do projeto, no qual ele participa ativamente das várias fases do desenvolvimento da pesquisa. Com isso, ele aprende técnicas avançadas de coleta e análise de dados, como também entra em contato com temas sofisticados que se situam entre as grandes questões enfrentadas no ambiente de negócios.

É um conhecimento diferente daquele abordado na graduação e que, portanto, complementa sua formação a partir do refinamento de sua capacidade analítica.

Todos os projetos em andamento visam à publicação em congressos e revistas

acadêmicas nacionais ou internacionais de ponta.

Neste ano, para as cinco vagas em aberto, tivemos mais de 50 aplicações de candidatos. “Para a próxima, esperamos mais aplicações para continuamente aumentar a equipe de pesquisadores da instituição”.

PROJETOS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA ESAGS 2008		
Nome do Projeto	Professor Orientador	Assistente de Pesquisa
Informação Assimétrica no Mercado de Cursos de Ensino Superior: a Importância das Certificações e da Reputação	Eduardo Becker	VIVIAN DE O. VASCONCELOS
A Gestão de Empreendimentos de Economia Solidária no Município de Santo André (SP)	Fábio Meira	JONAS MIRANDA DA SILVA
A Análise Ambiental e sua Influência na Determinação de um Plano de Comunicação	Marcelia Lupetti	CLEBER DE PAULA VICENTIM
Oportunismo em Redes Organizacionais: O Impacto de Mecanismos Formais e Informais na Cooperação e Performance em Redes de Franquias	Tatiana Iwai	RONIEL DE SOUZA
A Qualidade na Comunicação Interna das Empresas do Santo André	Danielle Guglieri	MAYARA LIDA NASCIMENTO

Qual papel você desempenha na pesquisa?

“Tenho papel de assistente, auxiliando na pesquisa e redação dos textos do artigo”. (Mayara lida Nascimento).

“A princípio, eu pensei que iria desenvolver somente o papel de assistente, entretanto, o professor Fábio tem me orientado nas leituras importantes para o desenvolvimento do trabalho, deixando a evolução da pesquisa por minha conta. Além disso, minhas idéias têm sido bem recebidas pelo professor. Posso concluir que me foi conferida bastante autonomia, fator primordial para a carreira de pesquisador”. (Jonas Miranda da Silva).

“Provavelmente, assim como todos os outros integrantes deste projeto, desempenho o papel de assistente de pesquisa. Inicialmente minha função estava mais focada na transcrição de dados, mas com o desenrolar do projeto passei a contribuir com a análise destes mesmos dados”. (Roniel de Souza).

“Meu papel é ajudar o professor a pesquisar sobre o assunto escolhido e elaborar o artigo final. Lemos textos, trocamos idéias e aprendemos juntos, adquirindo assim, experiências novas em nossa carreira acadêmica e profissional.” (Vivian de Oliveira Vasconcelos).



Vivian de Oliveira Vasconcelos

O que você vem aprendendo na sua pesquisa?

“Venho adquirindo grande conhecimento em comunicação escrita e falada, assim como suas características e propriedades, além do estudo da comunicação interna das empresas, nosso principal foco de pesquisa”. (Mayara lida Nascimento).

“Além do conhecimento que venho adquirindo na área de franquias, objeto de estudo desta iniciação científica, estou aprendendo a como utilizar um método específico para conduzir pesquisas qualitativas, a utilizar softwares que auxiliam no processo de análise de dados, e também, logicamente, a incorporar no projeto o máximo possível de todo o conhecimento teórico adquirido até o momento na graduação, além das experiências de vida”. (Roniel de Souza).

“Estou aprendendo sobre as informações assimétricas existentes no mercado, que influenciam a relação empresa-empresa, empresa-consumidor e até consumidor-consumidor”. (Vivian de Oliveira Vasconcelos).

“Estou aprendendo a fazer uma análise crítica da realidade. O assunto que venho estudando tem sido debatido de forma muito contraditória no meio acadêmico, o que me leva a questionar determinadas visões e, às vezes, a não chegar a conclusão alguma, de modo que sigo buscando respostas em fontes variadas de informação”. (Jonas Miranda da Silva).



Jonas Miranda da Silva

Sabemos que esse projeto ainda está no início. No entanto, quais são os outros benefícios que a Iniciação Científica pode proporcionar ou já proporciona para você?

“Além do conhecimento sobre um tema específico, a Iniciação Científica traz a experiência e a cooperação entre aluno e professor para que se possa fazer um trabalho de qualidade e atingir os objetivos propostos”. (Mayara lida Nascimento).

“Atualmente sou assistente de pesquisa do professor Francisco Aranha, editor da Revista de Administração de Empresas (RAE) da FGV/SP e isso me proporciona diversos contatos dentro desta escola, instituição onde quero dar continuidade aos estudos através do mestrado. Destaco que consegui esta vaga por meio da iniciação científica.

Eu queria fazer iniciação científica para conhecer o que é uma pesquisa e ter publicações em congressos de administração, além de facilitar o meu acesso ao mestrado. Aos poucos percebi que minha área de maior interesse estava voltada para Teoria Crítica, e as pesquisas possibilitavam que eu me aprofundasse no assunto.

Foi em agosto de 2008, quando abriram as inscrições para iniciação científica na ESAGS, que me identifiquei com o projeto do professor Fábio Bittencourt Meira. O trabalho tem me proporcionado grandes desafios e estou conseguindo aliar todos os meus campos de trabalho dentro dessa pesquisa, pois o

professor Fábio me possibilitou o uso de teoria crítica no projeto, e a utilizar a metodologia de análise crítica do discurso, o mesmo método que estou utilizando com o Chico Aranha em um projeto de pesquisa. Além disso, estou conhecendo uma nova área de atuação que é a Economia Solidária.

Por fim, agradeço publicamente a oportunidade que estes professores - Tatiana Iwai, Rafael Alcadipani, Chico Aranha e Fábio Bittencourt Meira -, têm me proporcionado ao longo de minha trajetória acadêmica”. (Jonas Miranda da Silva).

“Por se tratar de um projeto com uma temática relevante para o curso de administração e que está sendo desenvolvido por uma professora de elevado nível de capacitação, o que implica em credibilidade e certeza de uma pesquisa bem feita, tem-se como benefício o enriquecimento do currículo, e primeiramente, e, acima disso, a chance de trabalhar com pessoas extremamente sábias que cada vez mais contribuem para o nosso aprendizado e crescimento, tanto profissional como pessoal”. (Roniel de Souza).



Roniel de Souza

“Participando de um projeto como este, os horizontes são ampliados. Embora não haja ganhos financeiros, os ganhos intelectuais com certeza superam qualquer dinheiro”. (Vivian de Oliveira Vasconcelos).

Tem mais algum comentário que gostaria de fazer? Fique a vontade.

“Gostaria de dizer aos alunos que ainda não tiveram a chance de realizar um trabalho como este que, quando tiverem a oportunidade, participem, pois além da experiência, a Iniciação Científica pode agregar um precioso conhecimento profissional”. (Mayara Ilda do Nascimento).



Mayara Ilda do Nascimento

“Estudos e Negócios pergunta?”

João Porto Nogueira

Gerente de Recursos Humanos da Tupahue Tintas, sediada em Diadema



João Porto Nogueira

Qual a importância do estágio?

Estágio é um processo de aprendizagem indispensável a um profissional que deseja se

preparar para enfrentar os desafios de uma carreira. O estágio contribui de várias formas para a formação do estudante, e esta fase da carreira profissional deve ser de experimentação.

Devido ao contato direto com as novidades de sua área de formação, o estagiário torna-se criativo, interessado em aprender e demonstrar seu potencial. Dessa forma participa de maneira inovadora no desenvolvimento da organização.

O estágio é muito mais que o simples encontro Empresa/ Instituição de Ensino. É o mecanismo de desenvolvimento empresarial, de inserção profissional no mercado de trabalho, de integração e de responsabilidade social.

À medida que o acadêmico tem contato com as tarefas que o estágio lhe proporciona, começa então a assimilar tudo aquilo que tem aprendido e até mesmo aquilo que ainda vai aprender no campo da teoria.

Depois dessa identificação do estágio com a carreira, o lado prático da rotina de trabalho passa a fazer sentido. Além disso, uma vez na empresa, ele passa a ser treinado, instruído e pode usar isso como uma vitrine, podendo ser lembrado para novas oportunidades dentro e fora da instituição na qual se encontra.

Em virtude da ânsia de muitos acadêmicos que já entenderam a necessidade do estágio, da obrigatoriedade de determinadas horas exigidas pelo MEC ou pela instituição, bem como da isenção de impostos para empresa que contrata em regime de estágio (sem vínculo empregatício), alguns empregadores passaram a oferecer vagas de estágio.

As vantagens são para ambos os lados (empresa e estagiário), pois contratando esses profissionais iniciantes, as empresas desempenham o seu papel social e ajudam a construir um País mais justo e preparar o jovem para uma carreira de sucesso. Atualmente na nossa empresa, definimos o perfil do estagiário conforme as necessidades das responsabilidades que o mesmo irá exercer, ou seja, nós o preparamos como se fosse um profissional contratado, objetivando a assumir uma possível vaga efetiva ou a competir de igual para igual com um profissional de mercado (com experiência).

Além de proporcionar a aprendizagem social, profissional e cultural para o estudante, como previsto no texto da Lei, o estágio também confere ao estudante independência financeira, inclusão social, cidadania e autoestima através do primeiro pagamento pelos serviços prestados.

Palestra empresa SServices Informática



Associar conceitos acadêmicos com práticas vivenciadas no mundo corporativo referente ao ERP - Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais), foi o propósito da palestra ministrada na ESAGS pelo Sr. Ederson Juliano, sócio-diretor da empresa SServices Informática, para os alunos do 5º. ciclo do primeiro semestre de 2008. “O foco principal foi apresentar a aplicabilidade da ferramenta ERP tanto nas empresas de manufatura como serviços, e também os resultados obtidos”, diz o Prof. Valmir A. Conde, o qual ministra aulas das disciplinas Administração da Produção e Materiais e Administração de Serviços.

Resultado da eleição para o Diretório Acadêmico

No período de 18 a 22 de agosto de 2008, foram realizadas eleições para representante do diretório acadêmico “Lívio

Giosa” da Escola Superior de Administração e Gestão, com o seguinte resultado:

Presidente: Leonardo Daltrino Teodoro

Vice-Presidente: Gabriel Eid Roncon

Diretor Financeiro: Kaio Seiti Nagaoka

Diretor de Comunicação: Marcelo Gomes da Cunha

Diretor Cultural: Vinícius de Souza Santos

Diretor de Marketing: Rafael Germano Pignoni

Diretor Social: Daniel Tanamati Campos

Diretor de Projetos Sociais: Willian Koji Nagaoka

Secretário Geral: Leandro Campos Ponce

“O Dia”

Por Aline Furose Pereira

Dia 27 de Setembro foi comemorado em todas as Instituições de Ensino Superior (IES), um dos eventos de maior expressão para a Associação Brasileira de Ensino Superior (ABMES), presidida por Gabriel Mario Rodrigues.

Idealizada por Gabriel, a campanha é conhecida desde seu início, em 2005 como “O Dia”, que na verdade refere-se ao “Dia da Responsabilidade Social do Ensino Superior Particular – ENSINO RESPONSÁVEL 2008”. Esta campanha surgiu como uma forma de evidenciar as melhores práticas de ações sociais nas instituições educacionais envolvidas, promovendo a importância das ações resultantes de projetos de ensino, pesquisa e extensão que as IES desenvolvem durante todo o ano, em prol da sensibilização das demais instituições existentes no Brasil.

O evento reúne uma grande mostra, que inclui palestras, exposições, prestação de serviços à comunidade nas áreas de saúde, humanas e exatas, concursos e amostras de vídeos, documentários e reportagens jornalísticas, e até mesmo uma caminhada que representa a conscientização da comunidade interna e externa para as ações sociais desenvolvidas, e tem como objetivo permitir que as IES compartilhem suas experiências,

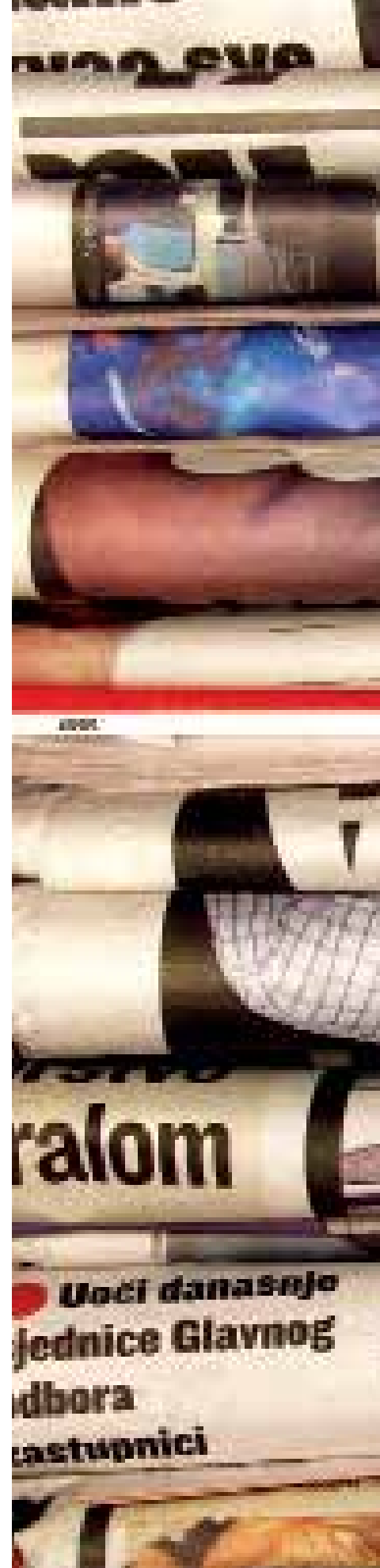
conferindo maior visibilidade a seu setor, fortalecendo as parcerias entre as Instituições de ensino superior particulares e a sociedade, e permitindo discussões sobre ética, cidadania e reformas no ensino.

A campanha que tem crescido cada vez mais e conquistado um espaço extremamente significativo no meio educacional, já mais do que triplicou o número de IES comprometidas com relação a 2005, saltando de 197 para 647 instituições participantes no ano passado entre as quais a ESAGS/FGV está incluída, com suas iniciativas: "Curso de Capacitação para o 1º Emprego no Varejo – Turma Vila de Paranapiacaba (aberto a comunidade) e "Projeto de Inclusão Social em Informática na Instituição Creche Comunidade Inamar". Em números, hoje a campanha reúne 946 atividades, contando com a participação de 16140 professores e 141983 alunos, que ao todo prestam 859177 atendimentos à comunidade, divididos em 25 estados do país e o distrito federal.

Para certificar as IES comprometidas com a educação e a sociedade, foi criado um selo da campanha, que representa a sinergia e a interação constante entre a busca pelos ideais humanos nas ações socialmente responsáveis promovidas pela ABMES, intensificando seus valores, representados por um círculo infundável de ações positivas. Numa visão maior, "O Dia" acaba levando o tema da responsabilidade Social a um novo mérito, mostrando que nosso papel como brasileiros, e de nossas instituições de ensino, é construir a realidade que tanto buscamos, por meio da valorização das relações sociais numa perspectiva cada vez mais sustentável, ampla e solidária.

Este dia nos revela, na livre iniciativa, uma importante oportunidade para a implementação de ações que visem a soma esforços para a construção de uma sociedade mais responsável, e principalmente, mais humanizada.

Para maiores informações:
www.abmes.org.br



VOCÊ PODE FAZER MELHOR. VOCÊ PODE FAZER UM MBA FGV.

MBA NACIONAL (presencial)

Gestão Empresarial | Gestão Financeira
Tecnologia da Informação | Marketing
Comércio Exterior e Negócios Internacionais
Logística | Projetos | Gestão de Pessoas
Finanças, Controladoria e Auditoria
Gestão Estratégica de Mercado
Executivo em Saúde | Petróleo e Gás
Ambiental | Direito Empresarial

PÓS-GRADUAÇÃO

Administração de Empresas

MÓDULOS INTERNACIONAIS

ISCTE - Lisboa (Portugal)
Universidade de Chicago (EUA)
Universidade da Califórnia, Irvine (EUA)
Universidade da Califórnia, San Diego (EUA)

INSCRIÇÕES ABERTAS

Roberta P. Camargo Martins
Coordenadora Estratégica de
Projetos da Torres & Associados
Consultores de Benefícios
e aluna do MBA FGV

 STRONG
Educacional

MBA FGV

www.fgvabc.com.br

MBA FGV. QUEM É REFERÊNCIA ESTUDA AQUI.



ARTIGO 1

RESUMO

Este artigo objetiva analisar os principais conceitos que definem a Responsabilidade Social corporativa, tecendo reflexões sobre o papel das empresas na sociedade onde estão inseridas. A partir do conceito explícito de atuação social como parte integrante de estratégias empresariais de responsabilidade social, são enumeradas características de tais ações, confrontando as idéias de benefício social e estratégia competitiva para as empresas. Nesse contexto, analisa os resultados e tendências atuais na criação de empreendimentos que buscam combinar a obtenção de valor econômico e social. Ao fim, levanta-se o questionamento sobre até que ponto o caráter estratégico da Responsabilidade Social é explicitado nas ações empresariais, e quem de fato assume o ônus de suas conseqüências, de forma que se faça uma reflexão sobre as reais possibilidades de planejamento sustentável, competitivo e que agregue ganhos econômicos e sociais.

Sergio Ricardo Master Penedo

> Professor das disciplinas Métodos Quantitativos, Teoria das Decisões e Negociação I e Teoria das Decisões e Negociação II da ESAGS
> Mestre e Doutorando em Engenharia Elétrica, na área de Processamento de Sinais - UFSC

Ana Paula Antunes de Oliveira

> Aluna do 8º ciclo
> Assistente Financeiro da Kuba Transportes e Turismo



Responsabilidade Social - quem paga a conta?

Resumo

Este artigo objetiva analisar os principais conceitos que definem a Responsabilidade Social corporativa, tecendo reflexões sobre o papel das empresas na sociedade onde estão inseridas. A partir do conceito explícito de atuação social como parte integrante de estratégias empresariais de responsabilidade social, são enumeradas características de tais ações, confrontando as idéias de benefício social e estratégia competitiva para as empresas. Nesse contexto, analisa os resultados e tendências atuais na criação de empreendimentos que buscam combinar a obtenção de valor econômico e social. Ao fim, levanta-se o questionamento sobre até que ponto o caráter estratégico da Responsabilidade Social é explicitado nas ações empresariais, e quem de fato assume o ônus de suas conseqüências, de forma que se faça uma reflexão sobre as reais possibilidades de planejamento sustentável, competitivo e que agregue ganhos econômicos e sociais.

1. Introdução

O jargão “Responsabilidade Social” tem se constituído objeto constante de estudo na esfera da Administração Empresarial, sinalizando um compromisso do administrador com as questões sociais. Nesse contexto, tal conceito vem se incorporando, nos últimos anos, a um significado mais amplo de modelo equilibrado de gestão, começando a se tornar uma valiosa estratégia de empreendimento das grandes empresas afinadas com o mundo globalizado e cada vez mais exigente em termos de dinâmica de negócios e sustentabilidade empresarial.

Por se tratar de um conceito novo, a Responsabilidade Social pode ser vista ainda como tarefa em construção. Com o aumento da complexidade dos negócios ao longo dos últimos

anos, o discurso da gestão responsável foi amplamente incorporado pelas empresas brasileiras. Além disso, as crescentes desigualdades de nossa sociedade as obrigam a repensar os alicerces de desenvolvimento econômico, social e ambiental.

A preocupação com os valores, ética, geração de renda e o desenvolvimento sustentável fizeram com que as empresas abordassem de forma sistemática as questões sociais em concordância com o planejamento e as estratégias adotadas de sustentabilidade dos negócios e da sociedade.

Nos dias atuais, diante da contínua demanda por transparência nos negócios que se fez surgir, não é suficiente assumir postura responsável - é preciso obter bons resultados. Como forma de angariar tais benefícios, o empresariado passou a disseminar seu desempenho na esfera social, seja pelos princípios éticos norteadores de cada empresa na tarefa de participar ativamente no crescimento da nação (o que envolve a prestação de contas à sociedade), seja pelo exercício de práticas econômicas que reduzem o impacto da escala de produção sobre o meio ambiente (o que perfaz uma estratégia de desenvolvimento e de elevação de receitas, sob o interesse do consumidor em demandar por produtos “politicamente corretos”). Por outro lado, uma maior produtividade acima da competitividade entre as empresas, o que, em termos práticos, induz o consumidor a posicionar em segundo plano seu compromisso com o aspecto social.

Busca-se, nesse artigo, analisar como a Responsabilidade Social é praticada, em termos globais e em nosso país, defendendo a idéia de que tal responsabilidade, a princípio, não é filosofia, modismo, gestão ou ideologia, e sim estratégia empreendedora que transforma uma organização, tornando-a mais competitiva e dinâmica, sem perder o foco nos ideais de transparência e ética. Outrossim, faz-se um convite à reflexão sobre como a conduta responsável das empresas pode contribuir para a diminuição de potenciais de risco e para a proliferação de negócios.

É fato que a adoção de práticas empresariais socialmente responsáveis se reflete em reduções de custos, melhora na qualidade de vida de seus colaboradores e construção de um forte relacionamento com seus stakeholders!

Por outro lado os lucros auferidos por tais práticas suscitam discussões de foro ético que devem ser pormenorizadas, no que se entenda ser necessário discutir e compreender os mecanismos de coesão entre objetivos tão distintos.

2. Definição de Responsabilidade Social

O papel da Responsabilidade Social tem recebido, nos últimos anos, várias indagações e interpretações. Para que se entenda tal conceito, ainda em construção, levantaram-se algumas definições correlacionadas ao papel do incentivo social no âmbito dos Negócios. Para alguns, a Responsabilidade Social representa uma imposição legal; outros, no entanto, a definem como instrumento de cunho filantrópico ou simbólico de uma contribuição de caridade atrelada à função social. Um terceiro grupo a considera apenas como um fator dispendioso às empresas que praticam tais ações.

Conquanto seja constante de um tema novo de estudo, imersa em conflito e de difícil descrição, a prática da Responsabilidade Social adveio, com o passar dos anos, da necessidade das empresas de inserir em um contexto estratégico a execução de projetos sociais, com o intuito de resolver problemas intrínsecos em que estavam envolvidas. A responsabilidade social passou a ser também uma forma de gestão, não dizendo respeito somente a um “investimento na comunidade”. Ao longo dos anos, as empresas incutiram em si mesmas um grau de conscientização segundo o qual para que se mantivessem num mercado cada vez mais competitivo, fazia-se mister (i) uma conduta socialmente responsável e (ii) uma preocupação constante em atender às necessidades e expectativas das diversas camadas de consumidores intermediários e finais. Nesse contexto, a Responsabilidade Social passou a definir o compromisso que uma organização deve estabelecer para com a sociedade, traduzido em ações que a afetem positivamente, de modo pró-ativo e coerente com seu papel específico na sociedade.

À medida que o conceito de Responsabilidade Social das empresas ganha corpo

de forma sistêmica, perde dependência das ações e projetos direcionados à comunidade, sendo substituído por uma gama de redes de relacionamento que segue padrões de conduta aplicáveis única e totalmente às atividades da empresa, ou seja, intrinsecamente compatíveis com o planejamento e a definição de atividades inerentes aos negócios.

Nesse ínterim, tal política se atrela a um conjunto de procedimentos e rotinas gerenciais que abrangem todos os níveis de operação dos negócios, facilitando o diálogo permanente com os stakeholders. Através da interação entre os diversos agentes sociais, abrangem se diversos aspectos econômicos, bem como são alinhavadas relações de confiança e de ética [1].

O comprometimento da empresa para com parâmetros éticos e econômicos que conduzam à melhor qualidade de vida dos empregados e da comunidade fundamenta-se em diretrizes válidas para todos os níveis hierárquicos, da alta administração ao nível operacional, afetando toda a estrutura organizacional e pressupondo novos conceitos, valores e técnicas gerenciais. Portanto, necessita ser incorporada à estratégia da empresa, refletindo-se em desafios éticos nas dimensões econômica, ambiental e social para otimizar oportunidades de negócios [2].

De modo a se adquirir um conhecimento acurado da estratégia empreendedora estruturada na responsabilidade social, faz-se mister analisar dois conceitos básicos de estratégias de negócios, a saber, *planejamento estratégico* e *empreendedorismo*.

Conceitua-se “planejamento estratégico” como o processo de se elaborar estratégias que projetam, em uma organização, seus objetivos esperados em longo prazo. Esta tarefa envolve os processos de análise do ambiente e da organização, cabendo geralmente aos altos executivos da empresa executá-la. Em verdade, o planejamento estratégico pode ser considerado como um rol de tarefas a serem cumpridas pela alta administração a fim de que as ações empreendedoras subsequêntes tenham efeito. Isso exige que a empresa disponha de profissionais diferenciados, capazes de vislumbrar soluções onde o gestor comum aponte apenas problemas.

No que concerne ao conceito de “empreendedor”, o termo se refere ao indivíduo capaz de produzir acontecimentos, com elevada sensibilidade para negociar e talento para perceber novas oportunidades. Em suma, deve aliar criatividade a poder de realização. Segundo tais pontos de vista, surgem duas idéias de empreendedor: o *social* e o *empresarial*. O empreendedor social é focado em soluções para a comunidade, e tem como parâmetro de desempenho o impacto social de suas decisões sobre a comunidade, buscando sempre produzir mudanças. Já o empreendedor empresarial volta suas atenções ao mercado, estipulando como medida de desempenho para si o lucro.

Assim, a importância da responsabilidade social é majorada como estratégia empreendedora, pois a atividade empresarial é um instrumento da sociedade e da economia, e estas podem acabar com a existência de uma empresa, se não creditarem valor funcional a tal modelo de responsabilidade.

3. O contexto filosófico da Responsabilidade Social

Tanto as organizações empresariais como a sociedade têm se mobilizado no sentido de implantar o conceito de Responsabilidade Social como algo perene, e não apenas um modismo.

Sob a insígnia de que é, mais do que um ato de caridade, um reflexo da ação comunitária intensiva, o emblema do “ser socialmente responsável” encerra em si um novo modelo de gestão empresarial. Nele, firma-se o compromisso de, paralelamente à obtenção do lucro, atentar-se para questões de satisfação da natureza humana, como a satisfação de empregados e consumidores, o cuidado com o meio ambiente, entre outros. Tal iniciativa germina no seio da própria organização, quando do esforço conjunto de se promover o bem-estar e crescimento de todos. Nesse ínterim, deve ser vista como um compromisso da empresa com a sociedade em geral, englobando a percepção de que o papel atual das empresas se estende muito além da simples obtenção de lucro. Assim, Respon-

sabilidade Social é entendida como o compromisso que uma organização empresarial ou de pessoas firma com o desenvolvimento e melhoramento da qualidade de vida dos indivíduos a ela atrelados, de suas famílias e da comunidade como um todo. Em outros termos, é estabelecida como uma teoria ideológica que define uma responsabilidade perante a sociedade. Pode se configurar como positiva, em termos de uma ação pró-ativa, ou negativa, em termos de uma ação resistiva, perante mudanças sociais. Embora associada, a princípio, a práticas comerciais e governamentais, também pode – e deve – ser praticada por grupos ativistas e comunidades.

Experiências recentes em municípios brasileiros ilustram a nova visão sobre sustentabilidade social que se apresenta: o surgimento de centros de desenvolvimento sustentável que exploram o emprego adequado de recursos naturais, aliados a iniciativas de reeducação ambiental e reciclagem de matérias-primas, em momento algum vai de encontro às premissas básicas de competitividade e aumento de receita, o que supera expectativas construídas até por outros projetos de maior porte que privilegiavam investimentos maciços em tecnologia sustentável. Todo esse universo de possibilidades no cenário empresarial brasileiro propicia que se delimitem ferramentas para alavancar o desenvolvimento sócio-econômico brasileiro, conquanto se observem parâmetros de aferição de desenvolvimento humano.

4. Compromissos assumidos no Balanço Social

É evidente que as empresas que norteiam suas decisões sob a ótica da ética e da responsabilidade social, tendem a ocupar posições de destaque no mercado perante as demais, haja vista que reduzem seus custos de produção e elevam seu volume de negócios, sustentando uma imagem afinada com o duo qualidade produtividade. De fato, nos últimos anos houve um aumento significativo do número de empresas sintonizadas com um perfil social consciente, em parceria ou não com o Estado.

Nesse contexto, deve-se discernir



Responsabilidade Social de Ação Filantrópica: a filantropia consiste no auxílio humanitário isolado, ao passo que o perfil social responsável envolve um sem-número de integrantes da sociedade. Em outras palavras, a Responsabilidade Social elenca as benesses filantrópicas assistenciais e educacionais em torno da definição de um instrumento de gestão empresarial estratégica.

As organizações têm percebido o papel que exercem ao interagir com seus públicos-alvo. No Brasil, em particular, com a abertura democrática, a sociedade civil organizada passou a promover ativamente manifestos sociais igualitários, apoiando, e mesmo substituindo o Estado na tarefa de suprir a carência de programas sociais herdada do regime político anterior. A necessidade de transparência empresarial se fez crescente, e é prática usual dos dias atuais a divulgação de resultados de tais políticas sociais – é o chamado “Balanço Social”, que reflete a prestação responsável e madura de contas de cada empresa para com seus acionistas e para com a sociedade. Todavia, é ainda elevado o número de empresas que omitem ou acobertam números em seus relatórios, o que denuncia, em âmbito nacional, a persistência indesejada da falta de ética. A discussão passa a abranger não apenas o valor em si do socialmente responsável, e sim a ótica político-econômica sob a qual a prática social é analisada, o que envolve uma profunda análise ética e de princípios.

5. A Ética na Responsabilidade Social

Que fatores guiam a ética empresarial à baila de discussão quando se analisa a conduta de uma organização empresarial? Sob que termos a ética é vista como suprema, e como isso é dependente da realidade brasileira? Tais questionamentos são indissolúveis perante a realidade de desigualdades sociais em nosso país, em um cenário agravado pela falta de moral política com a qual convivemos hoje, ou que talvez já existisse, ainda que oculta no passado por instrumentos de repressão à informação. Para a superação de tais obstáculos, a ética não tem força para se mover por si só: necessita motivar

o gestor na tomada de decisão bem-articulada, gerando êxito nos resultados obtidos. Essa mudança de rumo empresarial decorre de uma transformação anterior: a do comportamento positivo do gestor como pessoa, denotando a devida preocupação com as conseqüências de suas atitudes, notadamente dirigidas à promoção de valores relacionados aos direitos humanos, respeito ao meio ambiente e cidadania. Sob tais paradigmas, a ética termina por se traduzir em confiabilidade, alinhavada de forma imponderável com um projeto notadamente coletivo e garantidor da sobrevivência da organização no meio empresarial.

6. Responsabilidade Social versus Estratégia Empresarial

Se em tempos passados o sinônimo de Responsabilidade Social empresarial era atingir metas dos acionistas, na atualidade tal papel deve ser comprovado perante o mercado globalizado, buscando espaço para identificar oportunidades competitivas. Nesse ínterim, é notável o caráter positivo do investimento social.

Há ainda certo desequilíbrio na forma como as entidades empresariais distribuem entre si o ônus da prática da Responsabilidade Social. Enquanto muitas empresas apenas enxergam tal exigência como motivadora de decisões meramente pró-ativas a modificar regras sociais, outras se vêem na obrigação implícita de devolver à sociedade o que obteve com seu auxílio – esta última é a idéia de Responsabilidade Social Corporativa [3]. Nesse caso, as estratégias de negócios são levadas a cabo ao mesmo tempo em que a consciência social é despertada, colaborando positivamente para a obtenção das metas de *marketing* empresarial e potencializando o desenvolvimento da empresa.

Segundo tal linha de raciocínio, cada estratégia escolhida deve se ajustar às causas sociais que a justificaram para que seja eficaz. De fato, não faz sentido algum atingir necessidades distantes da realidade na qual a empresa se encontra imersa. Fugindo da meta do lucro isolado – e também fugindo do eventual prejuízo –, organizações têm agregado valor social

conceito de que a Responsabilidade Social é voluntária, estando acima e além da mera Responsabilidade Legal. A ênfase na eficiência das ações pró-ativas, como já mencionado, justifica-se pelo objetivo maior de se eliminar comportamentos irresponsáveis e antiéticos do organograma empresarial, efeito que se estende à comunidade. No presente momento, é fato que há a preocupação premente com a aplicação da ética no que tange às normas da prática empresarial moderna, pois um maior valor social conduz a uma série de outros benefícios judiciais e de *marketing* de negócios.

Na sociedade atual, os princípios éticos mantidos em uma empresa podem influenciar consideravelmente em três fatores: produtividade, através de programas sociais de benefícios repassados aos funcionários; ampliação de vantagens a consumidores e fornecedores, no sentido de vislumbrar as necessidades atendidas socialmente por programas empresariais responsáveis; e, por fim, a tomada de decisões que permitam às agências governamentais minimizar sua interferência dentro das organizações, posto que passa a haver menor necessidade de fiscalização no que diz respeito à conduta socialmente responsável de cada empresa. Em suma, enquanto a Responsabilidade Social traz embutida em si, obviamente, um valor moral, agrega também valor econômico, quantitativamente igual à receita total que se deseja investir em bens ou atitudes socialmente responsáveis.

7. Afinal, quem paga a conta?

Partindo do princípio que grandes organizações, mesmo alinhadas com o propósito social, se preocupam em demasia com a elevação de suas receitas, é passível de interpretação que a preocupação com causas sociais como a proteção ao meio ambiente, com saúde ou qualquer outra motivação social se configura como um passaporte rápido para a entrada no mercado de forma mais competitiva, sem perder perante seus consumidores a identidade de “preocupação social”.

É feito aqui um convite à reflexão: o que responder à pergunta “Quem paga a con-

ta?”. Mesmo inserido no contexto da novidade social que se apresenta nos tempos atuais, alguém jamais deixará de acreditar, sobretudo na realidade brasileira, que arca com uma parcela compulsória dessa empreitada, seja nos impostos repassados a toda a classe econômica, seja nas taxas de serviços. Como não pensar que os benefícios sociais concedidos a empregados de fábricas, por exemplo, são tão somente instrumentos ocultos de dominação e sedução econômica sobre o ideário de cada um, para incentivar quase automaticamente o aumento da mais-valia? Tais preceitos são tão consistentes filosoficamente que acabam por seduzir até mesmo à classe dominante dos meios de produção [4].

É indiscutível a importância da Responsabilidade Social, e inegável que, mesmo diante de outras intenções duvidosas, não se pode desmerecer o fato de que algo vem sendo feito – ainda que paguemos a conta. Isso traz à tona outro questionamento: pode uma empresa ser, de fato, socialmente responsável? Se sim, que critérios tal organização deve atender para que seja destacada como tal? A realidade distinta de cada empresa nos ensina que a essa pergunta cabem múltiplas respostas, já que em pelo menos quatro distintos aspectos – valor econômico, qualidade de vida, investimentos sociais e resolução de problemas – uma organização pode diferir paradoxalmente de outra. Inúmeras outras indagações, como “a empresa produz bens tangíveis?”, “como os serviços afetam a questão social na vida da comunidade?”, “Quanto se deve investir de modo a se obter um retorno ótimo que compense mais ações sociais?”, são também estratégias de negócios que invariavelmente buscam a captação de mais recursos, jamais deixando de lado a intenção real de maiores taxas de lucro.

8. Considerações Finais

As organizações direcionadas à construção de uma política saudável de Responsabilidade Social têm desenvolvido sólidas ligações de empatia com seus consumidores e funcionários. Através de ações sociais bem

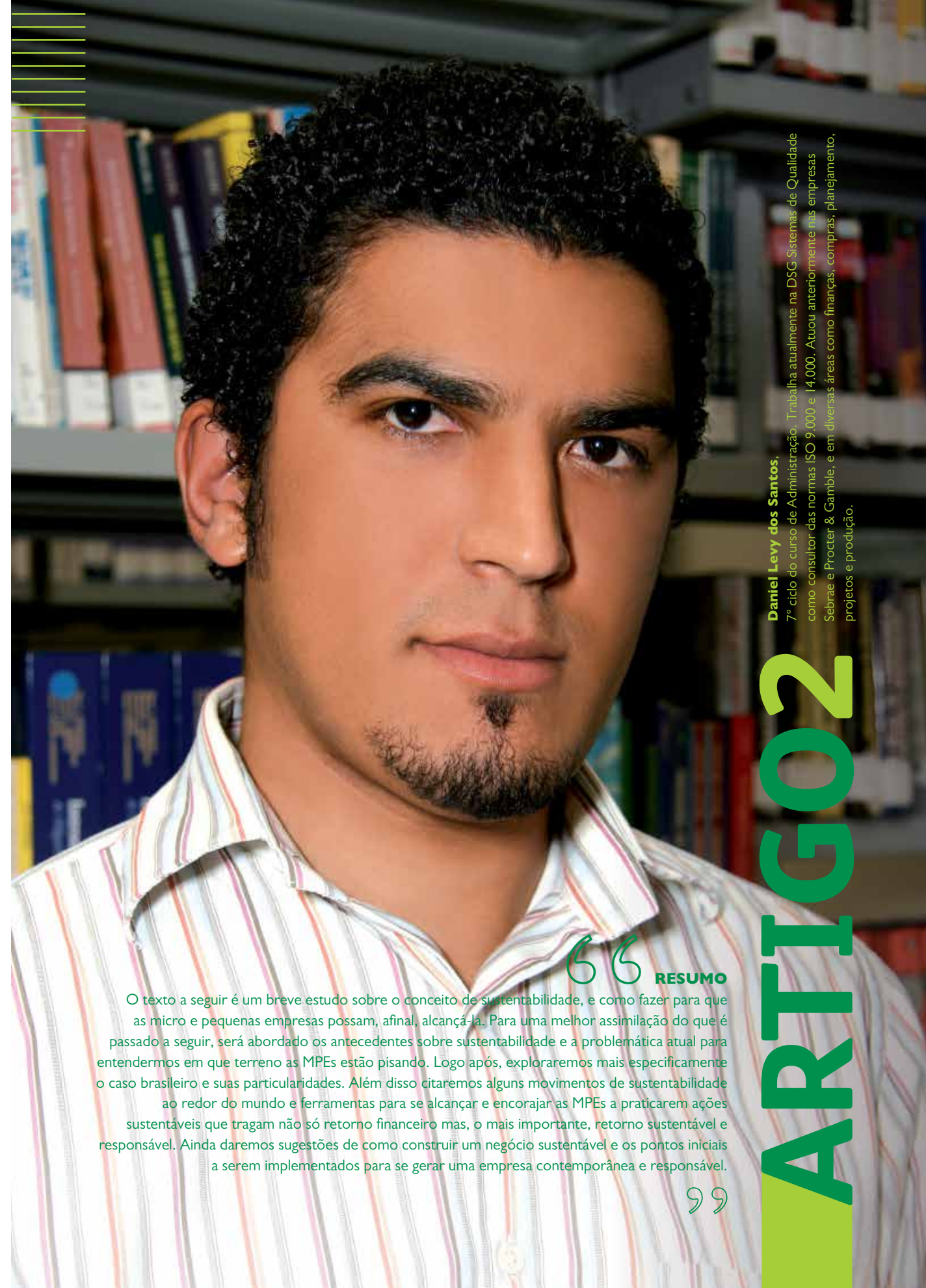
planejadas eticamente e adequadamente divulgadas, os frutos colhidos têm sido promissores.

Nessa seara, Responsabilidade Social não se resume somente a auxílio, comportamento dentro da Ética e transparência na condução dos aspectos que influenciam direta ou indiretamente no comportamento dos membros de uma organização. O conceito de “empresa cidadã” deixa de ser uma filosofia que norteia a prática continuada de ações socialmente responsáveis, e se torna um dever.

O que se espera do futuro da Responsabilidade Social é que tal dever, cada vez mais vinculado ao lucro proporcional ao investimento, devolva esse mesmo capital investido sob alguma forma, seja em ar puro, água inodora, incolor e insípida, ou em uma mera sombra de uma árvore... sob a qual uma cabeça pensante descanse e pondere sobre o valor incomensurável do social.

Referências bibliográficas

- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- CRANE, A. et al. **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. Oxford, England; New York, NY: Oxford University Press, 2008.
- McBARNET, D.; VOICULESCU, A.; and CAMPBELL, T. **The New Corporate accountability**: corporate social responsibility and the law. Cambridge, England: Cambridge University Press, 2007.
- ZADEK, S. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, oct. 1998.



Daniel Levy dos Santos, 7º ciclo do curso de Administração. Trabalha atualmente na DSG Sistemas de Qualidade como consultor das normas ISO 9.000 e 14.000. Atuou anteriormente nas empresas Sabrae e Procter & Gamble, e em diversas áreas como finanças, compras, planejamento, projetos e produção.

RESUMO

O texto a seguir é um breve estudo sobre o conceito de sustentabilidade, e como fazer para que as micro e pequenas empresas possam, afinal, alcançá-la. Para uma melhor assimilação do que é passado a seguir, será abordado os antecedentes sobre sustentabilidade e a problemática atual para entendermos em que terreno as MPEs estão pisando. Logo após, exploraremos mais especificamente o caso brasileiro e suas particularidades. Além disso citaremos alguns movimentos de sustentabilidade ao redor do mundo e ferramentas para se alcançar e encorajar as MPEs a praticarem ações sustentáveis que tragam não só retorno financeiro mas, o mais importante, retorno sustentável e responsável. Ainda daremos sugestões de como construir um negócio sustentável e os pontos iniciais a serem implementados para se gerar uma empresa contemporânea e responsável.

ARTIGO 2



Desenvolvimento sustentável nas micro e pequenas empresas de São Paulo

Resumo

O texto a seguir é um breve estudo sobre o conceito de sustentabilidade, e como fazer para que as micro e pequenas empresas possam, afinal, alcançá-la. Para uma melhor assimilação do que é passado a seguir, será abordado os antecedentes sobre sustentabilidade e a problemática atual para entendermos em que terreno as MPEs estão pisando. Logo após, exploraremos mais especificamente o caso brasileiro e suas particularidades. Além disso citaremos alguns movimentos de sustentabilidade ao redor do mundo e ferramentas para se alcançar e encorajar as MPEs a praticarem ações sustentáveis que tragam não só retorno financeiro mas, o mais importante, retorno sustentável e responsável. Ainda daremos sugestões de como construir um negócio sustentável e os pontos iniciais a serem implementados para se gerar uma empresa contemporânea e responsável.

1. Introdução

Quando falamos em desenvolvimento sustentável o que nos vem à cabeça? O que é realmente e como se dá um desenvolvimento sustentável responsável que preserve os recursos do ambiente? Qual a consciência e competências que as pessoas e as empresas devem desenvolver para que usemos o meio ambiente não só como fonte de riqueza, mas como forma de sobrevivência no presente e garantia de uma vida saudável para as futuras gerações?

Este discurso ambiental que já se tornou um tanto repetitivo em todos os setores da sociedade e em todas as rodas de discussão, ganha cada vez mais a consciência da grande massa, que cobra atitudes positivas imediatas em relação à questão ambiental.

O Brasil dispõe hoje de aproximadamente 5,3 milhões de empresas, deste total, 98% são de micro e pequenas empresas (MPE), distribuídas nos setores de comércio (56%), serviços (30%) e indústria (14%). (PNUMA/SEBRAE, 2007). Para a economia brasileira, as MPE respondem por 53% do emprego formal, 20% do PIB e 2,7% das exportações. De acordo com o Sebrae (2007), estima-se que aproximadamente 75 % das micro e pequenas empresas tenham algum programa não formalizado relacionado a desenvolvimento sustentável ou responsabilidade social. Ainda há o dilema dos investimentos que somente visam à melhoria da imagem da empresa, mais voltados para o marketing institucional, e os investimentos que buscam efetivamente uma melhora significativa dos ambientes que cercam a empresa, com consciência ambiental.

Para as MPEs é necessária uma abordagem coerente e abrangente para avaliar e abordar as oportunidades, pressões e desafios comerciais do mundo moderno.

Este texto tem por objetivo encorajar atitudes e esclarecer que o progresso sustentável das MPE brasileiras é possível. Mas esse avanço só será atingido por meio do fortalecimento das cadeias produtivas, do aprofundamento do nível de assimilação dos processos e da forma como a empresa está se relacionando com seus funcionários estimulando o aprendizado e a inovação, do desenvolvimento da confiança, com transparência e responsabilidade, e, principalmente, da compreensão e gestão de riscos e oportunidades. Será que há exemplos de boas práticas e leis que estimulam empresas socialmente responsáveis, incentivos financeiros e fiscais?

O mundo atual se encontra em meio a crises, e elas incluem não só apenas a mudança climática, as taxas de extinção da biodiversidade e a fome, mas também outros problemas derivados do crescente número de pessoas, da elevação de consumo, dos ricos e do desespero dos pobres.

Por essa e por outras questões é essencial uma transferência da discussão da questão ambiental da periferia para o centro das decisões. Vivemos um tempo de inversão

de valores, de paradigmas, devemos discutir um meio ambiente para o desenvolvimento e não desenvolvimento em detrimento do ambiente.

2. O Cenário atual: a problemática do mundo contemporâneo.

2.1. Onde estamos?

De acordo com o WORLD WIDE FUND FOR NATURE (2007), a definição mais aceita para desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro. Essa definição surgiu na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pelas Nações Unidas para discutir e propor meios de harmonizar dois objetivos: o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental.

Para ser alcançado, o desenvolvimento sustentável depende de planejamento e do reconhecimento de que os recursos naturais são finitos. Esse conceito representou uma nova forma de desenvolvimento econômico, que leva em conta o meio ambiente.

Muitas vezes, desenvolvimento é confundido com crescimento econômico, que depende do consumo crescente de energia e recursos naturais. Esse tipo de desenvolvimento tende a ser insustentável, pois leva ao esgotamento dos recursos naturais dos quais a humanidade depende. A estes recursos se vinculam não só a existência humana e a diversidade biológica, como o próprio crescimento econômico. O desenvolvimento sustentável sugere, de fato, qualidade em vez de quantidade, com a redução do uso de matérias-primas e produtos e o aumento da reutilização e da reciclagem. Analisando a questão de uma maneira genérica, de acordo com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (2007), há três grandes desafios básicos que precisam ser alcançados pela humanidade para atingirmos bases sustentáveis de desenvolvimento. São eles:

Desafio 1: Garantir a disponibilidade de recursos naturais que transformamos em bens e serviços necessários à nossa vida cotidiana: Um dos primeiros alertas sobre a possibilidade do esgotamento de recursos naturais estratégicos que aconteceria por volta de 2050 nos foi apresentado pelo primeiro relatório do clube de Roma, "Limites do Crescimento", publicado em 1971. Neste documento já há o alerta de que os recursos naturais renováveis, tais como as florestas e os peixes, não devem ser usados em velocidades superiores a da natureza em renová-los, como vem acontecendo. Já os recursos não renováveis como os combustíveis fósseis, não devem ser usados em velocidades superiores a do desenvolvimento de novas tecnologias que permitam substituí-los quando se tornarem escassos. Junto a essas duas regras básicas, outras questões precisam andar em paralelo para que esta consciência seja alcançada, como o desafio da estabilização da população mundial, melhoria da educação em todos os níveis, aumento da eficiência na produção de bens e serviços e racionalização dos padrões de consumo.

Desafio 2: Não lançar sobre a biosfera do planeta substâncias tóxicas, resíduos e poluição decorrentes da produção e uso de bens e serviços em quantidades e velocidade superiores à capacidade de auto-depuração da natureza.

De acordo com o relatório das Nações Unidas para o Meio Ambiente (2007), mais de 50.000 compostos químicos são usados comercialmente, mais algumas centenas são adicionadas anualmente e estima-se que a produção química global cresça até beirar os 85% nos próximos 20 anos.

Aqui se localiza o paradigma entre melhora da qualidade de vida com os produtos químicos e os efeitos danosos não intencionais ao ambiente, que hoje causam aproximadamente ¼ de todas doenças da humanidade.

As sociedades industriais devem e estão exigindo cada vez mais a produção de substâncias biodegradáveis e menos tóxicas, eliminação de resíduos e aumento da durabilidade dos produtos além de sua reciclagem. As concentrações de vários tipos de resíduos e poluição não cessam de crescer, tanto no ar quanto

na água e solos, provocando aparecimento dos problemas ambientais globais. Em várias áreas já ultrapassamos os limites da biosfera para assimilar os resíduos e a poluição provocados pelas atividades humanas. Como exemplo, além do gás carbônico, estão se acumulando na atmosfera o gás metano e o óxido nitroso que são todos responsáveis pelo aquecimento global.

Desafio 3: Reduzir mundialmente a pobreza.

Em 1976, o Clube de Roma publicou seu terceiro relatório, "Para uma Nova Ordem Internacional", do qual participaram pela primeira vez cientistas das áreas sociais. O relatório concluía que: "antes de atingirmos os limites físicos do nosso planeta aconteceriam graves convulsões sociais provocadas pela grande desigualdade entre países industrializados e os países pobres. Naquela época (1976), a relação entre o Produto Interno Bruto (PIB) médio dos países industrializados e o dos países pobres era de 13 para 1, e estava crescendo. Hoje esta diferença já ultrapassou 20 para 1, e as conseqüências são evidentes, como as migrações clandestinas dos países pobres para os ricos, o aumento da violência e até o terrorismo.

A crise mundial de água, que afeta 1/3 da humanidade, não é só resultado da escassez, mas da pobreza, poder e desigualdades. Para reduzir esta discrepância entre ricos e pobres, de acordo com o Pnuma, algumas ações são urgentes tais como:

Estabilizar a população mundial por meio da educação em todos os níveis, notadamente para as mulheres; facilitar o comércio de produtos e matérias primas dos países em desenvolvimento no mercado internacional; promover a transferência de tecnologias economicamente e ambientalmente eficazes.

2.2. E para onde vamos?

Em 2002, dez anos depois da segunda Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, conhecida como RIO 92, mais de 100 chefes de Estado e 60.000 delegados foram a Johannesburgo, na África do Sul, para discutir os progressos e problemas desde então. Transcorridos dez

anos, apenas 40 nações adotavam algum tipo de estratégia voltada para garantir a preservação dos recursos naturais, conforme negociado na RIO 92. Em 2002, as florestas, os peixes, a água e o ar limpos estavam mais escassos. Duas das mais importantes fontes de biodiversidade, os recifes de coral e as florestas tropicais, foram tremendamente degradadas. As emissões de gás carbônico, principal responsável pelas mudanças climáticas e pelo aquecimento global, cresceram 10%. Nos Estados Unidos, que não ratificaram o Protocolo de Kyoto, tratado assinado por 178 países para controlar as emissões de gás, o salto foi de 18%.

Quanto ao desenvolvimento sustentável, o Fundo Mundial para Natureza, a organização ambientalista mais conhecida como WWF, usando estatísticas da ONU, concluiu que os 15% mais ricos da humanidade (incluindo as minorias ricas dos países pobres) consomem um nível tão alto de energia e recursos, que buscar um estilo de vida comparável para o restante do mundo iria requerer os recursos de 2,6 planetas do tamanho da Terra. Nos anos 90, 2,24% das florestas foram destruídas, a proporção de recifes de coral ameaçados saltou de 10% para 27%, apesar de protegidos pela Convenção da Biodiversidade. O consumo de combustíveis fósseis cresceu 10%.

Mas o efeito mais preocupante, por conta das suas implicações no cotidiano das pessoas, talvez seja o aquecimento global. A década de 90 foi o mais quente desde que se realizaram as primeiras medições no fim do século XIX. Nosso planeta sempre passou por ciclos naturais de aquecimento e resfriamento, da mesma forma que períodos de intensa atividade geológica lançaram à superfície quantidades colossais de gases que formaram de tempos em tempos uma espécie de bolha gasosa sobre o planeta, criando um efeito estufa natural. Ocorre que atividade industrial vem afetando o clima terrestre. Em 2001, cientistas de 99 países se reuniram em Xangai, na China, e concluíram que o fator humano no aquecimento é determinante. Desde 1750, nos primórdios da Revolução Industrial, a concentração atmosférica de carbono aumentou 31%, e mais da metade desse crescimento ocorreu de 50 anos para cá.

3. Olhando para o Brasil e entendendo a conjuntura atual

Nesse cenário um tanto nebuloso, como fica a questão brasileira? Mais especificamente a questão das Micro e Pequenas Empresas de São Paulo? Com base nesta estrutura de problemas do mundo contemporâneo, ainda é possível acreditar que há solução para o desenvolvimento de empresas sustentáveis, superando questões que a princípio parecem irreversíveis?

Este é um simples texto, não para apresentar um cenário tenebroso, mas sim fazer um chamado urgente à ação. É nesse momento que devemos ter uma visão abrangente do todo para visualizarmos, dessa forma, as múltiplas ameaças e, ao mesmo tempo, as infinitas oportunidades envolvidas dentro de cada contexto de problemas que se apresentam ao mundo.

No caso brasileiro, para alcançar estes objetivos, as micros e pequenas empresas esbarram em algumas dificuldades, como o limitado conhecimento da população na área ambiental, além da falta de incentivos fiscais, como verificado no caso do projeto de lei 5974/05 que tramita no congresso desde 2005 e até hoje não foi sancionado.

Essa lei e seu apenso (PLS 5162/05) têm por objetivo beneficiar investidores sociais interessados em aplicar recursos em projetos de conservação ambiental e de desenvolvimento sustentável através de incentivo fiscal. Para isso, um grupo formado por organizações da sociedade civil, especialistas da área tributária e empresários se uniram para mobilizar uma ação pelo "IR Ecológico". No dia 12 de julho de 2006, o projeto foi aprovado por unanimidade na Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável da Câmara dos Deputados. Agora, tramita na Comissão de Finanças e Tributação. De lá, deve seguir para a Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania e depois para o Senado Federal (onde já foi previamente aprovado). De acordo com Georgia Pessoa, assessora jurídica do WWF-Brasil, que integra a Ação pelo IR Ecológico, o incentivo fiscal representaria um grande avanço para a sociedade brasileira, pois facilitaria a dinâmica de captação de recursos para projetos na área ambiental. Ela diz que o

projeto respeita os limites determinados na legislação tributária em vigor, prevendo que pessoas físicas possam deduzir de seu imposto de renda devido até 80% do valor doado para projetos ambientais, e empresas, até 40% - contanto que as deduções não ultrapassem, respectivamente, 6% e 4% do total do IR. Como na Lei Rouanet (lei de incentivo à cultura), o PL 5974/05 prevê que os interessados (sejam organizações da sociedade civil, o Fundo Nacional do Meio Ambiente e outros fundos municipais e estaduais) apresentem seus projetos ao Sistema Nacional do Meio Ambiente (SNMA) - órgão vinculado ao Ministério do Meio Ambiente -, que estaria capacitado a avaliá-los. Se o projeto for aprovado, os beneficiários poderão captar recursos mais facilmente, já que poderão apresentar aos doadores a contrapartida do incentivo fiscal. O SNMA ficaria responsável pelo monitoramento da implantação do projeto e de sua prestação de contas. Segundo Georgia Pessoa, não existem incentivos semelhantes ao IR Ecológico em outros países. Na Costa Rica, diz ela, o turista, ao pisar no país, deve pagar um imposto que é destinado à conservação do meio ambiente - mas não se trata de um incentivo fiscal. Já nos Estados Unidos, onde existem muitos incentivos, eles são voltados para a filantropia em geral, e não especificamente para a área ambiental. Na Europa, há um contexto adverso para doações, pois a pessoa que deseja apoiar um determinado projeto deve destinar metade do valor doado ao governo, já que se entende que cabe a ele criar projetos e políticas ambientais. Ainda assim, ela esclarece que a Europa é um grande doador. No último acesso em 12/05/2008 o projeto se encontrava em "Apresentação do Requerimento nº 2538/2008, pelo Deputado Vieira da Cunha (PDT-RS) que requer regime de urgência para apreciação de proposição."

Há ainda o problema da ausência da educação ambiental, que deveria começar na escola, somado à omissão de outros meios de comunicação, responsáveis pela educação do indivíduo e conseqüentemente da sociedade. A população está cada vez mais envolvida com as novas tecnologias e com cenários urbanos, perdendo, desta maneira, a relação natural que tinha com a terra e suas culturas. Cenários, como os

shoppings, passam a ser normais na vida dos jovens, e os valores relacionados com a natureza não têm mais pontos de referência na atual sociedade moderna. A educação ambiental se constitui numa forma abrangente de educação, que se propõe a atingir todos os cidadãos através de um processo pedagógico participativo permanente que procura inculcar no educando uma consciência crítica sobre a problemática ambiental, compreendendo-se como crítica a capacidade de captar a gênese e a evolução de problemas ambientais. O relacionamento da humanidade com a natureza, que teve início com um mínimo de interferência nos ecossistemas, tem hoje culminado numa forte pressão exercida sobre os recursos naturais. Dentro deste contexto, é clara a necessidade de mudar o comportamento do homem em relação à natureza, no sentido de promover sustentabilidade à sociedade atual.

Analisando o cenário das Micro e Pequenas Empresas notamos que a valorização das questões ambientais nos negócios aumentou e tornou-se central para a responsabilidade social corporativa de muitas empresas globais, embora para muitas outras seja um interesse “cosmético” dentro da gestão corporativa. Aqui esbarramos na questão ética, tão presente nos dias de hoje. Nessa matéria, vivemos uma verdadeira crise. A ética é uma ciência da moral e pode ser definida como: a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade (Adolfo Sanches Vasquez, Ética, ed. Civilização Brasileira, 14ª edição). Resultado disto é que a moral e a ética perderam significado social, dando-se importância à obtenção finalista do sucesso pessoal e material a qualquer custo, ficando assim reduzida a preceitos delimitadores das relações profissionais (Códigos Éticos), restando apenas a ética normatizada e direcionada às profissões. Não há mais uma ética universal. Essa crise que ora vivenciamos nos coloca diante da falta de uma orientação ética geral, e a ética, como conhecemos, ciência da moral, está relegada a um plano social inferior, deixando de ser uma orientadora do comportamento humano como era antes. Dessa forma, podemos constatar que a própria evolução científica do homem o tem conduzido a uma crise existencial sem precedentes, encerrando-o em seu próprio mundo. Com uma nova filosofia de vida, poderá o ser humano conhecer

o seu limite de crescimento e, assim, evitar que a civilização moderna ultrapasse a sua capacidade de expansão e entre em colapso?

Pesquisa recente da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e do Ibope mostra que 68% dos brasileiros estariam dispostos a pagar mais por um produto que não agredisse o meio ambiente. Como exemplo de boas práticas podemos citar a empresa 3M que deixou de despejar, desde 1975, 270 mil toneladas de poluentes na atmosfera e 30 mil toneladas de efluentes nos rios, e está conseguindo economizar mais de 810 milhões combatendo a poluição em mais de 60 países onde atua. Outra empresa, a Scania caminhões, economiza 1 milhão com o programa de gestão ambiental, que reduziu em 8,6% o consumo de energia, 13,4 de água e 10% do volume de resíduos produzidos. Deve haver uma clara percepção de que estes gastos não são custos, mas sim investimentos que proliferam positivamente em várias dimensões da empresa, além é claro, da economia de recursos e financeira. Como vimos até agora, as oportunidades estão por todos os lados.

4. Construindo um negócio sustentável através da Responsabilidade Social Empresarial

De certa forma estes problemas emperram ações que as micro e pequenas poderiam exercer mais efetivamente em relação ao desenvolvimento sustentável, porém sempre há outros caminhos e formas de colaborar, de se ajudar a sociedade, a si mesmo e a sua própria casa. É preciso entender que ser mais responsável socialmente também é fator de competitividade. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tornou-se um fator de competitividade para os negócios.

Hoje deve-se ter a versatilidade de se preocupar com o meio ao seu redor, com todos os públicos envolvidos dos quais a empresa depende e se relaciona. Dar importância a comunidade em que atua também é fator fundamental de sucesso.

A pequena empresa que adota a filosofia e as práticas da Responsabilidade Social Empresarial tende a ter uma gestão mais consciente e

maior clareza quanto à própria missão. Consegue um melhor ambiente de trabalho, com maior comprometimento de seus funcionários, relações mais consistentes com seus fornecedores e clientes e melhor imagem na comunidade e sociedade. Tudo isso contribui para sua permanência e seu crescimento, diminuindo o risco de mortalidade que costuma ser alto entre os novos negócios. A intenção principal deste movimento é o desenvolvimento de produtos e serviços ambientais sustentáveis.

O conceito de RSE está relacionado com a ética e a transparência na gestão dos negócios e deve refletir-se nas decisões cotidianas que podem causar impactos na sociedade, no meio ambiente e no futuro dos próprios negócios.

De um modo mais simples, podemos dizer que a ética nos negócios ocorre quando as decisões de interesse de determinada empresa também respeitam o direito, os valores e os interesses de todos que de uma forma ou de outra são por ela afetados. De acordo com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, há sete diretrizes que uma empresa deve praticar para estar realmente alinhada às novas necessidades:

1° Adote valores e trabalhe com transparência:

Use sua visão e missão: Crie e divulgue uma declaração de missão: a declaração de missão vai além do propósito de lucrar ou ser a melhor. Embora simples, a missão de uma empresa identifica suas metas e aspirações.

2° Valorize empregados e colaboradores:

Desenvolvimento de relações sólidas com fornecedores, clientes e outros parceiros. Reduzir número de processos legais. Negociar conflitos de interesse, assegurar o cumprimento das leis. Valorize o local de trabalho, diversidade, desenvolvimento profissional. Atente-se à delegação de poderes, gestão participativa, remuneração e incentivo, trabalho e família, saúde, bem estar e segurança.

3° Faça sempre mais pelo meio ambiente:

Formate uma política de operações e processos, minimize resíduos, previna a poluição, faça uso eficaz de energia e água, agregado a um projeto ecológico.

4° Envolver parceiros e fornecedores em seus projetos.

Desenvolvimento de parcerias com fornecedores e clientes afim de trazer benefícios para si, para parceiros e sociedade

5° Proteja clientes e fornecedores.

Demonstrar lealdade e fortalecer as relações existentes é fundamental

6° Promova sua comunidade.

Através de filantropia, educação.

7° Comprometer-se com o bem comum.

Ter posicionamento político, participação, reconhecimento público.

Melhorando a empresa e prestando contas:

Além dos retornos financeiros e para própria imagem da organização, é recomendável, e a sociedade cobra por uma prestação de contas pública de sua empresa, daí a necessidade dos certificados, neste caso os ambientais e sociais.

Na área ambiental, há a certificação ISO 14.000 / 14.001.

5. Instrumentos de apoio para uma empresa sustentável, onde se apoiar:

5.1. A série ISO 14000

A norma descreve os requisitos básicos de um Sistema de Gestão Ambiental. O principal uso da ISO 14000 é a certificação junto a uma terceira entidade, embora ela possa ser usada internamente com finalidades de autodeclaração e para o atendimento a demandas específicas.

5.2. Construção da norma ISO 26000 de Responsabilidade Social:

Tem publicação prevista para 2009. O diferencial dessa ISO (Organização Internacional de Standardização - International



Organization for Standardization, em inglês), comparando com as normas das séries 9000 e 14000, é que não será certificável, ou seja, ela servirá apenas como um guia de diretrizes e não para conseguir selos e certificados de Responsabilidade Socioambiental pelas organizações.

5.3. ISE: Índice de Sustentabilidade Empresarial:

Já há alguns anos iniciou-se uma tendência mundial dos investidores procurarem empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos. Tais aplicações, denominadas “investimentos socialmente responsáveis” (“SRI”), consideram que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais. No Brasil, essa tendência já teve início e há expectativa de que ela cresça e se consolide rapidamente. Atentas a isso, a BOVESPA, em conjunto com várias instituições – ABRAPP, ANBID, APIMEC, IBGC, IFC, Instituto ETHOS e Ministério do Meio Ambiente – decidiram unir esforços para criar um índice de ações que seja um referencial para os investimentos socialmente responsáveis, o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial.

6. Alguns movimentos de sustentabilidade no mundo, uma breve citação:

6.1. (Fair Trade) Comércio Justo:

São mercadorias (geralmente ligadas ao agronegócio) produzidas e comercializadas de forma mais ética, sem explorar comunidades rurais de países subdesenvolvidos. Paga-se mais caro pelos produtos e garante-se um preço mínimo aos pequenos produtores, de forma que eles possam manter suas atividades, concorrer com os grandes e ainda adotar práticas sustentáveis de produção.

6.2. Selo Verde:

É a denominação mais comum para a marca do Forset Stewardship Council, o FSC. Esse selo pode ser reconhecido internacionalmente pelos consumidores de madeira e produtos derivados, como móveis e estruturas para a construção civil.

6.3. Os Créditos de carbono:

Os créditos de carbono foram criados em 1997, quando se aprovou o texto final do Protocolo de Kyoto. O protocolo estabelece, para os países desenvolvidos, metas de redução das emissões de gases do efeito estufa. Os que não conseguirem atingir esses objetivos podem compensar o problema comprando créditos de carbono gerados em projetos de países em desenvolvimento (que não têm metas a cumprir).

7. Ameaças e Oportunidades para as MPE. Será que é mesmo viável?

Como vimos até aqui, há vários exemplos e movimentos em busca de melhores práticas para o alcance de processos mais sustentáveis nas empresas. Porém, há uma pergunta que não quer calar: Afinal, qual a viabilidade de se fazer um negócio sustentável? Como se adaptar a esta nova realidade?

O primeiro passo é implementar um modelo de gestão de sustentabilidade ligado a um modelo de gestão ambiental e de responsabilidade social. Para isso, devemos iniciar as ações a partir de um delineamento estratégico da organização com base na análise daquilo que já foi passado neste texto sobre o ambiente em que a empresa está inserida, a missão e os aspectos inerentes ao mercado, como os concorrentes, fornecedores, órgãos normatizadores, além dos produtos e processos.

Ainda precisamos fazer uma análise ambiental das condições atuais da micro e pequena empresa, para assim tentarmos traçar metas e objetivos coerentes a partir de uma

reflexão sobre onde estamos e onde queremos chegar.

Um modelo de gestão simplificado para diagnosticar e gerenciar uma organização está fundamentado em alguns dos seguintes pressupostos:

A caracterização da organização distingue diferentes tipos de organizações;

Existem estratégias genéricas, comuns a todas as organizações que fazem parte do mesmo setor econômico, que podem subsidiar a definição das estratégias específicas (decisões de nível estratégico) e que, em seu conjunto, tornam cada empresa singular;

Às estratégias genéricas agregam-se as estratégias específicas que formam o processo decisório da organização. Essas estratégias específicas dependem do estilo de gestão do principal executivo da organização e das crenças, valores e cultura reinantes no âmbito da organização;

O processo decisório, função direta da cadeia produtiva da organização, pode ser hierarquizado em camadas / níveis decisórios dentro dos contornos delineados pelo foco estratégico definido para o negócio da empresa;

O processo decisório compõem-se das decisões necessárias à operacionalização das atividades empresariais (cadeia de agregação de valores / cadeia produtiva da organização).

Como resultado da hierarquização em diversas camadas, no modelo proposto sugere-se trabalhar com apenas duas (decisões de nível estratégico e decisões de nível operacional), em que as decisões de nível operacional, que agrupam as decisões da gestão ambiental e de responsabilidade social, interagem com as ações da cadeia produtiva da organização;

As decisões estratégicas estabelecem as regras de decisão para a camada de decisões operacionais, que por sua vez retroalimentam a camada decisória de nível superior (estratégica) com dados dos eventos ocorridos em seu nível operacional;

A cadeia produtiva (ciclo operacional ou cadeia de agregação de valores), composta dos processos sistêmicos produtivos (atividades fins da organização), é suportada pelos processos de apoio;

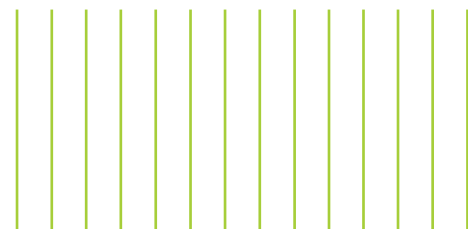
Os processos sistêmicos, tanto os produtivos quanto os de apoio, geram eventos econômicos, que são processados e mensurados pelo processo decisório (decisões operacionais), que, por sua vez, geram as ações no âmbito daqueles processos;

Os indicadores de negócios, de qualidade e de desempenho constituem métricas para o monitoramento do processo decisório da empresa.

Seguindo o modelo, um próximo passo seria o desenvolvimento da cadeia produtiva, dos objetivos, decisões e indicadores, além do processo de benchmarking. Este modelo parte de fora para dentro da organização; esta cadeia de agregação de valores (denominada supply chain) visa a otimizar o fluxo de insumos, produtos, serviços e informações, desde o fornecedor até o cliente final. Abaixo segue um modelo simplificado de modelo de gestão para uma MPE:

Objetivos e Decisões	Discriminação	Indicadores
Objetivos Estratégicos	Fornecimento de produtos e serviços com qualidade autêntica, voltada à satisfação das necessidades dos clientes.	De negócios: Satisfação do cliente; rentabilidade de patrimônio líquido; evolução dos preços / produto praticados pelo mercado.
Decisões Estratégicas	Implementação de novas tecnologias desenvolvidas e/ou adquiridas no exterior; Priorização dos investimentos para ampliação da capacidade produtiva e renovação da planta industrial.	De qualidade: Vendas por colaborador da empresa; Participação do mercado interno e no mercado externo.
Decisões Operacionais	Programação do processo produtivo para crescimento uniforme e ordenado; Engajamento e valorização dos colaboradores em equipes de trabalho.	De desempenho: Produtividade da mão de obra; Utilização da capacidade instalada; Investimento em treinamento/abastecimento.
Decisões Ambientais e Sociais	Redução, reutilização e reciclagem de resíduos industriais em processos produtivos; Tratamento de efluentes gasosos e efluentes líquidos nas próprias instalações da empresa.	Sociais e Ambientais: Volume de resíduos gerados em relação ao volume produzido; Gastos com tratamento de efluentes em relação ao total de gastos na produção.

FONTE: TACHIZAWA, Takeshy. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002



O conjunto de indicadores (de negócio, de qualidade e de desempenho) é definido de forma associada ao processo decisório da organização e, entre eles, salientam-se os indicadores ambientais e sociais. Os indicadores a serem utilizados dependem mais uma vez do porte e do estágio de vida em que se encontra a organização. Assim, para uma empresa de pequeno porte como estamos tratando, em início de vida, bastam apenas alguns indicadores que mensurem e monitorem os negócios no nível estratégico. Como todo modelo empresarial, que é uma tentativa de representação abstrata da realidade do mundo empresarial, ele não é completo. Também não substitui ou invalida o processo de gestão estratégica que varia de organização para organização, muito pelo contrário, ambos são complementares, e o modelo proposto apóia-se diretamente nas definições dadas no processo de gestão estratégica pelo empresário / empreendedor. Devemos envolver em cada etapa os stakeholders responsáveis, incorporando toda governança corporativa da empresa para que possamos de fato fazer uma verdadeira gestão socioambiental do negócio. Abaixo, segue um modelo formatado de desafios e oportunidades em que a empresa Suzano Petroquímica traça e foca seus desafios estratégicos e define as oportunidades que pode gerar através da implementação de seus projetos sustentáveis. Conforme comentamos no próprio texto, na verdade os desafios devem ser encarados como investimentos, e estes investimentos se tornam retorno para MPES em forma de oportunidades.

Desafios	Oportunidades
Matéria-prima derivada de fonte não-renovável	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de monômeros produzidos a partir de tecnologia alternativa
Imagem negativa da indústria do plástico	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de produtos de baixo impacto no meio ambiente Pesquisa com polímeros biodegradáveis Projeto de reciclagem de polipropileno Desenvolvimento de processos de reciclagem Mapeamento de mercados para polipropileno reciclável
Custos e custos do setor petroquímico	<ul style="list-style-type: none"> Projetos com foco em inovação e agregação de valor
Desconhecimento da sociedade sobre as vantagens do plástico em relação a outros materiais para aplicações semelhantes	<ul style="list-style-type: none"> Melhor divulgação de que trabalhamos com plásticos menos poluentes, que são recicláveis, e de suas vantagens comparativas em relação a outros materiais

FONTE: TACHIZAWA, Takashi. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2002

Começando por tabelas simples como estas e praticando melhoria contínua, as MPES tem uma melhoria significativa nos seus resultados em todos os sentidos.

Oportunidades: Desenvolvimento de novas embalagens, reciclagem, redução de consumo de matérias primas. As empresas modernas e o empreendedor precisam entender que a empresa deve estar direcionada a atender um público cada vez mais exigente em matéria de sustentabilidade, não só dos processos como dos produtos.

É necessário compreender de uma vez por todas que os resultados econômicos das empresas passam a depender cada vez mais de decisões que levem em conta a inexistência de conflito entre lucratividade e a questão ambiental, e que a sociedade passa a valorizar cada vez mais produtos e serviços ecologicamente corretos.

Hoje, os empresários contemporâneos devem sentir que a proteção ambiental deixou de ser uma função exclusiva de proteção para tornar-se também uma função da administração.

Contemplada na estrutura organizacional, interferindo no planejamento estratégico, passou a ser uma atividade importante na empresa, seja no desenvolvimento das atividades de rotina, seja na discussão de cenários alternativos.

A gestão ambiental envolve a passagem do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico, no qual o aspecto essencial dessa mudança é que a percepção do mundo como máquina cede lugar à percepção do mundo como sistema vivo.

Afinal, uma empresa pioneira pode ter um excelente programa de reciclagem e, ao mesmo tempo, pagar baixos salários, combater sindicatos e não proporcionar benefícios de planos de saúde para os empregados e seus fa-

miliares. Uma empresa tradicional pode investir num trabalho revolucionário de pesquisa e de desenvolvimento de produtos ecologicamente inovadores e concluir que o custo relativo a multas, comparado com o custo de limpeza ambiental, justifica, à curto prazo, infringir as regulamentações da preservação ambiental.

O executivo dos novos tempos precisa estar preparado para o desafio de harmonizar essas preocupações. A recompensa virá na forma de estratégias de negócio inovadoras, de uma liderança capaz de sensibilizar os diferentes públicos da empresa, de credibilidade para o esforço e de profundidade que só se consegue quando a conduta se baseia em princípios, quando o discurso e a prática são iguais. As MPES podem e devem se adaptar a esta nova realidade empresarial. Ações simples como as descritas acima são a base do sucesso.

Aqui se gera o efeito cascata. Afinal, quem não quer economizar em matéria prima e com esta mesma economia investir na melhoria dos processos da empresa, e, a partir deste retorno melhorar o ambiente de trabalho, por consequência a qualidade do produto, a qualidade da empresa e por fim a qualidade do ambiente que o cerca, a sociedade?

Como todos sabemos, não podemos esperar pela boa vontade de nossos governantes, mas sim fazer acontecer, não só em benefício próprio, mas de toda sua cadeia produtiva.

8. Considerações Finais

Neste ambiente cheio de oportunidades, a micro e pequena empresa deve procurar de forma criativa e competitiva ser responsável e rentável. Há cursos para se construir negócios sustentáveis., Como exemplo podemos citar o curso Construindo Negócios Sustentáveis: Modelos, Cenários e Estratégias, além do curso de relatório de sustentabilidade GRI – Global Reporting Initiative, ambos do Instituto Ethos. Ademais, há cursos interessantes em outras instituições como o CETESB, que promove cursos que funcionam como ferramentas de sustentabilidade. É necessário entender que idéia do desenvolvimento sustentável pode unir

as pessoas, mas não necessariamente as ajudará a concordar com seus objetivos.

Deve haver um novo pensamento acompanhado por uma mudança de valores, passando da expansão para conservação, da quantidade para qualidade, da dominação para parceria.

Faz-se necessária a compreensão de todos de que o sucesso a longo prazo de qualquer organização empresarial dependerá cada vez mais da integração das políticas econômica, ambiental e social, envolvendo todos os aspectos da operação. De que vivemos em um mundo de recursos limitados, e que a questão que se coloca não é mais ganhar ou perder, mas sim uma questão de sobrevivência.

Referências Bibliográficas:

AMBIENTE BRASIL. Homepage Institucional. Disponível em: <<http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=../educacao/index.php3&conteudo=../educacao/educacao.html>>. Acesso em: 07 abr. 2008.

BRASIL. Projeto de Lei n. 5.974/05. Manifesto de Apoio à aprovação do IR Ecológico. Disponível em: <http://www.conservacao.org/manifesto_apoio_ir-ecologico/abaixo_assinado.php?origem=WWF-%20WWF-Brasil>. Acesso em: 07 abr. 2008.

FEDERAÇÃO DA INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ. O que fazer para uma empresa conseguir a certificação ISO 14.000. Disponível em: <<http://www.sfiac.org.br/iel/bolsaderesiduos/Artigos/ISO%2014000.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2008.

FRANCO. Augusto de. Além da renda: a pobreza brasileira como insuficiência de desenvolvimento. Brasília: Millennium Instituto de Política, 1999.

FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Homepage Institucional. Disponível em: <http://www.fbd.org.br/rubrique.php3?id_rubrique=28>. Acesso em: 06 maio 2008.

INSTITUTO ETHOS. Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas: passo a passo. ETHOS/Sebrae: São Paulo, outubro de 2003.

INSTITUTO ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4211&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 09 mar. 2008.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. Disponível em: <[30](http://idis.</p>
</div>
<div data-bbox=)

org.br/acontece/noticias/incentivo-fiscal-para-a-area-ambiental-tramita-na-camara-dos-deputados-oscs-lancam-manifesto-de-apoio-a-sua-aprovacao/?searchterm=socioambiental>. Acesso em: 04 abr. 2008.

LEMONS, M. Haroldo; BARROS, L. P. Ricardo. **O desenvolvimento sustentável na prática**. Rio de Janeiro: PNU-MA/SEBRAE, 2007.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE. Homepage Institucional. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/energia/reportagens/index.php?id01=2671&lay=ene>>.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS, São Paulo: Globo, mar. 2008. p. 79-83.

SANCHES, Cida. MORAES, Margarida. *Ecologia: princípios para uma civilização sustentável*. São Paulo: Página 10, 2003.

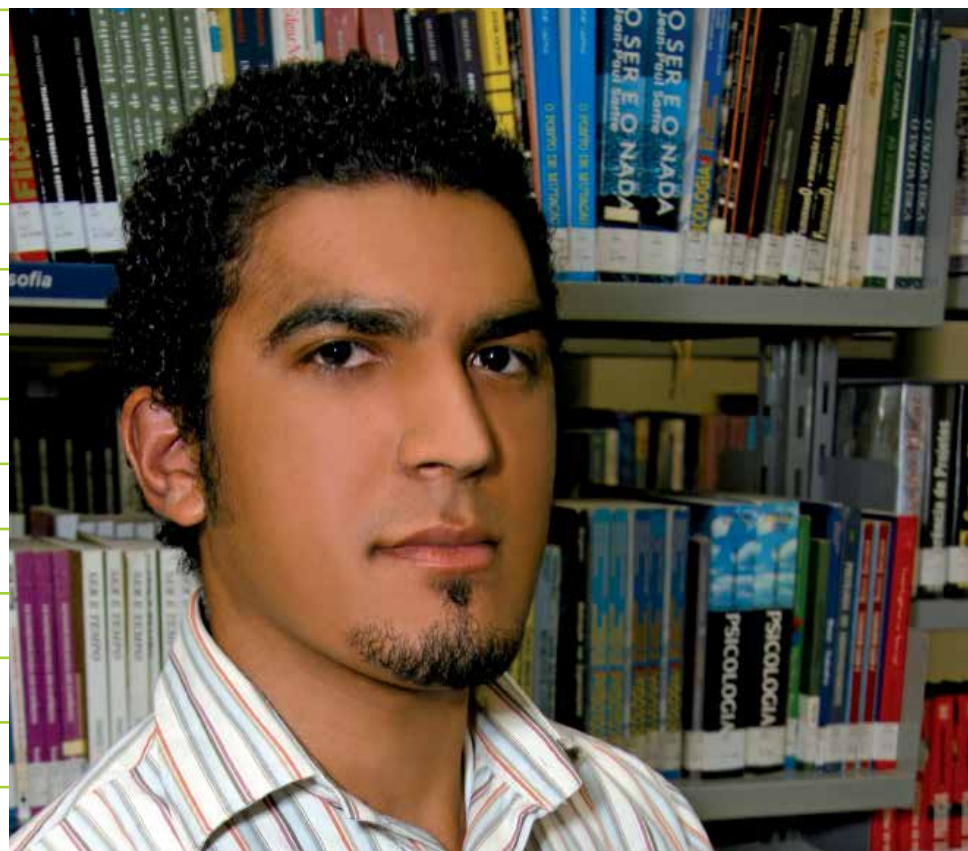
SANTOS, Antônio S. R. dos. A última arca de Noé, Homem-natureza, a Nova relação ética. Portal Programa Ambiental. Disponível em: <http://www.ultimaarcadenoe.com/artigos51.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2008.

SEBRAE. Manual do Empresário sobre Redução de Desperdícios em Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Gest%C3%A3o%5CGest%C3%A3o%20Ambiental/541_L_Arquivos_reducao.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2008.

SUZANO PETROQUÍMICA. Relatório de sustentabilidade. Disponível em: http://www.suzanopetroquimica.com.br/ra2007/pdf/ra_sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 12 maio 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

WWF BRASIL. Homepage Institucional. Disponível em: http://www.wwf.org.br/informacoes/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/index.cfm>. Acesso em: 03 abr. 2008.



RESUMO

O avanço da tecnologia possibilitou que o trabalho fosse desempenhado de forma mais produtiva e eficiente, através da eliminação das redundâncias, perdas e trabalhos desnecessários, e o apoio de diversos sistemas integrados de gestão torna a tomada de decisão mais confiável e uniforme. Entretanto, para o efetivo sucesso dessa implantação, é necessário que a empresa não adote uma postura inflexível e rígida, pois boa parte dos problemas encontrados para enfrentar as mudanças é gerada pela indisposição de avaliar as situações do seu ambiente externo, bem como da ignorância das reais necessidades organizacionais. Qualquer empresa deve visar à sobrevivência do sistema e prover o retorno necessário ao avanço dos diversos componentes da empresa, bem como promover o envolvimento dos funcionários no processo, fomentar a comunicação externa e interna, entender a estratégia da empresa e caminhar alinhada a ela. Entretanto, muitas vezes a organização considera a implantação de um sistema integrado como um projeto de informática, e não uma importante mudança organizacional que promoverá o desenvolvimento de longo prazo da empresa. O líder também desempenha um papel importantíssimo no processo de mudança porque é ele quem dá o direcionamento da equipe e motiva o pessoal a alcançar e superar os desafios. As empresas devem aprender a aprender, considerando todas as experiências e alterações no seu ambiente, transformando-as em oportunidades de ação a seu favor.



O impacto da implantação de Sistemas Integrados em micro e pequenas empresas

Resumo

O avanço da tecnologia possibilitou que o trabalho fosse desempenhado de forma mais produtiva e eficiente, através da eliminação das redundâncias, perdas e trabalhos desnecessários, e o apoio de diversos sistemas integrados de gestão torna a tomada de decisão mais confiável e uniforme. Entretanto, para o efetivo sucesso dessa implantação, é necessário que a empresa não adote uma postura inflexível e rígida, pois boa parte dos problemas encontrados para enfrentar as mudanças é gerada pela indisposição de avaliar as situações do seu ambiente externo, bem como da ignorância das reais necessidades organizacionais. Qualquer empresa deve visar à sobrevivência do sistema e prover o retorno necessário ao avanço dos diversos componentes da empresa, bem como promover o envolvimento dos funcionários no processo, fomentar a comunicação externa e interna, entender a estratégia da empresa e caminhar alinhada a ela. Entretanto, muitas vezes a organização considera a implantação de um sistema integrado como um projeto de informática, e não uma importante mudança organizacional que promoverá o desenvolvimento de longo prazo da empresa.

O líder também desempenha um papel importantíssimo no processo de mudança porque é ele quem dá o direcionamento da equipe e motiva o pessoal a alcançar e superar os desafios. As empresas devem aprender a aprender, considerando todas as experiências e alterações no seu ambiente, transformando-as em oportunidades de ação a seu favor.

1. Introdução

Wood Jr. (1999) apud Saccol aponta que Sistemas de Gestão Integrada alteram de forma significativa o desenvolvimento do tra-

balho, e isso tem causado impactos nas organizações, especialmente nas micro e pequenas empresas, que geralmente possuem uma estrutura mais tradicional, não dispõem de muitos recursos financeiros e desconsideram os impactos causados nas pessoas participantes da empresa, que serão usuárias ou potencialmente substituídas pela tecnologia, sendo esta a base problemática a ser analisada, e para qual serão propostas técnicas práticas de implementação dos sistemas integrados. Morgan (1996) mostra que é necessário desenvolver continuamente a capacidade de aprendizagem através do questionamento e adaptação, em que a postura da empresa deve ser antecipada, monitorando periodicamente o ambiente. A comunicação deve ser estimulada, e adequada aos diversos níveis hierárquicos, e estas duas premissas serão abordadas como técnicas para minimizar os impactos negativos da implantação. Robbins (2005) mostra que estilo de liderança, confiança e capacidade de negociação influenciam a atitude das pessoas em seu ambiente de trabalho, sendo também apontadas como maneiras técnicas de reduzir as barreiras, já que as pessoas são as chaves para a diferenciação do trabalho. Madruga (2004) ainda fala que a ameaça ao sucesso do projeto não está na tecnologia em si, mas na qualificação e atitude das pessoas. "A palavra chave é pessoas."

Resumidamente, no decorrer do trabalho, serão apresentados os processos para reduzir as negatividades e como gerenciar o impacto que isso causa dentro da companhia e acima de tudo nas pessoas, a fim de minimizá-lo e aumentar a probabilidade de sucesso.

2. A aprendizagem como técnica

Morgan (1996) diz que o ambiente de mudança confere a cada organização a oportunidade de aprendizagem, mas a "capacidade de aprender varia de uma organização para outra." Ele também afirma que as organizações podem aprender a lidar com as mudanças de seu ambiente desenvolvendo a habilidade de detectar e corrigir erros, que é a aprendizagem em circuito único, bem como analisar o fato e questionar as normas e processos, que é o mesmo

processo, só que em circuito duplo. Podemos dizer que "a racionalidade limitada, inerente ao planejamento organizacional, realmente cria barreiras", porque "os empregados são usualmente encorajados a ocupar e manter um lugar predeterminado dentro do todo, sendo recompensados por fazerem isso."

Muitas organizações fracassam no processo de aprendizagem de circuito duplo, especialmente as organizações burocráticas, pela forte divisão de papéis existentes e pela acomodação gerada pelo planejamento, como citado anteriormente. Tais divisões impedem que a informação e o conhecimento fluam de maneira livre nos diversos setores da organização. As divisões burocráticas facilitam cada departamento a lutar por objetivos isolados em detrimento dos objetivos da empresa. (MORGAN, 1996, p. 93).

Outra dificuldade do processo de aprendizagem em circuito duplo aparece quando os funcionários mascaram a situação real, fazendo com que ela pareça ser mais complicada do que realmente é, para que os funcionários se mostrem melhores do que realmente são. Já que o sistema recompensa o sucesso, eles podem intentar várias formas de fraudes para protegerem a si mesmos. "Além disso, existe quase sempre a tentação de dizer aos gerentes exatamente aquilo que alguém pensa que eles gostariam de ouvir," bem como desviar a atenção e acobertar a situação. "Se os sistemas de imputabilidade fomentam esse tipo de defesa, uma organização raramente será capaz de tolerar altos níveis de incerteza." Muitas vezes, um problema sério é ignorado ou rebaixado, para que haja tempo suficiente para lidar com situações emergentes, prejudicando ainda mais o processo de aprendizagem. As más notícias não são bem-vindas e, na maioria das vezes, descartadas. (MORGAN, 1996, p. 94)

Outra grande barreira ao aprendizado em circuito duplo nasce do fato de que muitos gerentes e empregados tentam abordar os problemas de uma forma que demonstra grande habilidade e conhecimento para lidar com aquela situação, na tentativa de amenizá-la, fazendo aquilo parecer estar sob controle, quando na verdade, não está. "Em tais circunstâncias, torna-se cada vez mais difícil para o

gerente enfrentar e lidar com as realidades da situação." (MORGAN, 1996, p. 95).

"Cada um dos exemplos citados ilustra como as organizações e os seus membros podem ficar emaranhados em armadilhas cognitivas. Pressupostos falsos, crenças estabelecidas, regras operacionais sem questionamento e numerosas outras premissas práticas podem combinar-se para formar pontos de vista estreitos do mundo, que fornecem uma base, como limitação para ações organizadas. Enquanto criam um modo de enxergar e sugerem uma forma de agir, tendem também a gerar maneiras de não ver e de eliminar a possibilidade de ações associadas a visões alternativas da realidade." (MORGAN, 1996, p. 208)

2.1. Facilitando o processo de aprendizagem

Para facilitar o processo de aprendizagem é preciso que a organização aja de maneira holográfica, garantindo o todo em cada parte, de modo que as capacidades requeridas no todo sejam embutidas nas partes, "permitindo ao sistema auto-organizar-se, bem como manter um sistema completo de funcionamento mesmo quando partes específicas funcionem mal ou sejam removidas." (MORGAN, 1996, p. 99, 100)

A organização também precisa criar um ponto de manobra que permita a reflexão e o questionamento, algo fundamental na hora de mudar a maneira como as coisas são feitas, ou ajustar as ações. (MORGAN, 1996, p. 102)

Para que essa capacidade de manobra seja introduzida no sistema, existem duas formas específicas: na primeira "cada uma das partes é precisamente concebida para desempenhar-se a partir de uma função específica, sendo adicionadas partes especiais ao sistema com o objetivo de controlar, apoiar ou substituir partes que estejam operando a qualquer momento em que falhem." (MORGAN, 1996, p. 103)

Já o segundo método de planejamento incorpora funções extras a cada uma das partes da operação, de tal forma que cada parte seja capaz de realizar uma diversidade de tarefas, ao

invés de desempenhar uma atividade específica. Dessa forma, substitui-se a especialização pela multiplicidade. Os dois modelos de ajustes apresentados são chamados de redundâncias. “Isso cria um relacionamento completamente novo entre a parte e o todo”. Dessa forma, quando um problema aparece em uma linha de montagem, ele não é tratado de forma isolada e pertencente apenas àquela unidade, mas sim, a todas as unidades funcionais e operacionais da empresa.

Outro fator importante para facilitar o aprendizado das empresas é a variedade de requisito. O conceito foi formulado pelo especialista em cibernética W. Ross Ashby apud Morgan (1996, p. 104 -106) o qual defende que qualquer sistema auto-regulador deve atender as variáveis de seu ambiente externo, caso venha a enfrentar situações de adversidade e mudança. Deve-se prestar atenção para que variedade de requisito esteja presente em cada uma das unidades funcionais da empresa. É uma forma de aplicar o conceito de redundância apresentado anteriormente. Com os princípios de redundância e variedade de requisito em prática, é possível ter sistemas com capacidade de auto-organização, mas para que ele se concretize, é preciso que outros dois princípios maiores façam parte da estrutura organizacional: o da mínima especificação crítica e o de aprender a aprender. O primeiro diz respeito às condições e atributos que os gestores e planejadores devem ter para desempenhar uma determinada tarefa, atuando como facilitadores, criando “condições favoráveis”. Todavia, o princípio da mínima especialização crítica tende a se tornar caótico e daí vem a necessidade de aprender a aprender.

“Uma das mais importantes funções daqueles responsáveis pelo planejamento e administração do tipo de “condições favoráveis” anteriormente referidas é a que diz respeito à ajuda para a criação de um contexto que promova esse tipo de identidade compartilhada e orientação para a aprendizagem.” (Idem, p. 107).

Morgan (1996) também diz que “os princípios da cibernética, aprendizagem organizacional e auto-organização holográfica oferecem orientações de valor no que diz respeito à direção que essa mudança deva tomar”. A

empresa não deve deixar escapar de suas mãos o controle, pois o espírito de autocrítica e autonomia tende a minar esse controle.

Blattman sugere que a “aprendizagem e auto-organização geralmente pedem reenquadramento de atitudes, enfatizando a importância da atividade sobre a passividade, da autonomia sobre a dependência, da flexibilidade sobre a rigidez, da colaboração sobre a competição, da abertura sobre o fechamento, da prática democrática sobre a crença autoritária. Para muitas organizações, isso pode solicitar uma “mudança de personalidade” que só pode ser alcançada durante considerável período de tempo”. (BLATTMAN, p. 113) “Surge nesse momento de transições de valores e permeando essa intensa mudança organizacional o reconhecimento da educação como base do processo de aprendizagem. A aprendizagem do ser humano, suas interações e suas relações possibilitam o mudar, o alterar e principalmente o transformar situações e melhorar as organizações”. (BLATTMAN, p. 113)

2.2. A liderança como técnica de eliminação de barreiras

Robbins (2005) menciona que a liderança e a administração são confundidas. A administração se encarrega de fazer o planejamento formal das atividades e do controle de sua execução, monitora os resultados obtidos e faz os ajustes necessários e compara os resultados com as metas previstas. A liderança, por sua vez, preocupa-se em como enfrentar as mudanças, através do estabelecimento de direções, desenvolvimento de uma visão de futuro, e depois transmite a mensagem para os liderados de forma que eles se sintam inspirados a superar os obstáculos, e ainda, à medida que os funcionários percebem que seu líder está preocupado com o desenvolvimento individual, a confiança começa a ser construída e ela passa a ser outra ferramenta importantíssima para lidar com a resistência gerada. Porém, confiança é algo construído ao longo do tempo.

Ele ainda sugere que a resistência pode ser minimizada também pela educação

e comunicação, esclarecimento de dúvidas e mostrando aos funcionários a lógica daquela mudança. “Se os funcionários forem informados sobre todos os fatos e tiverem suas dúvidas esclarecidas, a resistência cessará.” Robbins (2005) também sugere que os agentes de mudança sejam facilitadores e ofereçam apoio ao funcionário quando ele demonstrar medo ou ansiedade. Corroborando esse raciocínio, Vendramini (2000) diz que “o líder que supervisionava o cumprimento das ordens e regras definidas pela alta cúpula agora passa a ser um servidor, uma ponte que facilita o alcance dos objetivos e procedimentos traçados, na sua maioria, pelos indivíduos da esfera operacional. Para isso, busca-se o desenvolvimento do indivíduo na organização não mais como um instrumento para captar recursos ou alcançar melhores resultados financeiros, mas, sim, para concebê-lo como ser humano integral, cujas potencialidades podem e devem ser desenvolvidas com o intuito de torná-lo uma pessoa melhor, um indivíduo mais consciente, aproveitando suas experiências e respeitando sua individualidade, enfim, privilegiando seu crescimento como pessoa”.

“Caso haja uma lógica interna para as mudanças que determinam o nosso universo, torna-se então possível compreender e administrar a mudança em um novo e mais elevado nível de pensamento e ação.” (MORGAN, 1996 p. 273).

Compreender a lógica do problema que gerou toda a mudança abre muitos cenários diferentes, “freqüentemente envolvendo possível mudança na lógica do próprio sistema.” “Quase sempre isto levará a um novo entendimento dos interesses representados no problema e a uma nova reformulação das relações entre os envolvidos.” (MORGAN, 1996, p. 276)

Finalmente, “o líder é encarregado de arquitetar planos e projetos cuja execução é feita pelos administradores. Esse papel surge pela imaginação e por um sentido de missão, o que acarreta grandes riscos pessoais. Ao líder cabe a tarefa de introduzir mudanças na organização, mas sem alterar substancialmente a essência da organização”.

3. A Implantação efetiva do ERP (Enterprise Resource Planning) em micro e pequenas empresas

3.1. O conceito de ERP

Souza e Zwicker (2000) apud Saccol definem o ERP como sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais, para suportar a maioria das operações da empresa. Eles procuram atender a requisitos genéricos do maior número possível de empresas incorporando modelos de processos de negócio, obtidos pela experiência acumulada de fornecedores, consultorias, e pesquisas em processos de benchmarking. A integração é possível pelo compartilhamento de informações comuns entre os diversos módulos, armazenados em um único banco de dados centralizado.

E, ainda, tem-se que “para Lima (2000) a adoção de um ERP afeta a empresa em todas as suas dimensões, culturais, organizacionais ou tecnológicas. Esses sistemas controlam toda a empresa, da produção às finanças, registrando e processando cada fato novo na engrenagem corporativa e distribuindo a informação de maneira clara e segura, em tempo real. Ao adotar um ERP, o objetivo básico não é colocar o software em produção, mas melhorar os processos de negócios usando tecnologia da informação. Mais do que uma mudança de tecnologia, a adoção desses sistemas implica um processo de mudança organizacional”. (LIMA, 2000)

3.2. Erros que devem ser evitados

Madruga (2004) enumera que a ameaça ao sucesso do projeto não está na tecnologia em si, mas na qualificação e atitude das pessoas. Diante disso, é possível enumerar onze ameaças internas, práticas que devem ser evitadas a fim de que a implantação em micro e pequenas empresas seja bem sucedida.

3.2.1. Baixo envolvimento da alta cúpula da organização com o projeto;

O próprio presidente poderia comunicar-se com seus funcionários para expor a necessidade e os ganhos para a empresa. Seria uma espécie de patrocinador interno, um facilitador, que convencesse as partes e desse o apoio e acompanhamento do projeto para garantir seu sucesso.

3.2.2. Baixa participação dos funcionários operacionais;

Não basta que o presidente lidere a implementação, pois a tecnologia é apenas um dos pilares do processo. É necessário que haja um amplo engajamento e participação do pessoal, porque serão os futuros usuários da tecnologia.

3.2.3. Supervalorização da tecnologia;

Existem processos que dispensam a utilização de complexas ferramentas e tecnologia. Conforme a necessidade, ferramentas tecnológicas simples são capazes de conferir grandes melhorias ao processo existente.

3.2.4. Falta de autonomia da equipe operacional;

Muitas vezes um sistema é implantado mas o pessoal é desqualificado e o sistema acaba ficando subutilizado. Os funcionários usam apenas como um sistema de informação passiva, não conseguem avaliar as informações com senso crítico e não tomam uma decisão satisfatória. Para que a implantação obtenha sucesso, é necessário que haja um redesenho de processos voltado para o cliente. Os salários devem ser revistos e o espírito de time deve predominar dentro da empresa.

3.2.5. Centralização excessiva das informações pelas áreas de marketing e TI (tecnologia da informação);

Muitas vezes a cultura da empresa acaba dificultando alguns processos porque, na maioria dos casos, acredita-se que apenas a área de TI e marketing têm informações para a tomada de decisão. Com isso, os funcionários operacionais, que são os que efetivamente trabalham com o cliente, ficam desprovidos de autonomia para tomar uma decisão complexa. É preciso quebrar essa regra, fazendo com que haja uma integração entre os diversos profissionais de TI e demais profissionais, para que, juntos eles possam trocar experiências e compartilhar o conhecimento a fim de melhorar o processo como um todo.

3.2.6. Não saber do que realmente se precisa;

Muitas vezes a empresa toma uma decisão sem levar em conta suas reais necessidades. A implementação acontece, mas uma sucessão de problemas começa a aparecer. Ela investe o capital maciçamente, porém, sem saber que resultados ou que problemas específicos ela irá melhorar, eliminar ou manter com a implantação da tecnologia.

3.2.7. Não planejar o futuro, pelo menos uma parte dele;

Ter uma visão de curto prazo faz com que a empresa negligencie partes importantes do negócio. Com essa visão limitada, ela acaba adquirindo módulos que serão desnecessários, ou não adquirindo módulos essenciais. Deve-se planejar quais as estratégias de relacionamento serão praticadas para que se possa ter uma visão sobre o prazo de retorno sobre o investimento, além do que, o planejamento minimiza o risco de erros e gastos desnecessários.

3.2.8. Escolha incorreta da empresa que irá desenhar os processos;

A empresa escolhida deve ter experiência e deve saber direcionar seu cliente durante o processo de implementação. Ela também deve dar a opinião sobre o projeto e esclarecer todas as dúvidas. Muitas vezes um processo dessa natureza não fica claro para todos, e é de suma importância que todos que têm participação ativa compreendam o que está acontecendo e o que vai acontecer. A escolha incorreta pode encarecer o projeto. Deve-se dar atenção especial para o treinamento das equipes, tanto no sentido de manusear corretamente a ferramenta como no sentido de atender os clientes.

3.2.9. Falta de incentivo ao usuário;

Funcionários pouco informados e reativos podem não se importar com o projeto e não dispor das horas necessárias para o treinamento. Usuários incentivados e participativos fazem a diferença na hora da implementação.

3.2.10. Falta de visão da equipe de implementação;

Quem está trabalhando na implementação do projeto deve, no mínimo, conhecer aquilo que está sendo implementado. A ferramenta deve ser testada previamente para não comprometer o cronograma da empresa que está contratando a solução.

3.2.11. Engessamento;

Deve-se eliminar as famosas aprovações dos diretores, pois isso consome tempo desnecessariamente. Tarefas devem ser delegadas às pessoas preparadas, de modo que elas fiquem responsáveis por certas decisões. Nem sempre os diretores precisam dar sua opinião.

4. Proposição de soluções

Ao longo de todo o texto, procurou-se apresentar técnicas de aprendizagem organizacional e de liderança como importantes ferramentas para reduzir o risco de fracasso na adoção do ERP na micro ou pequena empresa. Agora serão apresentadas técnicas e soluções estratégicas relacionadas diretamente com as pessoas e, principalmente, com a tecnologia.

“Para Lima (2000) o sucesso na implantação depende do alinhamento entre software, cultura e objetivos de negócio da empresa. É necessário ter: articulação entre os objetivos do projeto e expectativas de mudança da organização; boa gerência; comprometimento da alta administração e dos proprietários dos processos; e os usuários devem compreender a mudança. Na seleção deve-se avaliar o sistema mais adequado à empresa. A implantação é um processo caro, demorado e obriga a corporação a repensar sua estrutura e processos. A equipe de implantação deve conhecer o sistema e os processos de negócio da empresa”. (LIMA, 2000)

Sustentando o argumento anterior, “Souza & Zwicker (2000) apud Saccol ressaltam esta etapa como a mais crítica, destacando a importância de checar funcionalidades e adequação do sistema às particularidades da empresa e o fornecedor da solução. Após a seleção, define-se um líder e a equipe de implantação. Fatores importantes na implantação são: experiência dos usuários com sistemas e conhecimento prévio sobre as discrepâncias entre o sistema e a empresa; comprometimento da alta direção; envolvimento das áreas usuárias e de tecnologia; e treinamento para os usuários finais. É um processo de mudança organizacional envolvendo mudança nas responsabilidades e tarefas das pessoas e nas relações entre os departamentos”.

Segundo Stamford (2000), o sucesso de uma implantação como essa será determinado pela previsão e avaliação dos impactos gerados na empresa. Muitas organizações não consideram essa variável como sendo importante e também não levam em conta todas as mudanças necessárias, que envolvem a estrutura, operações,

estratégia e cultura da empresa. Antes de realizar qualquer implantação é preciso que os objetivos estejam bem definidos e quais funcionalidades do sistema vão colaborar para isso. Essa etapa deve incluir também a análise dos processos atuais, a possibilidade de modificá-los e qual será o envolvimento do usuário.

Para Buckhout et al. (1999), a implantação de sistemas integrados é difícil e problemática porque as empresas não fazem as escolhas estratégicas para configurar os sistemas e os processos de implantação com antecedência, e muitas vezes a implantação escapa do controle da empresa. Outro fator que merece destaque é que a maioria das empresas considera um processo desses como um projeto de tecnologia de informação, e não como um projeto estratégico para que a empresa melhore suas operações. Além disso, a alta administração deve estar comprometida e envolvida, mostrando aquilo que tem prioridade, e atribuindo controles e incentivos para os envolvidos no sucesso do projeto.

Conforme Stamford (2000), os problemas para implantação estão atrelados à escala de reengenharia de processos, às tarefas de personalização, à falta de experiência por parte da equipe que prestará suporte, altos custos associados ao treinamento do pessoal e da consultoria, e, muitas vezes, as referências do sistema incorporam as melhores práticas de negócio, que por vezes podem diferir, em alguns aspectos, do negócio onde o sistema foi implementado. Dempsey (1999) afirma que “como o projeto é amplo, muitas empresas perdem de vista as motivações originais e naufragam diante das dificuldades encontradas.” Muitos sistemas têm uma interface ruim, dificultando a utilização. Para solucionar esse problema, as empresas adotam outro sistema com a interface gráfica que facilita o uso.

5. Considerações Finais;

Ficou evidente, segundo Morgan (2006), que existe a necessidade de as micro e pequenas empresas desenvolverem a capacidade de interpretar os estímulos do ambiente externo para assegurarem sua presença no mercado. A capacidade de abstrair e processar estes estímulos varia de em-

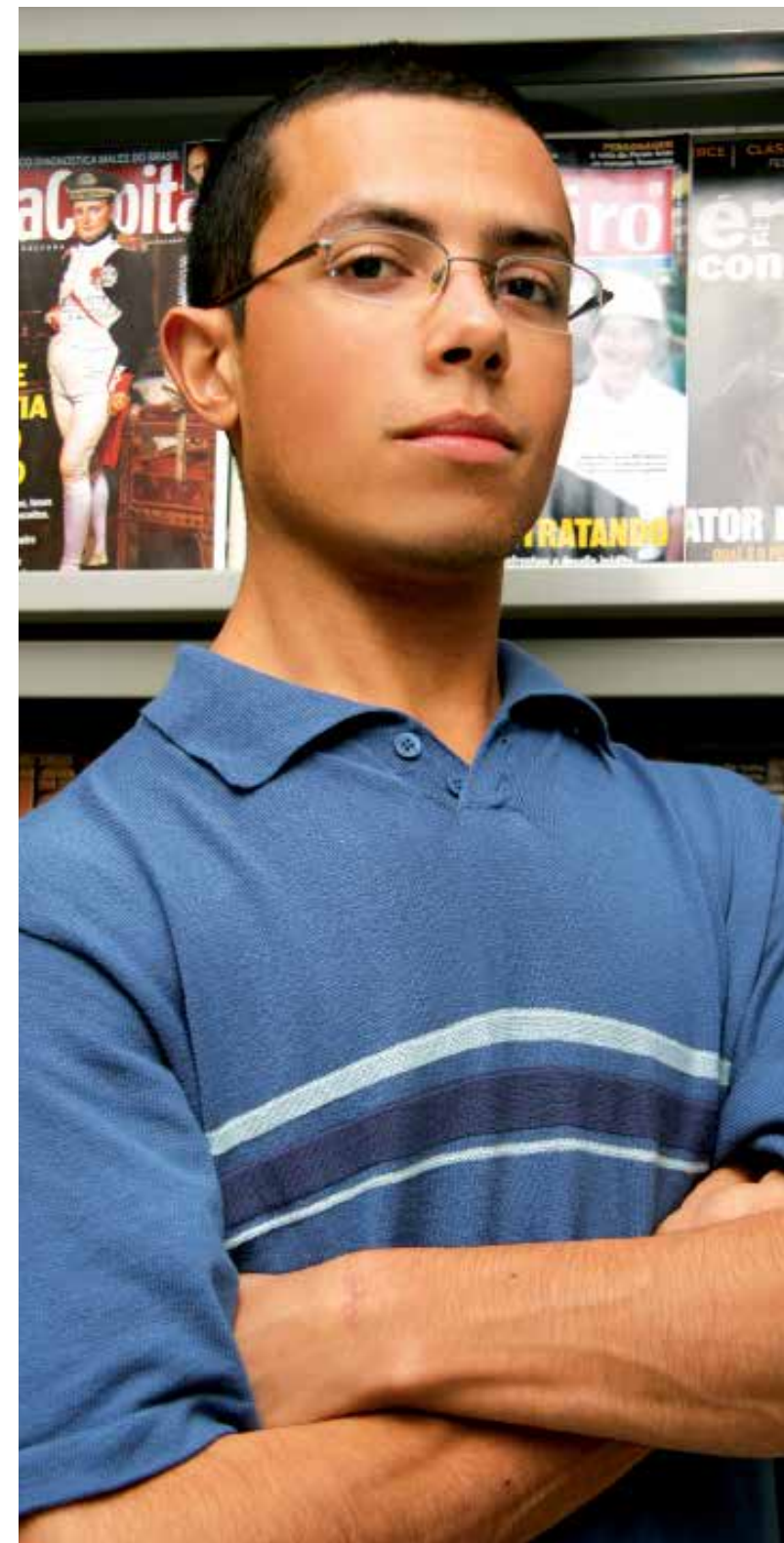
presa para empresa, mas se as pessoas não ficam presas a armadilhas cognitivas, o sucesso da implantação do ERP será facilitado. Quando uma armadilha como esta surge, os gerentes tendem a tornar uma situação relativamente simples em algo que parece ser muito mais complicado. A comunicação entre os departamentos e a variedade de requisito, segundo Morgan (2006), são facilitadoras do processo de aprendizagem, que alinhadas a uma comunicação horizontal e adequadas a cada um dos níveis da empresa também facilitam que a empresa tenha sucesso na implantação.

Aliando a técnica de aprendizagem com a boa liderança, segundo Robbins (2005), se o líder mantiver comunicação e o esclarecimento de dúvidas como prioridade, a resistência cessará. Sustentando este argumento, Vendramini (2000) diz que se o líder for uma ponte, um facilitador do alcance dos objetivos, as mudanças organizacionais passarão a ser encaradas como oportunidades de crescimento para a empresa.

Finalizando, para reforçar a probabilidade de sucesso, Madruga (2004) diz que a empresa deve evitar erros como baixo envolvimento da alta cúpula, supervalorização da tecnologia, baixa participação dos funcionários operacionais, falta de autonomia da equipe operacional, centralização de informações na área de TI, não saber do que a empresa precisa, não planejar o futuro, escolher uma equipe ineficiente para assessorar a empresa, falta de incentivo ao usuário, engessamento e falta de visão da equipe de implantação.

Referências bibliográficas

ASHBY, Ross, W. In: MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
BLATTMAN, Ursula; et al. Mudança organizacional e o local de trabalho: reflexões. Disponível em: < <http://www.geocities.com/ublattmann/papers/mudanca.html>> Acesso em: 25 fev. 2008.
BUCKHOUT, S.; et al. Por um ERP eficaz, **HSM Management**, set./out, 1999.
DEMPSEY, M. In: SOUZA, Alexandre, C; SACCOL, Amarolinda Z. (org). **Enterprise Resource Planning: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.
LIMA, A.D.A. et al. Implantação de pacote de gestão empresarial em médias empresas. Disponível em: < [\[preview.asp?id=147\]\(http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/preview.asp?id=147\)> Acesso em: 12 mar. 2008.
MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
SOUZA, Alexandre, C; SACCOL, Amarolinda Z. \(org\). **Enterprise Resource Planning: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.
SOUZA, C.A.; ZWICKER, Sistemas ERP: conceitualização, ciclo de vida e estudos de casos comparados. R. In: SOUZA, Alexandre, C; SACCOL, Amarolinda Z. \(org\). **Enterprise Resource Planning: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.
STAMFORD, P. P. ERP's: Prepare-se para esta mudança. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/preview.asp?id=134>> Acesso em: 13 mar. 2008.
VENDRAMINI, Patrícia. Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador, 2000. Disponível em: <<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>> Acesso em: 12 mar. 2008.
WOOD Jr., T. Despindo o Big Brother: sistemas empresariais e totalitarismo corporativo. In: SOUZA, Alexandre, C; SACCOL, Amarolinda Z. \(org\). **Enterprise Resource Planning: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.](http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/</p>
</div>
<div data-bbox=)



VOCÊ PODE FAZER MELHOR. VOCÊ PODE FAZER UM MBA FGV.



MBA NACIONAL (presencial)

Gestão Empresarial | Gestão Financeira
Tecnologia da Informação | Marketing
Comércio Exterior e Negócios Internacionais
Logística | Projetos | Gestão de Pessoas
Finanças, Controladoria e Auditoria
Gestão Estratégica de Mercado
Executivo em Saúde | Petróleo e Gás
Ambiental | Direito Empresarial

PÓS-GRADUAÇÃO

Administração de Empresas

MÓDULOS INTERNACIONAIS

ISCTE - Lisboa (Portugal)
Universidade de Chicago (EUA)
Universidade da Califórnia, Irvine (EUA)
Universidade da Califórnia, San Diego (EUA)

INSCRIÇÕES ABERTAS

Roberta P. Camargo Martins
Coordenadora Estratégica de
Projetos da Torres & Associados
Consultores de Benefícios
e aluna do MBA FGV

 **STRONG**
Educativa

MBA FGV

www.fgvabc.com.br



O objeto de estudo foi a empresa de pequeno porte “Grupo Figueiras”, composta por dois bares / restaurantes na região do ABC paulista. 99

TAIPA

MBA FGV. QUEM É REFERÊNCIA ESTUDA AQUI.

Introdução

O estudo realizado teve como objetivo a análise de uma organização de pequeno porte, utilizando os conhecimentos dos princípios básicos da administração: conceito de PODC (planejar, organizar, dirigir e controlar), noções de psicologia, de estatística e de microeconomia. Para alcançar tais objetivos, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gerentes e mediante a aplicação de questionários para clientes e trabalhadores do local.

De acordo com os dados obtidos, desenvolveu-se um diagnóstico da situação atual da empresa e sugestões foram propostas para a resolução dos problemas encontrados durante a pesquisa, a fim de propor melhorias para um melhor funcionamento futuro.

O objeto de estudo foi a empresa de pequeno porte “Grupo Figueiras”, composta por dois bares / restaurantes na região do ABC paulista.

O trabalho está organizado da seguinte maneira: primeiramente, realizou-se um histórico da empresa; na seção seguinte, foi analisado o ambiente externo e ambiente interno da empresa; posteriormente, a análise financeira foi realizada e, por fim, o diagnóstico da empresa, apresentado, assim como a identificação de problemas e proposição de melhorias e planos de ação.

1. Histórico da empresa



1. Bar Figueiras Santo André | 2. Bar Figueiras São Bernardo do Campo

O “Grupo Figueiras” surgiu em meados de 2002, quando um grupo de amigos empresários se reuniu com o objetivo de construir um bar que atendesse a um público seletivo, como, por exemplo, famílias, amigos e empresários da região do grande ABC.

Como seus idealizadores se reuniam frequentemente em um bar localizado na cidade de São Paulo para assistir a partidas de futebol e apreciar a culinária local, resolveram trazer para Santo André o que eles mais admiravam: o bom chopp, a possibilidade de assistir ao futebol com os amigos e principalmente a boa comida.

Ao primeiro dia do mês de setembro do ano de 2003, o B.A.R. Figueiras foi inaugurado, oferecendo uma nova opção de entretenimento e um cardápio variado de petiscos, refeições e bebidas na cidade de Santo André.

Com o sucesso e o crescimento do bar, houve uma nova reunião entre os amigos empresários para discutir a abertura de um novo bar em outra localidade do grande ABC. Assim, o projeto se tornou novamente realidade e no dia sete de janeiro de 2008 foi inaugurada uma filial do B.A.R. Figueiras, situada em São Bernardo do Campo.

Ambos os bares, segundo o gerente principal atuam “a todo vapor” até o presente momento, e se encontram entre os cinco bares mais frequentados na região do grande ABC, de acordo com a revista Veja São Paulo – Especial Grande ABC (Fev./2008).

2. O ambiente externo do B.A.R Figueiras

A alimentação fora do lar agrega hoje quase um milhão de empresas entre bares, restaurantes, lanchonetes e padarias. O potencial de crescimento deste mercado é expressivo, como exemplo, pode-se citar os Estados Unidos, onde mais de 12 milhões de funcionários trabalham em empresas desta área, as quais vêm registrando crescimento médio de 7,1% em suas vendas nos últimos 25 anos.

De acordo com a Abrasel (Associação Brasileira de Bares e restaurantes), o setor de bares e restaurantes, conhecido como food

service, fatura o equivalente a 2,4% do Produto Interno Bruto (PIB) e é responsável por 8% dos empregos diretos no Brasil, o equivalente a quase 6 milhões de pessoas. Além disso, absorve 26% do total de gastos com alimentação do brasileiro e, relacionada ao turismo, tal atividade é responsável por 40% do PIB e 53% da mão-de-obra empregada.

Na região do ABC paulista, este tipo de empreendimento vem se tornando cada vez maior e mais competitivo, preocupando-se gradativamente com o diferencial no atendimento. Com tal crescimento, houve a necessidade, por parte de alguns estabelecimentos, de um estudo sobre o público e suas reais necessidades de lazer.

Atualmente, há uma grande variedade de serviços, que disponibilizam do karaokê a restaurantes especializados em cozinha internacional, criando uma ávida necessidade de inovação por parte dos estabelecimentos e ocasionando um alto grau de competitividade.

2.1 Rivalidade entre os concorrentes

A concorrência entre os bares na região é extremamente agressiva, devido a dois pontos: o fato de o grande número de estabelecimentos se concentrarem na Rua das Figueiras, na cidade de Santo André e na Avenida Kennedy, na cidade de São Bernardo do Campo; e dos serviços prestados em atendimento serem muito próximos ou até idênticos aos de outros bares.

Atualmente, existem onze bares/restaurantes e quatro casas noturnas na Rua das Figueiras, situada na cidade de Santo André. De todos os concorrentes, pode-se dizer que seis são concorrentes diretos, pois objetivam atingir o mesmo tipo de público. Os seis concorrentes diretos são: Óleo Santo, Bela Vista, Cachaçaria Água Doce, Galeteria Santo André, Piratas e Creperia Santo André.

Já na Avenida Kennedy, situada na cidade de São Bernardo do Campo, existem duas casas noturnas e vinte e dois bares/restaurantes. De todos estes, pode-se dizer que sete são concorrentes diretos, pois além de objetivar o mesmo

público, trabalham com temática e ambiente parecidos com o grupo Bar Figueiras. Os sete concorrentes diretos são: Giramundo Bar e Restaurante, Liverpool Chopp e Sanduíches, Pimenta Bar, Cachaçaria Água Doce, Mr. Einstein Choperia, Mr. Beer e Pharello’s Bar.

A taxa de crescimento do mercado é bastante alta, já que cada vez mais bares e restaurantes são abertos próximos a estes locais, fazendo com que os estabelecimentos mais antigos invistam cada vez mais em seu crescimento. Um exemplo disto é a busca pela inovação, seja nos cardápios, seja na decoração, seja ainda, nas promoções, criadas pela concorrência, a fim de conquistarem mais clientes.

2.2 Poder de barganha dos clientes

O grupo de clientes que frequentam o B.A.R. Figueiras é formado pelo público das classes B e C, na faixa etária de 18 a 30 anos, em sua maioria estudantes e colaboradores de empresas no ABC que realizam *happy-hours* depois das aulas ou do expediente de trabalho, procurando bons momentos de descontração com qualidade e preços justos.

Com um grande leque de opções, conforme já foi mencionado, esses clientes em sua maioria não são fiéis aos bares que frequentam, o que aumenta ainda mais a rivalidade entre os concorrentes.

2.3 Poder de barganha dos fornecedores

O principal fornecedor do B.A.R Figueiras é a AmBev que detém exclusividade mediante contrato, fornecendo o chopp Brahma, refrigerantes e bebidas destiladas. No contrato, além da cláusula de exclusividade, há também uma norma que exige o mesmo preço de venda em todos os bares, aos quais a AmBev também fornece os produtos, em troca, ao assinar o contrato, a empresa fornecedora cede as mesas e cadeiras ao local, as quais levam o logotipo do *chopp* Brahma e uma geladeira e enfeites para o bar com propa-

gandas dos produtos da AmBev, que podem ser usados durante o tempo de fornecimento estipulado pelo contrato.

Este fornecedor tem um alto poder de barganha, pois segundo o gerente principal, vários clientes freqüentam o bar principalmente pelo fato de haver *chopp* Brahma, não podendo esta ser trocada por outra marca.

Há um segundo contrato com a distribuidora Diageo para o fornecimento de whisky e alguns tipos de vodka. Este fornecedor também tem um grande poder de barganha com o bar, pois lhe fornece produtos de ótima qualidade e cada novo pedido de produto são realizadas inspeções, pela Diageo, no bar a fim de evitar vendas falsificadas e verificar se os produtos estão sendo armazenados de forma correta, preservando a qualidade. Caso o fornecedor constate algo errado na inspeção, é suspenso o fornecimento dos produtos, no entanto, se o bar estiver de acordo com os padrões exigidos pelo fornecedor, ganha 15% de desconto na próxima compra.

O fornecimento de produtos alimentícios é uma parceria de grandes redes de supermercados, hortifrutigranjeiros e os melhores produtores no segmento de carnes.

Segundo o gerente principal, preço baixo e qualidade são uns dos fatores principais para o fechamento da compra, porém não são os únicos, há também a necessidade de organização, higiene e entrega dentro do prazo acertado.

2.4 Ameaça de novos entrantes

Como são poucas as barreiras de entrada neste ramo, muitas empresas se aventuram e buscam conseguir uma parcela farta no setor. No entanto, caso o novo concorrente se estabeleça, os estabelecimentos mais antigos devem ter consciência de que pode haver o efeito contrário ao esperado, mediante a perda de rentabilidade, pois nesse tipo de mercado os clientes procuram por novidades, o que facilita, em um primeiro momento, a vida dos novos investidores.

Por estes motivos, e com a intenção de permanecer na ativa, o B.A.R. Figueiras está sempre na busca de inovar e trazer novidades para não perder clientes para os novos concorrentes.

2.5 Ameaça de produtos substitutos

Como o preço e a qualidade dos serviços disponibilizados pelos bares da região são bem próximos; há a facilidade de os consumidores escolherem outros estabelecimentos e isso pode afetar fortemente as empresas do ramo. Os bares escolhidos podem limitar os lucros em tempos normais como também podem reduzir as fontes de riqueza que o setor obtém em tempos de prosperidade.

Os serviços que podem ser considerados substitutos são: os restaurantes, as casas noturnas próximas à região do B.A.R. Figueiras, os supermercados e as lojas de conveniência de postos de gasolina, os quais, estes, fornecem bebidas para viagem.

Como contenção, busca-se, por parte dos bares, uma grande variação no cardápio para atender aos diversos gostos dos clientes, bem como, conforme já explicitamos, criam-se inúmeras promoções para atraí-los, já que não conseguem fidelidade.

3. O ambiente interno do B.A.R Figueiras

A análise do ambiente interno teve por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa em análise, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa foram determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise também comparou outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

3.1 Objetivos

A organização tem como missão a prestação de serviços eficientes a fim de agradar cada cliente dentro de um padrão elevado de excelência e comprometimento.

Segundo o gerente principal, para que esse objetivo seja alcançado a primeira ação a ser implementada, será a melhora dos equipamentos e a segurança da cozinha. Para isso, está sendo

feito um levantamento de preço e qualidade entre as empresas que produzem fornos e outros produtos que sejam seguros e viáveis economicamente. Estima-se o prazo de seis meses para a conclusão deste levantamento.

O próximo passo será na melhoria do armazenamento dos mantimentos refrigerados, porém não há no momento nenhum plano aprofundado. A especialização dos funcionários também é um ponto muito importante na visão do gerente, a AmBev está oferecendo um treinamento para os balconistas que cuidam da retirada do *chopp*, para que seja alcançada excelência na hora de servir os consumidores.

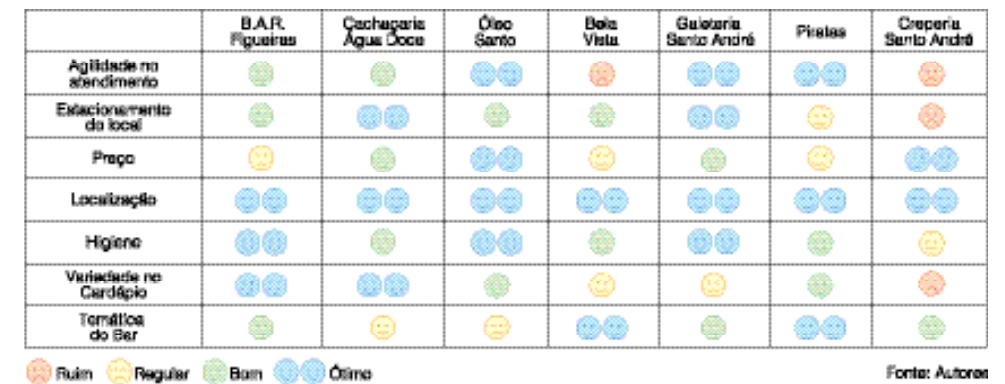
A pretensão da empresa é de expandir a marca pelo Brasil. Porém, não há um planejamento de como e quando será alcançada.

3.2 Vantagem competitiva sustentável

Para a análise competitiva do bar, realizou-se uma observação direta em todos os bares concorrentes diretos em Santo André e em São Bernardo do Campo. Além disso, foram respondidos pelos clientes em ambas as unidades do B.A.R. Figueiras, dois questionários (ver apêndice I) a fim de analisar as preferências das pessoas que freqüentam o bar. No total foram respondidos 246 questionários, sendo 129 pelos clientes da unidade de Santo André e 117 pelos clientes da unidade de São Bernardo do Campo.

Além dos questionários, respondidos pelos freqüentadores, também foi realizada uma entrevista com o gerente principal do bar sobre seus competidores e clientes. Com base nos dados obtidos foram construídas tabelas relativas aos atributos dos bares concorrentes, bem como foram realizados gráficos que pretendem facilitar o entendimento e a comparação dos bares, pelos leitores.

BARES DA REGIÃO DA RUA DAS FIGUEIRAS / SANTO ANDRÉ Pesquisa com os clientes



Mediante as informações à resposta dos clientes, foi observado que a localização do B.A.R. Figueiras em Santo André é uma das suas vantagens mais competitivas além da preservação da higiene e da variedade existente no cardápio.

A temática do bar juntamente à agilidade de atendimento e os estacionamentos próximos ajudam a atrair os clientes, que muitas vezes deixam de consumir em algum bar da região, pela demora no atendimento ou pela dificuldade de local para estacionar.

Já o Preço não é um dos atrativos do bar, que perde principalmente para o Óleo Santo e para a Creperia, que neste quesito, apresentam mais facilidades.

BARES DA REGIÃO DA AVENIDA KENNEDY / S.B.C.
Pesquisa com clientes

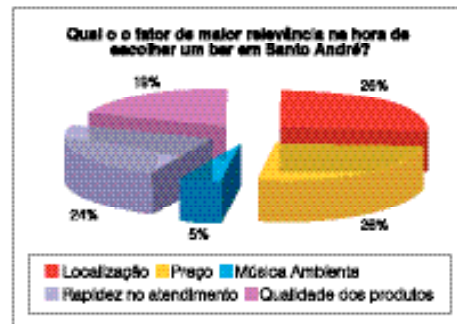
	B.A.R. Figueiras	Giramundo Bar	Mr. Beer	Pimenta Bar	Cachaçaria Água Doce	Liverpool	Mr. Einstein
Agilidade no atendimento	👍👍	👍	👍	👎	👍👍	👍	👎
Estacionamento do local	👍	👍	👍	👍	👎	👍	👎
Preço	👎	👎	👎	👎	👍	👎	👍👍
Localização	👍👍	👍👍	👎	👍👍	👍👍	👍👍	👎
Higiene	👍👍	👍	👍	👍	👍	👍	👎
Variedade no Cardápio	👍👍	👍👍	👍	👍	👎	👍👍	👎
Temática do Bar	👍	👍👍	👎	👍👍	👍	👍👍	👍

👎 Ruim 👎 Regular 👍 Bom 👍👍 Ótimo

Fonte: Autores

Analisando as respostas dos clientes do B.A.R. Figueiras em São Bernardo do Campo, verificamos que o público também considera os quesitos higiene, localização e variedade no cardápio como um ponto forte. Sendo que o B.A.R. Figueiras foi o único considerado “ótimo” nestes quesitos. Os entrevistados consideraram a agilidade no atendimento também como um ponto forte, diferente da análise feita na unidade de Santo André, que recebeu o conceito “bom”. O quesito preço comparado a maioria dos bares da região, neste caso, permaneceu equilibrado.

Resultados das pesquisas com os clientes do B.A.R. Figueiras
Gráfico 1 - Relevância na escolha do estabelecimento em Santo André



Fonte: Os Autores

Na pesquisa dos clientes verificamos que para a escolha de um bar em Santo André as maiores relevâncias, primeiramente em empate, é o preço e a localização seguidos pela rapidez no atendimento, qualidade dos produtos e pela música ambiente.

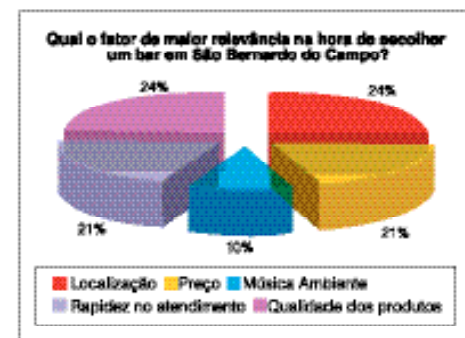
Verificando a opinião dos clientes sobre os bares da região vimos que a localização do

B.A.R. Figueiras é tida como “ótima”, assim podemos considerar que esse é um dos chamarizes do bar, já que 26% dos entrevistados consideraram a localização como quesito mais importante.

O preço foi considerado como “regular” mostrando assim que esta pode ser uma das barreiras de crescimento para o bar, já que 24% dos clientes consideram o preço na hora de escolher o local.

Outro ponto de relevância para os clientes, na hora de escolher um local, é a rapidez, quesito em que o B.A.R. Figueiras recebeu o conceito “bom”, um ponto muito forte, já que 24% das pessoas consideram a rapidez no atendimento na hora de escolher.

Gráfico 2 - Relevância na escolha do estabelecimento em São Bernardo



Fonte: Os Autores

Em São Bernardo Campo a diferença não foi tão grande, comparada a avaliação dos clientes de Santo André para a escolha de um bar. Fatores como a localização e a qualidade dos produtos estão empatados em primeiro lugar, seguidos pela

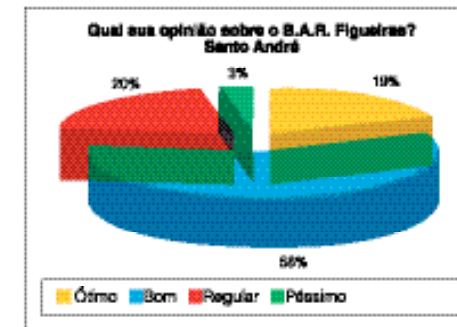
rapidez no atendimento e o preço e, por último, a música ambiente.

Na opinião dos clientes, o B.A.R. Figueiras de São Bernardo a localização e a agilidade no atendimento foram consideradas como “Ótimas” somando assim 45% dos clientes que acham esses pontos os mais fortes na escolha de um bar.

Tal resultado mostra a potencialidade do B.A.R. Figueiras sobre os outros da região, podendo ser considerado como um ponto positivo para o estabelecimento, já que apresenta, segundo os clientes, todos esses pontos positivos.

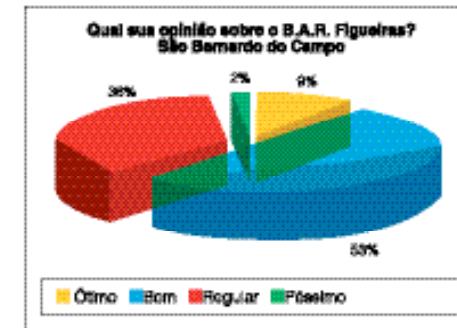
O Preço, apesar de ser considerado “regular”, está compatível com os outros bares da região, perdendo apenas para o Mr. Einstein e para a Cachaçaria Água Doce considerando assim que o fator econômico pode não ser sempre uma das principais barreiras para a fidelidade dos clientes.

Gráfico 3 - Opinião



Fonte: Autores

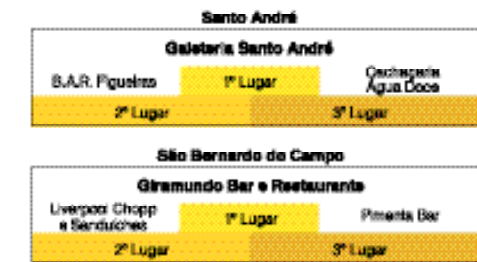
Gráfico 4 - Opinião



Fonte: Autores

Ranking de votação do melhor bar, segundo os clientes:

Ranking de votação do melhor bar, segundo os clientes:



Após a pesquisa com os clientes, cruzamos os dados coletados aos dados da entrevista com o gestor e observamos uma falta de sintonia entre as duas realidades. O gerente acreditava que o ponto forte do B.A.R. Figueiras em relação aos bares concorrentes era o atendimento e a variedade do cardápio. Porém, quando foram realizadas as pesquisas de campo com os bares concorrentes, foi verificado que outros bares ofereciam um melhor atendimento para os clientes. Isso mostra que o gerente tem uma visão errônea, com idéias distorcidas da realidade.

Quando solicitado ao gerente principal que respondesse como os clientes do B.A.R. Figueiras classificariam o bar, ele relatou que estes responderiam que o bar era ótimo. Porém, a pesquisa realizada com os clientes foi de encontro a esta idéia e mostra que em sua maioria, tanto em Santo André, quanto em São Bernardo do Campo, os clientes o classificam o B.A.R., apenas como bom, demonstrando que talvez o gerente não saiba qual é a real busca da sua clientela quando freqüentam o B.A.R. Figueiras.

Tanto isto é lícito que quando o gerente foi perguntado o que seus clientes buscavam no seu bar, ele respondeu que era a qualidade no atendimento e a qualidade de seus produtos, porém os resultados das pesquisas revelaram que quando saem, os clientes estão a procura de estabelecimentos próximos de onde moram e com preços acessíveis.

Uma visão distorcida da realidade pode prejudicar o andamento do bar, por que se o gerente não sabe exatamente o que seus clientes procuram, pode focar em objetivos que diferem da realidade esperada pelo cliente, e, se a expectativa deste não for alcançada, é provável que ele mude o

local o qual freqüenta, assim, o estabelecimento o perderá para a concorrência.

Outra prova de que o gerente não tem muito conhecimento sobre seu público, foi o ranking realizado, onde foi pedido para que ele listasse os três bares mais bem vistos pelos clientes de Santo André e São Bernardo do Campo, separadamente.

Em Santo André, o gerente respondeu em 1º lugar o B.A.R. Figueiras, em 2º lugar o Fonte Leone bar e em 3º lugar a Cachaçaria Água Doce. A resposta do gerente diferiu da dos clientes, que elegeram a Galeteria Santo André o melhor bar da região.

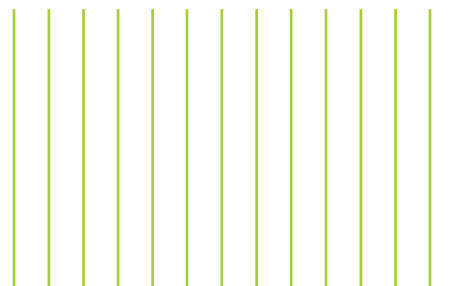
O Fonte Leone não pode ser considerado concorrente direto, pois o tipo de público que ele atende é totalmente diferente do que o B.A.R. Figueiras atende.

Já em São Bernardo do Campo, o gerente respondeu que em 1º lugar estaria o Liverpool chopp e sanduíches, em 2º lugar o B.A.R. Figueiras e em 3º lugar o Giramundo bar e restaurante. Esta opinião também é diferente da dos clientes do bar em São Bernardo, pois o B.A.R. Figueiras nem foi classificado entre os três bares da preferência do público.

3.3 Política de preços

O B.A.R. Figueiras de Santo André e S.B.C. procura seguir os preços de seu cardápio, baseando-se nos preços praticados por seus concorrentes próximos. Não há uma concorrência perfeita, pois o chopp tem preço estabelecido pelo fornecedor, e este valor é sempre igual em todos os estabelecimentos que trabalham com a mesma marca.

Quanto aos preços do restante dos produtos e/ou alimentos, em geral, possuem uma boa margem de contribuição, e por vezes até semelhantes dos seus concorrentes. Cabe ao bar, se utilizar ou não do conceito de mercado monopolista em que os impostos ficam inclusos no preço de venda.



3.4 Análise SWOT

A análise SWOT divide o cenário da empresa em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

Aplicamos esta análise na empresa B.A.R. Figueiras e pudemos observar esses pontos e obtivemos o seguinte resultado:

Strengths (Forças)
Localização privilegiada (esquina). Estacionamento no local. Tem rede wireless gratuita. Um salão interno e outro externo. Alta preocupação com Higiene. Estabelecimento conhecido regionalmente (Grande ABC).
Weaknesses (Fraquezas)
Grande variação no tempo na entrega do pedido em dia de alta cheia. Espaço reduzido para trânsito dos garçons em horário de pico. Turnover e preço das porções menores. Longo tempo de fila de espera.
Opportunities (Oportunidades)
Tem um excelente potencial a explorar os clientes dos demais estabelecimentos. Abertura de novas filiais no ABC.
Threats (Ameaças)
Forte concorrência. Sensação de inovação por parte dos concorrentes mais fortes.

- **Forças** (Strengths): o empreendimento apresenta uma localização privilegiada em uma das esquinas na Av. Figueiras, no Bairro Jardim. O bar possui boa infra-estrutura imobiliária e um amplo espaço interno capaz de atender, aproximadamente, 150 pessoas simultaneamente, em 30 mesas organizadas precisamente, para racionalização do espaço interno.

Para atender as necessidades dos clientes, foram feitos investimentos consideráveis em tecnologia, como televisores de LCD e telões, nos quais foram posicionados estrategicamente para permitir que qualquer cliente no interior do bar assista sua programação, atraindo um importante público que busca assistir jogos de futebol durante o meio da semana e aos domingos. O estabelecimento também possui rede Wireless para que qualquer pessoa com um computador portátil possa ter acesso à Internet de qualquer ponto do bar.

Com relação às opções gastronômicas da casa, os “pratos” servidos no Bar Figueiras são realmente caprichados, destacando a Picanha no recheado.

- **Fraquezas** (Weaknesses): A maior crítica, que pode levar o cliente a desistência de sua escolha pelo bar é o tempo na fila de espera que, às vezes, pode chegar à uma hora. Neste meio tempo o freguês pode optar por desistir e ir até o bar vizinho.

Outro ponto observado no quesito “fraqueza” deriva de um maior aproveitamento do espaço interno, organizado para aumentar o número de vendas no bar, pois lacuna restante entre as mesas e cadeiras vizinhas é estreita, principalmente quando garçons e pessoas necessitam de passagem, incomodando desta forma, os clientes sentados nas mesas.

- **Oportunidades** (Opportunities): com a consolidação do bar em Santo André, e a abertura da primeira filial em São Bernardo do Campo, o B.A.R. Figueiras possui um grande potencial competitivo perante seus concorrentes, sendo uma boa opção para muitos clientes.

- **Ameaças** (Threats): Devido a grande número de concorrentes diretos próximos ao B.A.R. Figueiras, os quais prestam serviços e possuem produtos praticamente idênticos ao

empreendimento referido aqui, nota-se uma agressiva ameaça externa, na qual o Figueiras deve defender-se mantendo a qualidade em seus produtos e serviços.

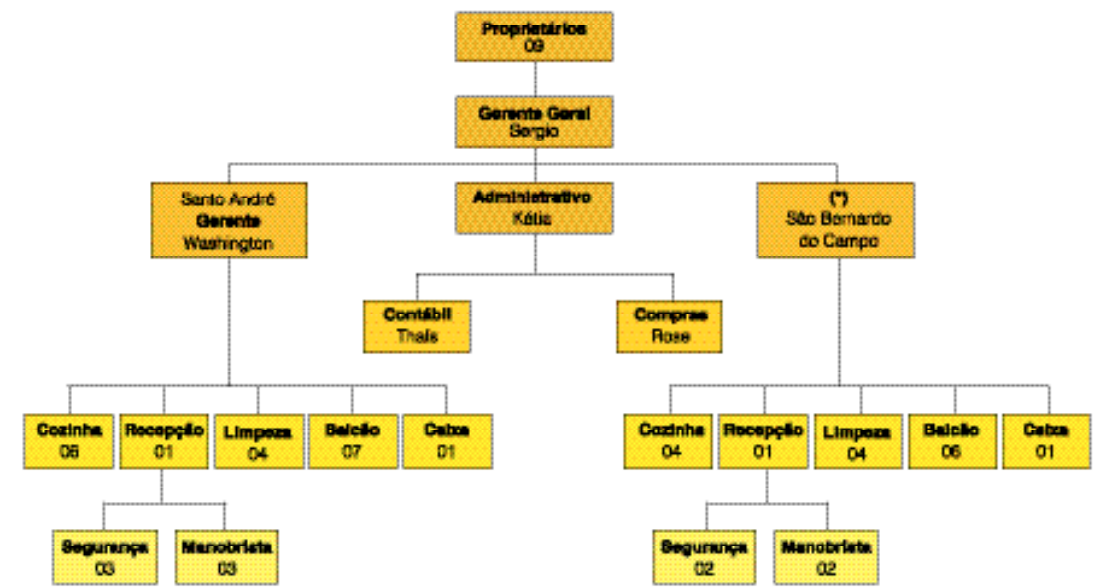
3.5 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Grupo Figueiras é divisional por território, porque usa o critério geográfico para departamentalização da empresa. Cada unidade de trabalho corresponde a um território, que possui recursos próprios e um certo tipo de autonomia.

Este tipo de estrutura é característica, quando a empresa está dispersa geograficamente. No caso, existe uma filial em Santo André e outra em São Bernardo do Campo. Cada uma das filiais tem um gerente o qual todos respeitam dentro da empresa e têm que se reportar.

A divisão por território está concentrada principalmente no primeiro nível (cozinheiros, garçons e limpeza) e no segundo nível (gerente), e existe um gerente geral e financeiro que é compartilhado pelas unidades.

Abaixo, temos o organograma utilizado pelo gerente principal para melhor visualização da divisão:



(* Cargo em aberto

Fonte: Gerência B.A.R. Figueiras Santo André

3.6 Nível de centralização e descentralização

Com a entrevista, foi observado que existe uma alta centralização de poder na mão do gerente principal. Toda e qualquer tomada de decisão dinâmica é tomada por ele, desde a mais simples até a mais complexa. Se algum fato inesperado acontecer, ele deve ser informado na hora, para que uma decisão possa ser tomada.

Decisões estratégicas e planos de ação são realizados em conjunto com os nove sócios. O gerente principal tem a oportunidade de debater e tentar provar que a sua teoria está correta. Isso está ocorrendo com a idéia dos sócios de colocarem uma banda dentro do bar que fica na Kennedy, para que atrair novos freqüentadores. O gerente principal discorda, pois os bares possuem o mesmo nome e devem seguir os mesmos estilos e padrões. Já outros dos investidores acreditam que isto possa atrair muitos clientes, visto que um dos marcos do início do primeiro bar foi a música ao vivo. O gerente principal teve a oportunidade de mostrar outras possibilidades para atrair clientes em potencial. Algumas idéias foram colocadas em prática, e estão trazendo resultados significativos, revelando aos investidores que existem outras saídas para atrair a clientela.

Uma destas foi a promoção denominada "repeteco", que parte do princípio de que o cliente freqüentador do bar em sextas-feiras ou sábados, ganha um cupom de desconto para vir na segunda ou terça-feira ao bar. A idéia era fazer com que os clientes voltassem, e o principal, que voltassem durante os dias e menor movimento, promovendo, de certa forma, a marca B.A.R. Figueiras, afim de que fosse conhecida também na Kennedy, onde ainda está no anonimato.

O funcionário que possui um pouco mais de autonomia é o gerente da unidade de Santo André, pois ele supervisiona o bar e orienta o gerente da unidade de São Bernardo do Campo a solucionar os problemas, pois tem mais experiência no ramo. Ainda assim, toda tomada de decisão deve passar pelo gerente principal, tornando o processo lento e o sobrecarregado, deixando para resolver depois o que o gerente principal supõe ter menos importância.

3.7 Amplitude de controle

Com as nossas visitas à empresa, observamos que a amplitude de controle é alta, pois quem supervisiona todos os garçons e cozinheiros é o gerente, o sobrecarregando nas horas de maior movimento no bar, impossibilitando-o um melhor controle geral e comunicação eficiente com clientes e colaboradores.

Soluções padronizadas poderiam ser usadas para facilitar o trabalho de todos os funcionários, agilizando e trazendo qualidade de atendimento, deixando assim o cliente mais satisfeito e aumentando a possibilidade dele retornar uma próxima vez.

3.8 Política Motivacional

Foi distribuído um questionário entre os funcionários com uma pesquisa motivacional a fim de sabermos a opinião individual sobre a empresa na qual trabalham e o que esperam futuramente. O teste foi aplicado nas duas unidades entre os cinquenta funcionários abaixo do gerente geral. Os resultados estão a seguir:

Pesquisa motivacional feita para os funcionários do estabelecimento B.A.R. Figueiras - Gráfico 5

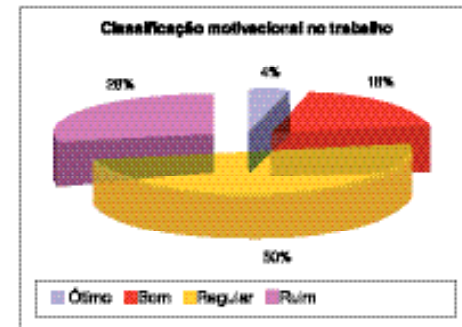
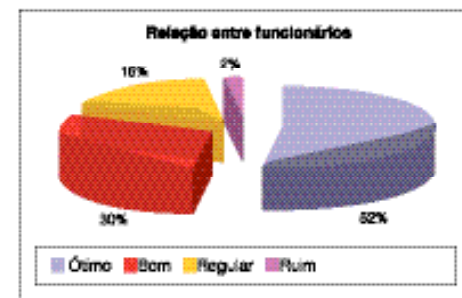


Gráfico 6



Fonte: Autores

Gráfico 7

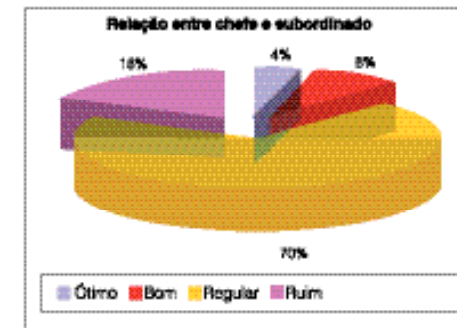


Gráfico 8



Fonte: Autores

Ao verificarmos os gráficos e pela visão do gerente, existia alguma coisa que não estava caminhando muito bem com os funcionários, ele acreditava que não estavam satisfeitos e com isto, desmotivados.

No intuito de avaliar a motivação houve a contratação de consultores, que verificariam os acontecimentos, e a auxiliariam a empresa a caminhar para que assim, houvesse um melhor atendimento aos seus clientes.

Mas, diante dos olhos de todos os gestores, não houve um bom resultado, os funcionários continuaram desmotivados, e não houve melhora na produtividade nem no rendimento do trabalho. Uma das reclamações do gerente foi que os funcionários focavam-se apenas nos defeitos dele, não apontando o que não estava correto. A hora de os funcionários exporem suas opiniões foi rotulada pelo gerente de "hora de meter o pau no Sérgio". Por isso, os consultores foram dispensados.

O gestor acredita que exista um plano de carreira dentro da empresa, o que na verdade não há, pois o carregador de chopp somente poderá passar a ser o garçom que anota os pe-

didados, mostrando assim que não existe espaço para o crescimento do funcionário dentro da empresa. Isso faz com que o funcionário fique estagnado e não busque uma especialização profissional, seja pela falta de desafios, seja pela falta de motivação, havendo, portanto, uma alta rotatividade de funcionários.

O ambiente de trabalho, segundo o administrador, é muito bom, o relacionamento chefe-funcionário é presente, trazendo assim gratificação em relação ao trabalho.

Durante a entrevista, quando o mesmo estava presente esse fato não foi observado, pois os funcionários não se sentiam à vontade, ficando separados em grupos. Esse fato foi observado principalmente entre os garçons, que mantiveram uma grande distância enquanto estávamos no local conversando com o gestor.

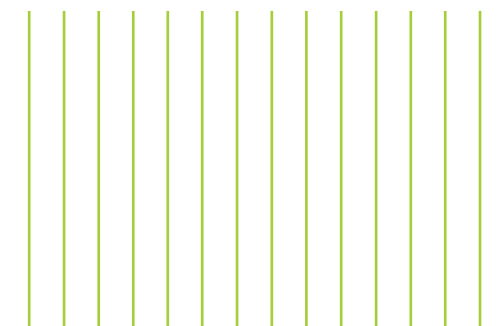
A pesquisa motivacional foi a confirmação disso, mostrando que alguns funcionários consideram essa relação quase que inexistente, provocando assim um desconforto em alguns dos funcionários.

Já a relação entre os funcionários segundo a pesquisa é considerada como boa, fazendo com que o ambiente de trabalho seja agradável a eles.

3.9 Estilo de liderança

Com um nível de centralização alto, fazendo com que os funcionários não possuam autoridade nem sobre pequenas decisões, chegou-se à conclusão que a liderança dentro do estabelecimento é autocrática sendo, portanto, orientada para tarefas, pois a tomada de decisão está na mão do líder, no caso o gerente, é visível, pois nas tomadas de decisões, a equipe não é consultada.

Este modo de liderança, não permite que os funcionários possuam autoridade sobre nenhum tipo de tomada de decisão, sendo outra forma de desmotivar o funcionário, já que o líder toma as decisões individuais.



3.10 Mecanismos formais de controle

O controle em relação as grandes metas empresariais pode ser considerado quase nulo, embora os gestores aleguem que, até o presente momento, nenhum objetivo ou meta da empresa não tenha sido alcançado. No entanto, ao que se sabe, o único planejamento da inicial da empresa era vender muito.

O controle prévio em relação aos produtos oferecidos existe de maneira informal, dada a reputação dos parceiros, visto serem os fornecedores os mais conhecidos, o que de certa forma garante a qualidade do produto que é oferecido ao cliente.

Pode-se dizer que o controle existe no processo, mas não é tão visível. São oferecidos cursos para aprimoramento do funcionário, mas que não são bem aproveitados, tampouco, fiscalizados.

3.11 Movimento da performance humana e organizacional

O controle formal é muito grande dentro da empresa. Através de revisão do fechamento semanal de vendas efetuadas, 10% do lucro é dividido em forma de prêmios, por meio de um ranking.

Os funcionários começam com a pontuação de cinco pontos, a qual vai regredindo até dois pontos mediante a má conduta e reclamações de clientes, dentre outros motivos. Conforme a pontuação, eles atingem os lugares, e conforme o lugar que se encontram, ganham uma quantia respectiva deste dinheiro.

Tal premiação motiva o funcionário a fazer seu serviço bem feito, para que ele seja reconhecido e assim ganhe os prêmios. Esse é um bom exemplo que se observa, pois, utiliza os pontos como uma forma de punição ou recompensa para fazer com que o funcionário desempenhe seu papel corretamente dentro da empresa, sendo um modo de feedback, com a finalidade de corrigir ou reforçar o desempenho.

Existe a ação corretiva frente aos funcionários. Se alguém possuiu uma conduta ina-

ceitável é chamado para uma conversa particular, para que haja a possibilidade de explicação, e para que o feedback seja realizado de forma positiva e se, de alguma forma o resultado não for alcançado, todo o grupo participa de uma reunião na qual o problema é exposto e revisto, para que uma nova tática seja pensada.

4. Análise Financeira

Com os supostos valores de faturamento e custo do bar em Santo André, fizemos a Regressão e Correlação Linear. Quanto ao de São Bernardo do Campo, devido sua recente inauguração, tal análise não foi realizada.

4.1 Regressão Linear

O faturamento e os custos “supostos” do Bar Figueiras Santo André, nos últimos doze meses, são em média de R\$ 291 mil, variando de R\$ 261 mil (fevereiro) e R\$ 382 mil (dezembro). Essa variação deve-se pelo fato de o mês de fevereiro ser o mês mais curto do ano e também ao feriado de carnaval, data em que o movimento cai bastante. Quanto a mês de dezembro, além de ser um mês quente (verão), há vários encontros de confraternizações de colegas de trabalho, escola e outros.

Os meses com menores receitas, são os do período mais frio, principalmente julho. Já os de maiores faturamento estão entre outubro e janeiro, pois além da temperatura ser mais alta, há também o horário de verão, quando as pessoas saem do trabalho cedo e acabam dando uma “esticadinha” até o bar.

O custo médio do Bar é de aproximadamente R\$ 119 mil, variando de R\$ 105 mil a R\$ 164 mil, havendo uma correlação linear positiva, entre a receita e o custo, isto é, variam proporcionalmente.

5. Diagnóstico

O B.A.R. Figueiras é uma empresa de pequeno porte, que apesar da forte concorrência, possui muitos clientes, ótima movimentação e “a casa

sempre cheia” nos finais de semana. Para que a empresa continue em crescimento é necessário que sejam resolvidos alguns pontos falhos:

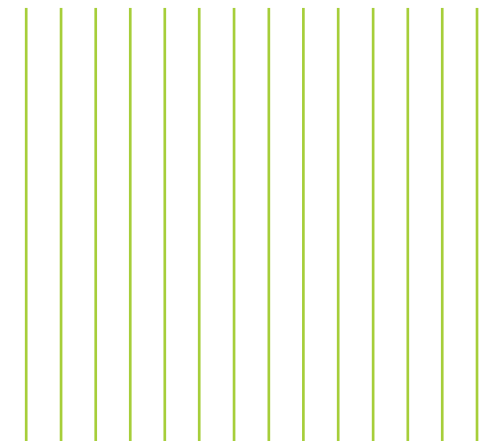
1. O atraso das entregas e a dependência extrema com alguns fornecedores;
2. A empresa possui planejamento informal, com planos genéricos, sem definir como, nem quando pretende chegar ao resultado. Deste modo, sem uma direção certa, torna-se difícil um controle, um acompanhamento mais severo, podendo haver desvios e falhas durante o percurso, às vezes detectados tarde demais, impossibilitando uma ação corretiva havendo desperdício de capital.
3. Hoje, o B.A.R. em Santo André está com problemas de espaço e de agilidade no cumprimento dos pedidos. As filas por espera de mesas estão muito demoradas, perdendo clientes para outros concorrentes. Os funcionários estão desmotivados, dois praticamente não existe chance de crescimento, não há plano de carreira.
4. O B.A.R. em São Bernardo busca aumentar sua clientela, porém sem planos definidos.
5. A centralização torna a tomada de decisão lenta, gerando uma sobrecarga no gerente principal. Primeiro ele toma as grandes decisões, deixando as menores em segundo plano, e esquecendo que elas também são importantes para o andamento da empresa. Segundo o gerente geral, os outros funcionários têm voz ativa dentro a empresa. As opiniões e sugestões são escutadas e analisadas, mas observamos que não é exatamente isso que não acontece.
6. É inexistente a presença de controle posterior, ou controle de qualidade.
7. O gerente classifica o seu bar como um dos melhores e se negar a ver problemas reais, como por exemplo, qual o seu real público alvo, seus reais concorrentes e quais os defeitos que o seu público aponta. Por várias vezes o gerente principal não sabia responder essas questões de forma correta.

6. Soluções

1. Procurar fornecedores mais comprometidos, inclusive com a entrega e com a qualidade também elevada, como por exemplo, realizar uma

pesquisa de mercado a fim de encontrar fornecedores que possuam os melhores produtos com as melhores vantagens.

2. Formalizar os planejamentos, com objetivos mais definidos, estipulando datas para cumprimento de metas. Desse modo, haveria um controle melhor, diminuindo os riscos de erro e o alcance mais rápido de seus objetivos.
3. Agilizar a modernização da cozinha e assim diminuir o tempo da entrega do pedido. Deste modo diminuirá o tempo de espera na fila. Contratar profissionais, por exemplo, arquitetos, que verifiquem a possibilidade de ampliação do local, ou melhor aproveitamento do espaço.
4. O gerente e donos devem conhecer as reais necessidades do público de São Bernardo do Campo a fim de melhor atendê-los e oferecer os serviços que estão procurando. Para isso poderia se aplicar questionários de satisfação nos clientes. Também poderia haver promoções e eventos para atrair o público.
5. Ao gerente cabe melhorar a competência interpessoal, pois o relacionamento com os funcionários não têm sido bom. É necessário verificar suas necessidades e suprir as possíveis, aumentar suas participações nas decisões, tornando-os “mais importantes”. Investir em treinamento e palestras aos funcionários, aprimorando técnicas para um atendimento melhor e mais ágil.
6. É importante para o B.A.R. saber como está trabalhando se está atendendo as expectativas do cliente. Para isso, poderia ser criado folhetos de pesquisa de satisfação ou sugestões, inclusive pelo site.
7. O gerente deveria fazer uma pesquisa para que ele possa descobrir quais são os reais concorrentes e qual o seu público, pois como não tem essas informações, fica difícil fazer qualquer planejamento e estratégia de melhora do bar.



Considerações Finais

Com a pesquisa podemos contatar que mesmo que o bar esteja lucrando e crescendo, uma empresa não pode “contar com a sorte” todo o tempo, que é o que acontece com a maior parte do tempo na organização analisada. É necessário conhecer profundamente os seus pontos positivos e negativos, traçar os objetivos e aplicar os conceitos do P.O.D.C. para se atingir esses objetivos. Porém não podemos esquecer que a localização, a temática do bar, e o nome pela região do Grande ABC ajudam muito no sucesso que o bar representa hoje.

Bibliografia consultada:

ABRASEL. Homepage corporativa. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br>>. Acesso em: 03 abr. 2008.
 AMBEV. Homepage corporativa. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br>>. Acesso em: 03 abr. 2008.
 DIAGEO. Homepage corporativa. Disponível em: <<http://www.diageo.com.br>>. Acesso em: 01 abr. 2008.
 MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
 REVISTA BARES E RESTAURANTES. Homepage corporativa. Disponível em: <<http://www.revistabares-erestaurantes.com.br>>. Acesso em: 03 abr. 2008.
 TROSTER, Roberto Luiz; MOCHÓN, Francisco. **Introdução à economia**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
 VEJA SÃO PAULO. O melhor do ABC. Veja São Paulo, p. 53-59, jun./2007.



ARTIGO 4



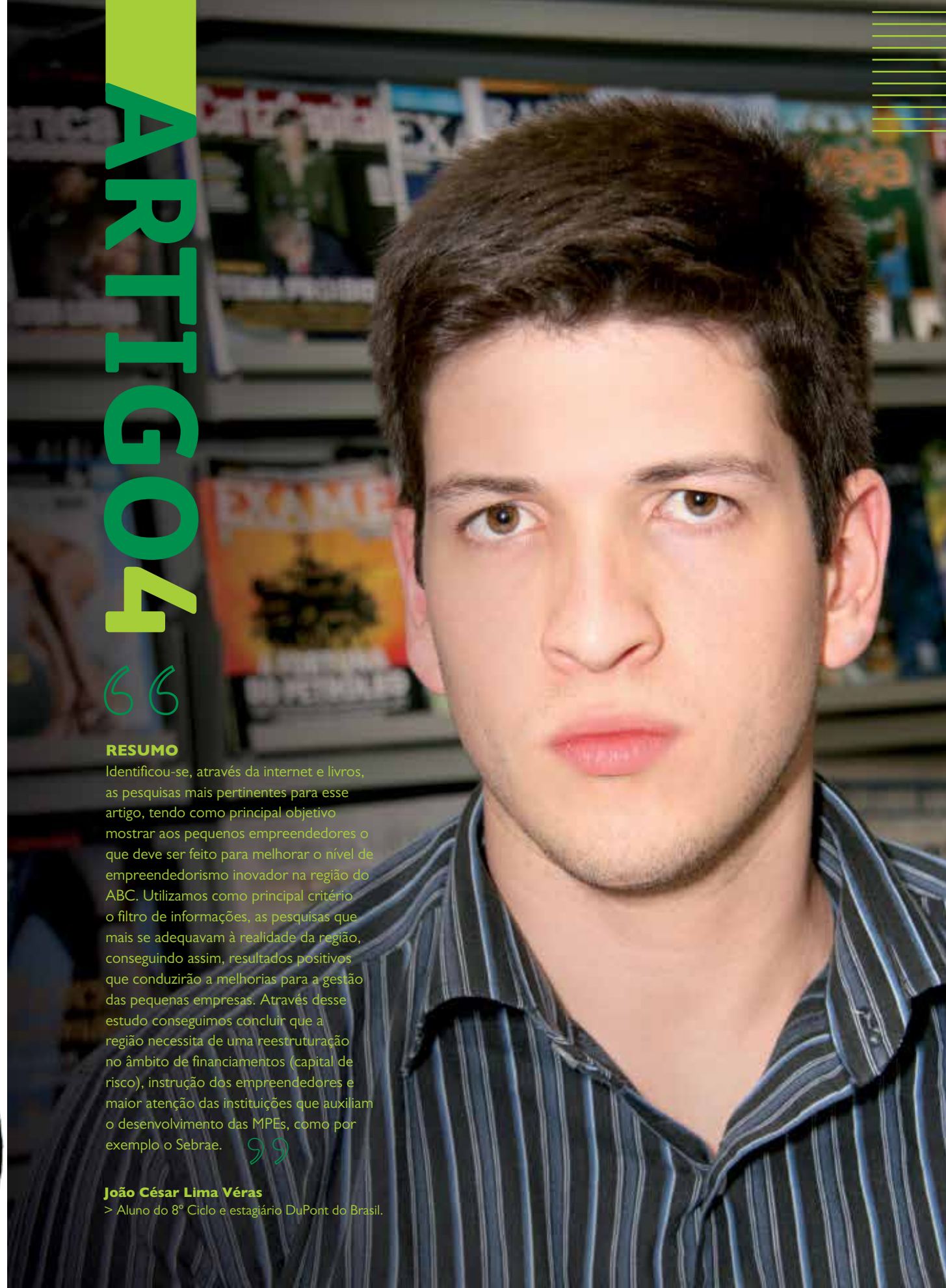
RESUMO

Identificou-se, através da internet e livros, as pesquisas mais pertinentes para esse artigo, tendo como principal objetivo mostrar aos pequenos empreendedores o que deve ser feito para melhorar o nível de empreendedorismo inovador na região do ABC. Utilizamos como principal critério o filtro de informações, as pesquisas que mais se adequavam à realidade da região, conseguindo assim, resultados positivos que conduzirão a melhorias para a gestão das pequenas empresas. Através desse estudo conseguimos concluir que a região necessita de uma reestruturação no âmbito de financiamentos (capital de risco), instrução dos empreendedores e maior atenção das instituições que auxiliam o desenvolvimento das MPEs, como por exemplo o Sebrae.



João César Lima Vêras

> Aluno do 8º Ciclo e estagiário DuPont do Brasil.



A arte da inovação: o empreendedorismo inovador nas MPES da região do Grande ABC

Resumo

Identificou-se, através da internet e livros, as pesquisas mais pertinentes para esse artigo, tendo como principal objetivo mostrar aos pequenos empreendedores o que deve ser feito para melhorar o nível de empreendedorismo inovador na região do ABC. Utilizamos como principal critério o filtro de informações, as pesquisas que mais se adequavam à realidade da região, conseguindo assim, resultados positivos que conduzirão a melhorias para a gestão das pequenas empresas. Através desse estudo conseguimos concluir que a região necessita de uma reestruturação no âmbito de financiamentos (capital de risco), instrução dos empreendedores e maior atenção das instituições que auxiliam o desenvolvimento das MPES, como por exemplo o Sebrae.

1. Introdução

A busca constante dos futuros empreendedores pelo modelo ideal de gestão é o que mais escutamos dos mais conceituados meios de aprendizado. Como também, o empreendedorismo inovador através de produtos que segue a tendência de mercado. Porém, não é simples como parece.

Através deste artigo conseguiremos adquirir uma visão de como podemos desenvolver um plano de negócio ou a mudança de um processo de uma empresa considerando os métodos inovadores.

O grande diferencial desse trabalho é o foco na região do grande ABC, cujo perfil possui alguns diferenciais se comparado a outras regiões do país. A região conta com muitas multinacionais, principalmente montadoras, que são as protagonistas das mudanças na economia local e acabam, desse modo,

ditando a forma como surgem os novos empreendimentos.

Efetuaremos comparações do perfil empreendedor da região e o perfil ideal de gestão. Citaremos também quais são as iniciativas do governo e instituições que apoiam o empreendedorismo inovador, e como esses podem ajudar no desenvolvimento local.

Ao longo dos últimos anos, muitos questionamentos referentes à dificuldade de empreender através de inovação no grande ABC foram colocados. Devido a essa demanda, buscamos fundamentos e respostas para as questões levantadas, pois isso se mostra de grande importância para o desenvolvimento econômico do nosso país (considerando que esse artigo motivará outras entidades a tomar a mesma iniciativa).

Evidenciaremos também quais são as técnicas e características importantes para alcançar o perfil empreendedor perfeito. Mostraremos como as técnicas devem ser utilizadas de forma adequada para buscar a maior efetividade das mesmas. As condições do mercado e as oportunidades que ele oferece também serão objetos de nosso estudo. Evidenciaremos como tais oportunidades devem ser enxergadas para conseguir suprir as necessidades do mercado de forma plena.

Utilizaremos também, outras regiões com características semelhantes para benchmarking e mostrar quais são os pontos fracos e fortes dessa comparação.

Outro fator importante a ser analisado é a administração de empresas familiares, pois muitas das Micro e Pequenas Empresas (MPES) da região são de gestão hereditária.

A região é uma das principais engrenagens do país para alcançar o objetivo de crescimento. Por isso, focaremos nela com o intuito de mostrar quais são as oportunidades e ameaças encontradas para a mesma.

É muito importante revisar os conceitos de gestão das MPES do grande ABC, para assim alcançar o crescimento sustentável das empresas e o crescimento econômico da região. Poderemos ainda observar que a instrução acadêmica influencia no desenvolvimento dos empreendedores em geral.

2. Quem é o empreendedor?

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais.” (SCHUMPETER, 1949).

“É aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.” (DORNELAS, 2001).

3. O que é inovação?

“É a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando em maior competitividade no mercado.” (DECRETO LEI Nº 11.196, DE 21.11.2005).

4. Os principais segmentos das MPES do Grande ABC

Na região do grande ABC, em 2007, no grupo das MPES, existiam 13.701 estabelecimentos no comércio, 26.334 no setor de serviços e 5.656 na indústria.

Entre as MPES do comércio, em 2007, os segmentos com maior número de empresas foram: o varejo de vestuário (17%); o varejo de materiais de construção (14%); o varejo de comércio de autopeças (12%). Abaixo, segue a tabela com todos os segmentos comerciais:

TABELA 1: Relação das principais classes de empresas no comércio no ABC

Principais classes CNAE	COMÉRCIO							
	São André		São Bernardo		São Caetano		Total	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
1) Varejo de vestuário	1006	16%	898	15%	409	19%	2307	17%
2) Varejo de materiais de construção	781	14%	820	14%	293	14%	1894	14%
3) Comércio de autopeças	714	13%	720	12%	275	13%	1709	12%
4) Varejo de eletrônicos, equipamentos e informática	564	10%	606	12%	205	10%	1485	11%
5) Manutenção e reparação de veículos	530	9%	545	9%	197	9%	1272	9%
6) Farmácias e perfumarias	514	9%	479	8%	174	8%	1167	8%
7) Confeitarias, açougueiros, padarias e sorveterias	481	8%	458	8%	174	8%	1113	8%
8) Minimercados e mercearias	428	7%	460	8%	188	8%	1047	8%
9) Varejo de móveis e artigos de iluminação	378	7%	423	7%	146	7%	947	7%
10) Comércio de veículos	312	5%	360	6%	108	5%	780	6%
TOTAL COMÉRCIO	6708	100%	6849	100%	2144	100%	13701	100%

Fonte: Sebrae-SP

Entre as MPES de serviços, em 2007, os segmentos com maior número de empresas foram: o de serviços prestados a empresas (39%); os serviços de alojamento e alimentação (18%); os serviços de informática (16%). Vale ressaltar que esse setor é o que possui a maior quantidade de MPES no grande ABC devido à demanda por tais serviços oriunda das grandes multinacionais que estão localizadas na região (principalmente as montadoras). Abaixo, segue a tabela com todos os segmentos no setor de serviços:

TABELA 2: Relação das principais classes de empresas no setor de serviços no ABC

Principais divisões CNAE	SERVIÇOS							
	n° MPES						Total	%
	Santo André	%	São Bernardo	%	São Caetano	%		
1) Serviços prestados às empresas	3422	38%	4796	40%	2019	39%	10237	39%
2) Alojamento e alimentação	1770	18%	1825	16%	1108	21%	4803	18%
3) Informática	1411	16%	1752	15%	872	18%	4165	16%
4) Transporte terrestre	618	7%	1640	14%	193	4%	2451	9%
5) Ativ. aux. de intermediação financeira	361	4%	412	3%	193	4%	966	4%
6) Ativ. recreativas, culturais e desportivas	357	4%	394	3%	184	4%	935	4%
7) Agência de viagens e movim. de cargas	342	4%	336	3%	171	3%	851	3%
8) Serviços pessoais	318	3%	326	3%	153	3%	797	3%
9) Atividades imobiliárias	277	3%	232	2%	144	3%	653	2%
10) Aluguel de veículos, maq. e equipe	213	2%	174	1%	89	2%	476	2%
TOTAL SERVIÇO	9088	100%	12019	100%	5225	100%	25334	100%

FONTE: Sobras-SP

Entre as MPes da Indústria, em 2007, os segmentos com maior número de empresas foram: a indústria da construção (25%); a fabricação de produtos de metal (15%); a confecção de artigos do vestuário (13%). Abaixo, segue a tabela com todos os segmentos no setor de serviços:

TABELA 3: Relação das principais classes de empresas na indústria no ABC

Principais classes CNAE	INDÚSTRIA							
	n° MPES						Total	%
	Santo André	%	São Bernardo	%	São Caetano	%		
1) Construção	530	24%	611	25%	248	23%	1389	25%
2) Fabricação de produtos de metal	336	15%	324	13%	166	16%	824	15%
3) Confecção de artigos do vestuário	300	14%	314	13%	141	13%	755	13%
4) Edição e gráfica	283	13%	246	10%	113	11%	641	11%
5) Fabricação de máquinas e equipamentos	229	11%	240	10%	102	10%	571	10%
6) Fabricação de móveis e ind. diversas	148	7%	215	9%	91	9%	454	8%
7) Artesatos de borracha e plástico	123	6%	166	7%	74	7%	363	6%
8) Fabricação de alimentos e bebidas	93	4%	114	5%	48	5%	255	5%
9) Fabricação de produtos químicos	84	4%	103	4%	42	4%	229	4%
10) Indústria têxtil	51	2%	84	3%	40	4%	175	3%
TOTAL INDÚSTRIA	2178	100%	2415	100%	1094	100%	5686	100%

FONTE: Sobras-SP

5. Alocação de recursos financeiros estatal e privado do Brasil e EUA

Por se tratar de investimento de risco, as empresas buscam terceirizar os recursos financeiros. Muitas vezes, essas empresas buscam financiamentos através de instituições governamentais que priorizam a atividade inovadora nas empresas.

Porém, podemos observar no quadro abaixo a discrepância de investimentos realizados pelo setor privado e estatal no Brasil e EUA em P&D. Devemos analisar somente os percentuais, pois o volume em moeda local depende do desenvolvimento de cada país. Percebemos que a representação das empresas americanas nos investimentos em P&D é a maior parte do total, enquanto no Brasil ocorre o contrário.

Também devemos relevar o total dos investimentos efetuados pelo governo, que no Brasil é de 18,4% e está voltado para o próprio governo, enquanto nos EUA é de 7,2%. Concluímos que além da maior fatia dos investimentos em P&D ser realizada pelo setor privado, uma boa

parte do capital investido pelo Governo no Brasil é voltada para atividades próprias. Isso pode ser uma das explicações para o baixo nível de inovação nas MPes da região.

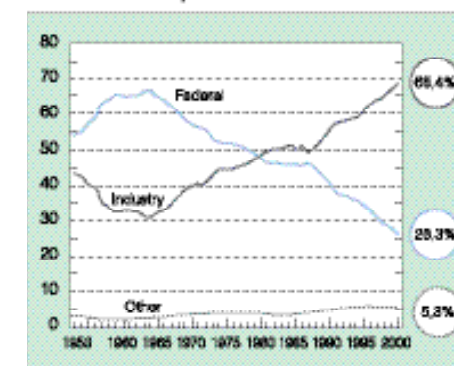
TABELA 4: Comparativo dos financiamentos do Brasil e EUA

	Execução		Financiamento (USD milhões)		
	Total por Setor Execução	Governo	Ensino Superior	Empresarial	Privado sem fins lucrativos
Brasil					
Total por Setor Financiamento	6.260 (100%)	3.767 (60,2%)	103 (1,6%)	2.399 (38,2%)	0
Governo	1.149 (18,4%)	1.149 (18,4%)	0	0	0
Ensino Superior	2.730 (43,6%)	2.575 (41,1%)	103 (1,6%)	52 (0,8%)	0
Empresarial	2.342 (37,4%)	4 (0,1%)	0	2.336 (37,3%)	0
Privado e/ fins lucrativos	43 (0,6%)	43 (0,6%)	0	0	0
EUA					
Total por Setor Financiamento	264.822 (100%)	69.827 (26,3%)	8.166 (3,1%)	181.040 (68,4%)	5.789 (2,2%)
Governo	19.143 (7,2%)	19.143 (7,2%)	0	0	0
Ensino Superior	95.955 (36,2%)	29.276 (8,8%)	8.166 (3,1%)	2.310 (0,9%)	2.203 (0,8%)
Empresarial	169.855 (63,5%)	22.210 (6,4%)	0	177.645 (67,1%)	0
Privado e/ fins lucrativos	9.669 (3,6%)	4.997 (1,8%)	0	1.065 (0,4%)	3.998 (1,4%)

FONTE: MCT 2002, Indicadores de Pesquisa & Desenvolvimento e Ciência & Tecnologia 2000 NSB, Science and Engineer Indicators 2002

Modelo interessante que o Brasil deveria utilizar como exemplo de gestão de investimentos em P&D é o dos EUA, como podemos observar no quadro abaixo. Até a década de 80, a maior fatia dos investimentos era efetuada pelo setor estatal, ocorrendo, a partir desse ano, uma intersecção e conseqüente inversão da situação. Isso demonstra o bom planejamento americano em alavancar as operações das empresas, focado no crescimento sustentável.

GRÁFICO 1: Relação de investimentos em P&D estatal e privado



FONTE: NSB, Science and Engineer Indicators 2002

6. Qual é o perfil do empreendedor do Grande ABC?

O empreendedor do ABC é mais simples do que, a princípio, se possa imaginar.

Ele atua predominantemente no comércio e em serviços, com média de idade de 40 anos. Cerca de 58% são do sexo masculino.

Poucos chegaram a estudar até o superior completo e atuam, em geral, com pequeno número de sócios ou sózinhos.

TABELA 5: Percentual dos setores de atividades dos empreendedores do Grande ABC

Setor de Atividade	%
Comércio	43%
Serviços	36%
Agropecuária	14%
Indústria	7%
Total	100%

FONTE: Sobras-SP (2003-b).

Como podemos observar abaixo, o gênero que prevalece no mundo das MPes é o masculino. Porém, esse quadro está mudando nos últimos anos devido à mudança no perfil das mulheres em busca da independência financeira.

Outro fator importante é o grau de escolaridade, afinal, esse índice influencia no perfil dos empreendedores. O que podemos observar é que existe uma carência grande por

instrução, um dos principais fatores para o baixo crescimento econômico na região.

GRÁFICO 2: Empreendedores por grau de escolaridade



Fonte: Sebrae-SP (2003-b).

7. Quais são as principais dificuldades dos empreendedores na região?

Entre as principais demandas dos empreendedores do ABC, identificadas em pesquisa, está a de aperfeiçoar seus conhecimentos sobre finanças (por exemplo, planejamento financeiro e controle de custos, análise da lucratividade e margem de lucro, empréstimos e financiamentos e controle de fluxo de caixa).

Também são bastante demandadas as atividades relacionadas a vendas e marketing, o que envolve, por exemplo, descobrir como conquistar, manter ou recuperar clientes, como melhorar a imagem do negócio junto a seus clientes, como se tornar mais competitivo, como cobrar clientes e acompanhar o mercado e a concorrência.

Cerca da metade dos empreendedores deseja aperfeiçoar-se nesses itens e tem disponibilidade para capacitar-se nesses pontos. Contudo, a disponibilidade média de tempo para este tipo de capacitação concentra-se nas faixas de 2 a 4 horas por semana, com preferência pelo período de segunda à sexta-feira, durante a tarde e, principalmente, à noite.

TABELA 6: Itens de Gestão Empresarial em que mais precisam de ajuda externa – cinco mais citados (% de empreendedores formais e informais)

Itens de Gestão	Informal (%)	Formal (%)
Planejar custos	31%	30%
Conquistar e manter clientes	29%	28%
Melhorar a imagem do negócio	20%	21%
Analisar lucratividade/margem	12%	17%
Conseguir empréstimo	15%	17%
Controlar fluxo de caixa	15%	14%

Fonte: Sebrae-SP

Os cursos e oficinas são as formas preferidas para esse tipo de capacitação, embora palestras e consultorias também tenham sua importância.

A capacitação à distância também é bem aceita, sendo uma opção manifestada por cerca de 2/3 dos empreendedores da região. Para isso, o uso de livros, cartilhas, cursos pela TV e vídeo são instrumentos demandados pelos empreendedores, em especial, os informais. Esse tipo de ação, no entanto, não pode esgotar-se em si mesmo, mas sim ser complementada com outras ações de continuidade. Para os empreendedores formais, além dos instrumentos de capacitação já citados, vem crescendo em importância o uso pela internet, o que pode permitir a ampliação das alternativas de capacitação à distância.

Finalmente, no tocante à realização de ações em conjunto com outras empresas, cerca de metade dos empreendedores está disposto a participar de eventos dessa natureza, em especial no caso de reuniões com empresas do mesmo ramo ou encontros com fornecedores ou compradores.

8. Quais medidas aumentam as chances de sucesso das MPES na reunião?

Para aumentar as chances de sucesso dos pequenos negócios, é preciso atuar, pelo menos, em duas frentes:

- Melhorar o preparo dos empreendedores em termos de atitude empreendedora, planejamento e de gestão empresarial;

- Melhorar o ambiente econômico a partir de políticas públicas de apoio aos

pequenos negócios.

Assim, é fundamental a preparação dos candidatos em: cursos de fundo comportamental; e sobre curso de planejamento e gestão empresarial.

Antes da abertura do negócio, também é indispensável a elaboração de um bom “Plano de Negócio”. Trata-se de ferramenta que permite sistematizar todo o conjunto de informações necessárias ao planejamento do empreendimento (por exemplo, informações sobre a quantidade e hábitos dos clientes, quantidade e estratégias dos concorrentes, as condições dos fornecedores, os aspectos legais do setor, recursos necessários para investir no negócio etc.). Esse planejamento permite, por exemplo, identificar as dimensões mais adequadas para o empreendimento, as principais dificuldades que serão enfrentadas e quais são as alternativas para superá-las.

Recomenda-se que, durante os primeiros anos de atividade, os donos de pequenos negócios procurem aperfeiçoar suas habilidades, principalmente na gestão financeira (por exemplo, formação de custos, preço, administração do fluxo de caixa e margem de lucro) e busquem ampliar seus conhecimentos sobre os seus clientes, com vistas a aperfeiçoar sistematicamente seus produtos às necessidades destes.

No âmbito das políticas públicas, todo apoio deve ser dado aos empreendedores, desde antes de sua abertura até o seu fechamento. É fundamental a adoção de medidas que visem a desburocratizar o cotidiano das MPES, em especial nas etapas de abertura e mesmo fechamento de empresas. É importante também reduzir o peso dos impostos (e viabilizar o seu recolhimento simplificado) e ampliar o acesso das MPES ao crédito e às compras governamentais. Ações nesse sentido podem ser realizadas no âmbito dos governos federal, estadual e municipal.

Especificamente no âmbito do município, podem ser desenvolvidas diversas outras ações, inclusive em parceria com prefeituras e entidades locais.

9. Conhecimento, empreendedorismo e inovação juntos, caminhando em direção ao crescimento sustentável

No atual mundo capitalista e globalizado, conhecimento é capaz de gerar grande valor quando incorporado (rapidamente) a produtos, processos ou serviços. Se o grande ABC vem aumentando sensivelmente a sua base de conhecimento, mostrado através do aumento da relevância de suas publicações, é importante que se explore esse ativo de maneira a trazer benefícios à sociedade.

Uma patente representa uma concessão, conferida pelo Estado, e que garante ao seu titular a propriedade de explorar comercialmente sua criação. Tem-se como premissa, portanto, que quem a registra tem a intenção de utilizar esse conhecimento para alguma aplicação prática. Logo, o número de patentes é uma aproximação comumente utilizada para indicar o nível de inovação de uma empresa ou país. Nesse contexto, quando o número de artigos científicos publicados em revistas internacionais cresce mais rapidamente do que o número de patentes brasileiras registradas no escritório americano de patentes (USPTO), pode-se inferir que a relevância da pesquisa científica brasileira vem ganhando mais destaque no cenário internacional do que as inovações das empresas do país.

A inovação, como já discutido por diversos teóricos desde Schumpeter, é capaz de gerar competitividade nas empresas e garantir o seu crescimento sustentável. Desta forma, apesar das invenções nem sempre ocorrerem no ambiente empresarial, as inovações são estritamente desenvolvidas em função da participação da empresa. Portanto, a empresa é o centro de inovação, ainda que envolva parceiros fora da iniciativa privada (e é recomendável que os envolva) durante o processo.

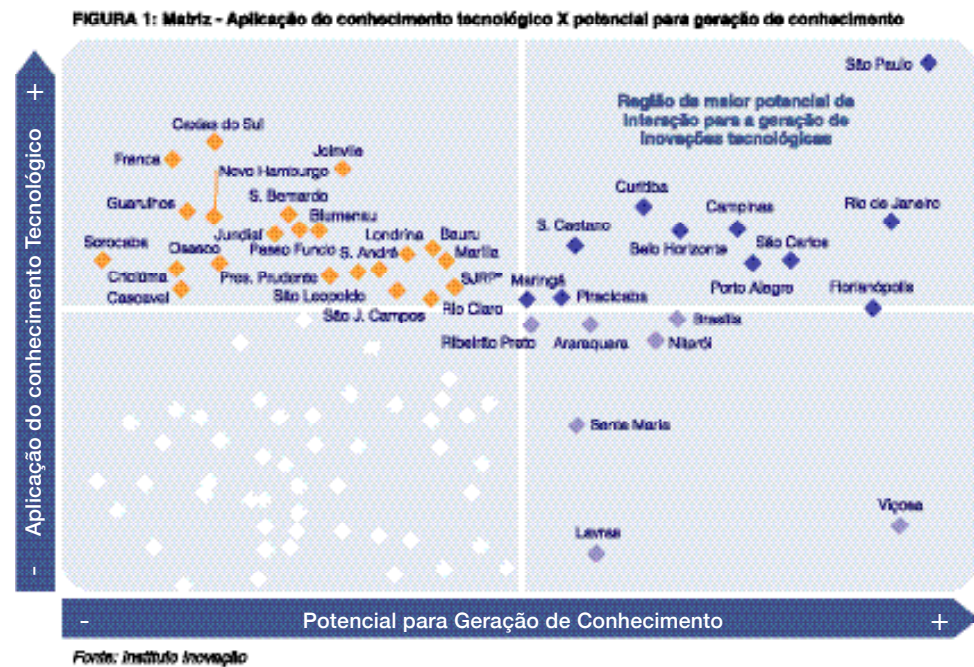
Tornar-se uma empresa inovadora não é uma questão de sorte: é necessário que a empresa adote a inovação como parte de sua estratégia, e, como qualquer outra diretriz estratégica, deve contar com total apoio da alta gestão para que se torne uma realidade. É muito

comum encontrar empresas que se dizem inovadoras, incluem a palavra inovação na sua missão e campanhas publicitárias, mas pára por aí. Muitas empresas não se comprometem de fato em tornar a inovação uma realidade, e tantas outras nem mesmo sabem como, ou têm dificuldade em fazê-lo.

A verdade é que as decisões necessárias ao processo de inovação são difíceis de serem tomadas e aceitas. Os incentivos de curto prazo, a falta de apetite ao risco, o desconhecimento e dificuldade de se avaliar o potencial de uma inovação são alguns fatores que compõem o famoso “Dilema da Inovação”, caracterizado e detalhado por Christensen (2003).

Como podemos observar através da matriz abaixo, somente a cidade de São Caetano, dentre as cidades do ABC, situa-se no quadrante de região de maior potencial de interação para a geração de inovações tecnológicas. Isso se deve à hipótese que nas regiões com grande número de patentes e grandes números de pesquisadores, há probabilidade de fortes interações entre centros de pesquisa e empresa.

Santo André e São Bernardo situam-se no quadrante de menor potencial para geração de conhecimento, porém maior aplicação do conhecimento tecnológico. Isso demonstra como o desenvolvimento de centros de pesquisa pode ajudar na geração de inovações na região.



10. Considerações Finais

Através das informações levantadas nesse estudo, podemos concluir que a região do grande ABC apresenta um grande potencial gerador de empreendedorismo inovador. Porém, é necessário tomar algumas medidas para melhorar nossa capacidade de inovar no ambiente empreendedor.

Uma das principais deve ser melhorar o preparo dos empreendedores em termos

de atitude empreendedora, planejamento e de gestão empresarial através de um maior nível de instrução. É necessário que o governo invista na formação dos pequenos empreendedores, consciente de que os pequenos serão a mola propulsora para o crescimento do país. Outro fator importante é a integração das MPEs com as instituições de ensino, visando ao desenvolvimento de novos produtos através de pesquisas acadêmicas e capacitação da mão-de-obra do país de forma direcionada à prática de pesquisa

e desenvolvimento de produtos e processos, em empresas e centros de pesquisa.

No âmbito da inovação é necessário a integração de investimento em P&D no planejamento estratégico das MPEs. Essa é uma deficiência clara nas empresas que começam suas atividades, o que muitas vezes leva à falência. Podemos observar a necessidade da adequação do ambiente para incentivar o empreendedorismo inovador. O governo deve tomar a atitude de mudar o ambiente econômico através de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios. É extremamente necessário o aumento nos investimentos diretos em pesquisa por parte do governo, à medida que o cenário econômico permitir, dentro de uma estratégia governamental.

É clara a necessidade de aumento nos financiamentos de projetos de inovação por parte do governo. Logicamente deve existir uma análise de tendência de mercado para que as inovações sejam sustentáveis.

Podemos concluir, através desse levantamento de dados, que o empreendedorismo inovador é um dos meios de crescimento regional e nacional, agregando assim, maior valor à cadeia produtiva e maior competitividade global, reproduzindo, significativamente, a forma como o mundo enxerga o nosso país.

Referências bibliográficas

- BEDE, Marco Aurélio. Guia básico sobre os pequenos negócios nos Estados de São Paulo. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 15 maio 2008.
- BRASIL. Decreto Lei nº 11.196, de 21.11.2005. Regulamenta os incentivos fiscais às atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, de que tratam os arts. 17 a 26 da Lei no 11.196, de 21 de novembro de 2005. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5798.htm>. Acesso em: 20 maio 2008.
- CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's dilemma**. New York: Harper, 2003.
- FERNANDEZ, Henrique Monsterrat. Inovação é a solução. Disponível em: <<http://http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 01

jun. 2008.

INSTITUTO INOVAÇÃO. Inovação nas empresas. Disponível em: <<http://www.institutoinovacao.com.br/>>. Acesso em: 01 maio 2008.

KELLEY, T. **A arte da Inovação**. São Paulo: Futura, 2001. 341 p.

MOREIRA, B. Onde está a inovação 2007. Disponível em: <<http://www.institutoinovacao.com.br/>>. Acesso em: 19 maio 2008.

MONTENEGRO, Paulo César F. Planejamento Estratégico e Estratégia Empresarial. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em: 28 maio 2008.

RENATO, Paulo. Resistências a Inovação. Disponível em: <<http://www.institutoinovacao.com.br/>>. Acesso em: 20 maio 2008.

RICARTE, Marcos Antônio Chaves. O empreendedor e o processo visionário. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 25 maio 2008.





Fernanda Civiniskas Vicioni, último ano do curso de Administração. Trabalha na Cadbury Adams há 1 ano e meio na área de Administração de Vendas. Atuou anteriormente na área financeira e de marketing de outras empresas.

ARTIGOS

RESUMO

Existe hoje nas empresas um grande problema quanto à retenção de funcionários na área de vendas. Muitos deles quando recebem uma proposta de um concorrente direto ou indireto a aceitam na hora. A empresa, além de perder um funcionário, perde todo histórico de vendas, abre chance para que seu concorrente descubra segredos, tem um alto gasto com recrutamento e treinamento e ainda pode criar em outros funcionários o desejo de procurar novos desafios em outras empresas. Técnicas de motivação são muito usadas para que o funcionário passe a gostar do seu trabalho e da empresa em que trabalha. Neste estudo são apresentadas algumas das técnicas relevantes à força de vendas e se mostra como é importante a motivação para fazer o funcionário sentir-se uma pessoa valorizada e decidir ficar mesmo recebendo propostas de trabalho de outras empresas. Também será apresentada a insuficiência da inserção exclusiva de técnicas motivacionais, sendo apontada a necessidade do líder enxergar os subordinados como pessoas e essencial a existência de um ambiente saudável e propício para o desenvolvimento das técnicas motivacionais. Este estudo tem como base teórica autores da área motivacional e de empreendedorismo em vendas e tem por objetivo incentivar a motivação nas empresas.

Técnicas atuais de motivação - para força de vendas

Resumo

Existe hoje nas empresas um grande problema quanto à retenção de funcionários na área de vendas. Muitos deles quando recebem uma proposta de um concorrente direto ou indireto a aceitam na hora. A empresa, além de perder um funcionário, perde todo histórico de vendas, abre chance para que seu concorrente descubra segredos, tem um alto gasto com recrutamento e treinamento e ainda pode criar em outros funcionários o desejo de procurar novos desafios em outras empresas. Técnicas de motivação são muito usadas para que o funcionário passe a gostar do seu trabalho e da empresa em que trabalha. Neste estudo são apresentadas algumas das técnicas relevantes à força de vendas e se mostra como é importante a motivação para fazer o funcionário sentir-se uma pessoa valorizada e decidir ficar mesmo recebendo propostas de trabalho de outras empresas. Também será apresentada a insuficiência da inserção exclusiva de técnicas motivacionais, sendo apontada a necessidade do líder enxergar os subordinados como pessoas e essencial a existência de um ambiente saudável e propício para o desenvolvimento das técnicas motivacionais. Este estudo tem como base teórica autores da área motivacional e de empreendedorismo em vendas e tem por objetivo incentivar a motivação nas empresas.

1. Introdução

O objetivo deste estudo é apresentar as técnicas atuais de motivação da força de vendas em empresas de grande porte para que, através disso, haja uma redução da perda de funcionários para empresas concorrentes, o que implica na perda de histórico de negociações, perda de segredos da empresa, gasto com treinamentos e investimento em pessoas, perda

de grandes talentos e até mesmo clientes que compram por gostar do vendedor.

Este estudo é direcionado a líderes das áreas de recursos humanos, marketing e vendas, para que consigam utilizar as técnicas propostas e através delas inspirem-se na criação de novos métodos de motivação. Apresentar que apenas a remuneração não motiva, mas a baixa remuneração desmotiva. Mostrar como integrar funcionários através de convenções e dinâmicas para que se sintam partes da empresa, já que na maior parte do tempo ficam sozinhos em campo. Exemplificar como uma boa gestão é essencial para reter e atrair talentos, e como investimento em pessoas pode fazer o funcionário querer continuar na empresa e dedicar-se a ela. E mudar a atitude dos líderes fazendo com que os vendedores possam espelhar-se e desenvolver autoconfiança e paixão pelo trabalho.

O texto presente tem como base teórica publicações sobre a área de vendas nas quais se apresentam algumas técnicas da área de motivação e incentivo para vendedores, motivos para motivar a força de vendas e como ter funcionários motivados pode influir no lucro e retenção dos mesmos.

2. Desenvolvimento

Cada vez mais os produtos e tecnologias estão em constante mudança, e o vendedor é o contato direto da empresa para apresentar ao cliente o diferencial do seu produto, fazendo da força de vendas os maiores responsáveis pela conquista e manutenção das vantagens competitivas nas empresas. Porém é preciso mantê-la motivada para que se alcance os resultados desejados.

Mas antes de pensarmos no assunto principal deste estudo, a motivação, temos que lembrar que primeiramente precisamos ter um vendedor que seja um bom profissional em vendas. Algumas características são essenciais nesta profissão como: conhecer bem o produto, conhecer bem as técnicas de vendas, acreditar em si próprio, ter objetivos e metas bem definidos e ser capaz de gerir seu tempo para alcançá-los.

Porém não basta apenas contratar um vendedor, apresentar-lhe o produto e lançá-lo em campo. Para conseguir excelentes resultados é necessário fornecer a ele uma linha de orientação para que perceba quais são os valores da empresa, possua um treinamento suficiente e adequado à necessidade diária, tenha objetivos claros e desafiadores, dando assistência e disponibilizando os recursos necessários, acompanhando o trabalho, ensinando o vendedor a lidar com reclamações e situações desafiadoras, fornecendo uma boa política de remuneração que inclua prêmios e comissões, elogiando performances, tendo um plano de carreira definido, conforme é citado na publicação do Consultor do SEBRAE, José Carmo Vieira de Oliveira (OLIVEIRA, 2008).

Depois que sua força de vendas possui o perfil profissional adequado e fornecer as ferramentas básicas de trabalho, os gestores devem lembrar que os vendedores são seres humanos que necessitam de motivação para terem desempenho superior. Algumas características de um bom gerente podem refletir no desempenho da equipe, como conhecer cada um dos componentes da sua equipe (pois a motivação é um sentimento despertado em cada pessoa de forma diferente), estruturar a relação de trabalho com cada um levando em conta as diferenças, monitoração da força de vendas não só no cumprimento das metas, mas também nos aspectos de participação no mercado e atuação junto aos clientes líderes. (VENDASNET, 2004).

Mas para ser bem sucedida, a empresa também deve compartilhar com a força de vendas a responsabilidade pelo êxito junto ao mercado, lançando novos produtos regularmente, tornando seus preços competitivos e suprindo as carências do mercado, afinal, de nada adianta a empresa investir em marketing, tecnologia, produção, distribuição, se não houver comunicação entre os departamentos. Muitas das idéias de novos produtos podem vir de campo, e quando o vendedor é ouvido ele se motiva e se empenha em procurar novas soluções.

O famoso compositor norte-americano Bob Dylan (1989) disse em uma entrevista ao jornal New York Times que “o homem é um sucesso se pula da cama de manhã e vai dormir

à noite, e nesse meio tempo faz o que gosta”. Motivação é isso, é ter um sentimento de realização depois de trabalhar um dia todo. Estatísticas mostram que em 2020 a segunda doença mais comum entre os seres humanos será a depressão, seguida apenas por doenças cardíacas. (CARDOSO; LUZ, 1999).

A doença ataca homens e mulheres do mundo todo. A pressão que vivemos por lucro, metas não alcançadas, problemas financeiros, ansiedade e preocupação em excesso, predisposição genética, são fatores que causam a depressão. (NO OLHO DO FURACÃO, 2008).

Segundo Dionízio (2002) os fatores ambientais do trabalho, como falta de iluminação, ruídos, má ventilação, podem ser considerados ambientes psicotóxicos. A soma de tudo isso também pode gerar a doença. Nesta mesma publicação cita-se como causa a selvageria do mercado competitivo, em que as pressões vêm de todos os lados, trabalha-se sob pressão, realiza-se mais tarefas do que se suporta sem conseguir suprir as obrigações da vida pessoal.

As pessoas precisam não só do trabalho, mas de sono e lazer. Se o indivíduo só trabalha e mal tem tempo para cuidar da aparência de modo a manter a auto-estima, logo irá se questionar se vale a pena viver. É necessário que os líderes, de forma geral, saibam cuidar de si próprio antes de fazer exigências, pois ele é referência para o funcionário. É dever dos líderes dar o rumo para os funcionários suprirem as necessidades pessoais e da empresa, pois se a pessoa trabalha gostando do que faz não se sentirá deprimida.

O bom vendedor precisa estar motivado, pois assim ele motiva seu cliente que passa a comprar. Caso contrário, se ele está triste, mal humorado, deixa seu cliente mal humorado também e não vende. Além de perder vendas, você pode perder um funcionário, que, se motivado, seria um excelente profissional.

Segundo Fiorelli (2004, p. 276) estresse são perturbações que causam distúrbios agudos ou crônicos no bem-estar das pessoas, e podem surgir em função de estímulos físicos e ou emocionais.

Para Fiorelli (2004, p. 277):

“Algumas origens do estresse podem ser: A

frustração (pelo fracasso na busca de um objetivo); conflito (decorrente da competição entre motivações ou impulsos comportamentais incompatíveis); mudança (resultante de uma alteração na forma de vida da pessoa); pressão (envolvendo expectativas ou exigências para que a pessoa se comporte de determinada forma). Administradores devem estar atentos a esta questão. Gerentes, muitas vezes, não valorizam reclamações a respeito de “picuinhas” do trabalho – insignificantes para eles, constituem pequenas “pedras no sapato” dos funcionários. Ao longo do tempo, ferem dolorosamente e cronificam-se na forma indesejáveis calosidades. Além dos tipos crônicos de estresse, uma grande quantidade de estresse está em aborrecimentos diários, pequenos problemas do dia-a-dia, que não são em si insignificantes, mas que podem acumular-se e tornar-se uma fonte importante de estresse.”

Se a situação de estresse se inicia, torna-se um círculo vicioso: a digestão passa a ser afetada, e em conseqüência o humor; passa-se a ter dificuldades para iniciar o sono e com isso se compromete o horário para despertar; os atrasos dificultam ainda mais as relações com o supervisor; o funcionário passa a se automedicar para aliviar as dores de cabeça e o excesso de remédios pode fazer surgir outras doenças.

Se o funcionário se sentir deprimido, que trabalha demais e não recebe recompensas sentimentais e monetárias proporcionais ao esforço, ele se desmotiva, se desinteressa. Por isso, a motivação é um item fundamental para a equipe de vendas.

3. O Problema

Em grandes empresas, os executivos passam horas a fio em salas de reuniões discutindo planejamento estratégico, formas de aumentar pontos de vendas, aumento das metas e objetivos para conseqüente aumento das vendas e lucro, quem são os maiores concorrentes que estão roubando seus clientes, como fazer um produto parecido com algum lançamento de forma a atender às necessidades dos clientes ou descobrir porque suas vendas

caíram. Porém, em muitos casos, não discutem sobre seus vendedores, que são seu principal seu veículo de vendas, colocam o produto na loja e argumentam para convencer que aquele produto é o melhor.

Muitos desses executivos não conseguem abrir a mente e perceber que os vendedores são seres humanos e precisam estar motivados para realizar bem seu trabalho com dedicação, pois se eles não encontrarem a motivação no seu trabalho, irão procurar em outras empresas o que eles precisam para estar bem no seu local de trabalho.

O profissional de hoje precisa estar muito mais preparado, precisa ser orientado para desafios, ser empreendedor, pró-ativo, polivalente, comprometido com o negócio da empresa, poli-competente, se manter sempre atualizado. Todas estas exigências em demasia podem gerar um estresse no funcionário, levando-o a perder o gosto pelo trabalho e procurar outro emprego. Cabe à empresa gerar políticas que amenizem as exigências do mercado atual.

Um dos grandes problemas encontrados nas corporações hoje é o alto turnover, que é o índice de desligamentos de empregados numa organização, ou seja, a ruptura do contrato de trabalho. Muitas podem ser as causas do turnover, como a forte demanda do mercado de trabalho, conflitos internos e a desmotivação.

Na maior parte das empresas, a mensuração deste índice é anual, porém eventualmente pode ser medido por períodos menores. Os custos de desligamento e de substituição devem ser considerados com base neste índice e podem representar um percentual considerável sobre o faturamento ou lucro da empresa. O custo do impacto de perda de produtividade e de desmotivação também deve ser considerado (custo escondido). No desligamento, é imprescindível realizar entrevistas para diagnosticar as causas do turnover, visando promover ações que reduzam este indicador. (TEIXEIRA et al., 2006, p. 126).

Com base neste índice, os líderes da empresa conseguem mensurar se existe o problema da dificuldade em reter funcionários e o quanto isso afeta a perda de produtividade e os custos com desligamento.

Outro índice que pode ser usado para detectar se este problema existe é o absenteísmo, que é representado por faltas e atrasos ao trabalho. A boa análise dele consegue detectar se é gerado por falta de motivação e o quanto pode gerar em perda de produtividade. Algumas empresas, com o objetivo de reduzir o absenteísmo - segundo o livro *Gestão Estratégica de Pessoas*-, vêm utilizando práticas como horário flexível, café da manhã no trabalho, inclusão da assiduidade como condição para aumento por mérito, programas de qualidade de vida e participação nos lucros.

4. A liderança da equipe de vendas

O líder é quem dá o norte para o funcionário. Se o líder é motivado, sua equipe também será motivada. Grande parte das atitudes dos subordinados são espelho da atitude de seus líderes, como por exemplo, a forma de tratar as pessoas e o cumprimento de regras. Afinal, o líder é o principal responsável por criar um ambiente de trabalho saudável.

Uma das grandes causas do alto turnover são os líderes, que em alguns casos criam situações desagradáveis e até insuportáveis, motivadas eventualmente por negligência. Cada um reage de forma diferente às situações. Por isso é fundamental que o líder tenha algumas características que motivem e dêem orgulho ao subordinado, algumas delas seguem abaixo.

Um líder deve valorizar o lado humano do profissional, e essa valorização será reconhecida por sua equipe que responderá com resultados. Ele deve lembrar que está lidando com pessoas que têm família, necessidades, problemas emocionais, e por isso é preciso entendê-los e não tratá-los como robôs.

O líder deve apontar qual é o caminho e buscar oportunidades de promoção dos melhores funcionários para mostrar que o bom desempenho é realmente valorizado. Deve ter uma política de portas abertas, permitir que as dúvidas e questionamentos sejam expostos abertamente, levar em conta as sugestões dos funcionários e implementar com seriedade as

melhores idéias.

Deve ser flexível e humanista, reconhecendo na sua equipe os pontos fortes e fracos, assim o vendedor perceberá que existe uma relação de interesse pessoal e não apenas relações frias e superficiais, que obviamente deve ser sincera gerando motivação.

Valorizar a equipe e integrar os funcionários, por exemplo, no aniversário comprar um bolo ou reunir os demais vendedores para um almoço em comemoração. Entregar jaquetas esporte ou camisetas com o logotipo da empresa para que se sintam em um time.

Ser amigável, dizer “Oi”, acostumar-se a sorrir e cumprimentar a todos que encontrar. Não leve tudo tão a sério, lembre-se constantemente de que existem coisas muito mais sérias na vida. Se o líder se divertir, com certeza o resto da equipe se divertirá também. E para o vendedor ter sucesso, o bom humor é item essencial. (CANDELORO, 2001).

Deve também procurar não interromper o funcionário em momentos inadequados, pois quando uma pessoa dispõe-se a relatar um problema ou algo que a incomoda, ela buscará estabelecer uma linha de raciocínio, e qualquer interrupção neste momento provocará reações na pessoa que fala. Segundo Fiorelli (2004, p 227), essa interrupção poderá ser interpretada como falta de atenção da pessoa, desinteresse ou mecanismo de defesa. Porém, uma interrupção inteligente, feita para clarificar, aprofunda o entendimento do assunto e estreita o vínculo com a pessoa que fala; sua utilização, contudo, requer sensibilidade e atenção.

5. Técnica de Motivação

O ditado que diz “Uma empresa é feita de pessoas” expressa muito bem a importância da motivação nas empresas. E por ser um objeto de estudo tão comum nos dias de hoje, diversas técnicas foram criadas. Porém não podemos presumir que um tipo de motivação que é conveniente para uma pessoa possa dar os mesmos resultados com outras. A motivação significa mexer com o coração e a mente e isso só viável se lidarmos com ela honestamente.

Como já foi dito anteriormente, as diferenças entre hábitos, disparidades culturais, variedade de personalidades acabam sendo origem das diferentes formas como cada pessoa se motiva, e desse modo não devemos motivar a partir das diferenças para agradar a todos, e sim procurar um ponto em comum. (KONDO, 1994, p. 6)

No que se refere à motivação de funcionários, a grande empresa costuma ter algumas vantagens. O próprio reconhecimento da empresa no mercado já é um incentivo para muitas pessoas. Além disso, as grandes organizações possuem departamentos de Recursos Humanos bem estruturados, que trabalham junto com os líderes da empresa para alavancar a motivação dos funcionários.

Segue algumas das técnicas de motivação relevantes à área de vendas:

5.1. Ambiente saudável

Um ambiente saudável é capaz de motivar pessoas, prevenir doenças causadas pelo estresse como a depressão e doenças cardíacas, incentivar criatividade e o relacionamento interpessoal.

Ter um ambiente saudável é transformar a empresa em um lugar agradável e convidativo, sem barulhos, ruídos e brigas, oferecer cadeiras confortáveis, boa localização, luz na medida ideal, um ambiente bom não apenas fisicamente, mas sentimentalmente também, propício ao desenvolvimento pessoal e profissional, oferecer treinamentos técnicos que abordem assuntos como qualidade de vida e relacionamento familiar, o que irá gerar satisfação e conseqüente retenção de talentos.

Porém de nada adianta a empresa investir fortunas em treinamentos, cursos, campanhas, convenções e palestras, se ao formar um vendedor perdê-lo para a concorrência, tendo a necessidade de treinar outro. O difícil não é formar talentos, e sim mantê-los. Daí a necessidade de um ambiente ser propício e motivador. O ambiente é um dos principais diferenciais para um funcionário decidir ficar ou sair da empresa, e é comum ouvir pessoas dizerem que decidiram

procurar outro emprego por não gostarem ou se adequarem ao ambiente onde trabalhavam.

Segundo Tachizawa, et al. (2001, p. 241) a maioria das organizações se preocupa em aferir periodicamente o seu clima organizacional, pois sabem que dependendo de como está o clima, as relações interpessoais ficam comprometidas e o trabalho pode ficar prejudicado.

Uma pesquisa organizacional, em geral, deve abordar: entendimento da missão, crenças, valores, chefia e liderança, relações interpessoais e salários e benefícios.

5.2. Convenção de Vendas

A convenção de vendas incentiva a integração, fazendo os funcionários se sentirem mais próximos da empresa. Tem o papel de reforçar o vínculo com a empresa e a equipe interna de apoio ao seu trabalho no campo.

Alguns assuntos devem ser tratados numa convenção de vendas, como expor e justificar os lançamentos, descrever campanhas e promoções, examinar as dificuldades de cada vendedor em sua região, descrever aos vendedores quais os canais de acesso à empresa. Pode ser ainda uma oportunidade para colher opinião de campo, com dinâmicas solicitando ao vendedor que cite pontos positivos e negativos da empresa, quem são seus concorrentes, o que a concorrência tem de melhor que a empresa. Pode também verificar o grau de conhecimento que o vendedor tem de seus produtos através de testes e, após a aplicação, discutir e concluir em plenária sobre as respostas.

É uma chance a mais para reforçar os princípios e a cultura da empresa e apresentar o que o RH e a Responsabilidade Social podem oferecer de benefícios à força de vendas.

A convenção deve ser periódica, transcorrer em um tempo adequado entre o evento e o início dos objetivos., Deve ter uma antecedência adequada para se estudar as estratégias a serem tomadas e servir para examinar os resultados obtidos e projetar os objetivos futuros.

É importante que após a realização da convenção seja feita uma pesquisa de opinião

para saber se os vendedores apóiam a sua prática ou se a julgam perda de tempo. Em geral, é feita em grandes hotéis que comportem o número total da equipe de vendas, e dura em média 3 dias. Para a efetiva integração, é importante haver algum tipo de evento ao fim da convenção, como uma festa ou churrasco. Ela deve ser tratada pelos líderes como algo bom, e estes devem incentivar que a força de vendas participe para que não se torne uma chance dos funcionários se reunirem para falarem mal da empresa ou compararem suas oportunidades internas.

5.3. Feedback

Uma das formas de manter um vendedor motivado é o fornecimento de feedback do seu superior, ou seja, é a comunicação para a equipe de como a sua atuação está afetando as pessoas quando faz algo bom ou ruim.

Para que seja eficaz deve ser imparcial e feito em local adequado, preferencialmente em um ambiente mais reservado para que outros vendedores não ouçam e causem intrigas. Deve-se realizar num momento psicológico adequado, não se deve praticar o feedback após discussões ou momentos de euforia, ou seja não se deve praticá-lo se houver desequilíbrio emocional, e ainda assim ele só será construtivo se a intenção ou motivação ajudar o outro.

Em geral, a equipe de vendas e de outras áreas se sentem motivados com o feedback, pois é uma chance que o funcionário tem de corrigir um erro simples que ele mesmo não percebe e melhorar sua performance. Em empresas que não praticam esta técnica, o alto turnover pode ocorrer em virtude de funcionários que não conseguem atingir metas e se desmotivam com a empresa, o que poderia ser corrigido se houvesse o feedback no momento certo.

5.4. Incentivos monetários

São comissões e incentivos por metas reais traçadas e alcançadas. A empresa faz investimentos em premiações depois que as metas propostas forem atingidas, seja aumentando

lucros ou diminuindo custos, partindo da idéia que é muito melhor vender mais e a empresa ganhar 90% do lucro, por exemplo, do que vender bem menos e ganhar 100%.

Incentivos em dinheiro motivam apenas um perfil de pessoa, aquela que precisa de dinheiro. Se o vendedor já tem um alto salário e comissão mensal adequada, um incentivo em dinheiro não irá motivá-lo tanto quanto se fosse oferecido um prêmio inesquecível como uma viagem ou algum produto da moda. Mas se estão em um momento em que as metas estão altas e o vendedor não irá conseguir atingi-las, um incentivo monetário por algum outro critério que não seja as vendas faturadas irá motivá-lo, pois se não houver essa motivação ele deixará de se empenhar por saber que não irá atingir sua meta e o não recebimento de comissões por metas inatingíveis pode também ser motivo para o vendedor decidir mudar de emprego.

Segundo Fiorelli (2004, p. 111), às vezes, os profissionais não respondem a estímulos (não modificam seus comportamentos) porque não percebem. Por exemplo, premiações insignificantes: a pessoa não discrimina variações muito pequenas em salários e benefícios.

5.5. Metas reais

Os gerentes querem muitas vezes que os vendedores “quase” alcancem as metas, porque assim a empresa venderá bastante e não precisará conceder os brindes propostos. Isso desmotiva, não faz o vendedor querer vender mais, lutar para ganhar, pois ele sabe que não conseguirá atingir os objetivos estabelecidos. Por isso a necessidade de traçar metas reais, que incentivem o crescimento de cada um e que leve em consideração aspectos externos e indiretos, como lançamento de produto pela concorrência, estoque no cliente, falta de produto na fábrica para entrega, inflação e cotação de moedas internacionais que podem aumentar o preço do seu produto e reduzir as vendas.

Segundo Fiorelli (2004, p. 129), a teoria da expectativa sustenta que o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do esforço. A probabilidade

de êxito também se associa ao valor percebido da recompensa (o indivíduo aposta mais quando percebe um ganho maior).

5.6. Pressão

A pressão por metas também é uma técnica de motivação. Por exemplo, fazendo um ranking de metas atingidas acompanhado do desligamento do vendedor que não alcançar determinado patamar. A motivação por pressão se torna necessária quando a equipe se acomoda ou quando o mercado está agressivo e a empresa está perdendo mercado rapidamente. É uma forma de forçar o funcionário a vender. Porém só terá resultado se houver outras técnicas de motivação, pois se o funcionário já não gostar da empresa, ao ser pressionado se sentirá encurralado e procurará novas oportunidades de trabalho.

Se o funcionário está motivado, ele se manterá ocupado estudando estratégias para aumentar suas vendas e não ficará pensando em maneiras de sair da empresa.

5.7. Horário Flexível

Em sua essência, consiste em permitir que seus funcionários flexibilizem a duração da sua jornada inicial e final do expediente, ou ainda o intervalo do almoço. Pode funcionar, por exemplo, estabelecendo a possibilidade do funcionário de iniciar seus trabalhos entre as 8 e 10 horas e finalizar entre 17 e 19 horas. Esta técnica funciona muito bem se existir uma cultura do cumprimento da jornada de trabalho, mas pode gerar conflitos por determinados cargos exigirem um horário de trabalho comercial em decorrência do horário de seus clientes, ou ainda causar um desconforto no funcionário por ter que sair tarde do serviço, chegar em casa quando o dia já escureceu, tendo a impressão que trabalhou demais sem considerar que entrou mais tarde. Um exemplo que pode dar certo é se o vendedor atingir a sua meta poder tirar um dia, uma tarde ou a sexta-feira de folga.

5.8. Equipe auto-gerenciada

São equipes em que os membros são responsáveis pelo cumprimento dos objetivos definidos para si próprios, fazendo eles mesmos os controles necessários para atingir os resultados esperados. Ou seja, numa mesma região de vendas pode haver equipes de vendedores que trabalham para atingir a meta de uma região, todos trabalham juntos para um objetivo único. Porém tal forma de gerenciamento exige que os membros das equipes tenham maturidade profissional, com atitudes e habilidades visando aos objetivos comuns, competência para o gerenciamento de conflitos e visão positiva, ou seja, devem sentir e querer serem pessoas realizadoras. Caso contrário, a equipe auto-gerenciada pode causar grande desconforto ao grupo por ter algum membro que se acomode enquanto seus colegas se esforçam mais e atinjam o objetivo comum.

5.9. Endomarketing

De acordo com Tachizawa, et al. (2001, p. 243), o endomarketing, é o marketing interno da empresa, que tem por objetivo educar e desenvolver os funcionários visando a engajá-los na qualidade total e no objetivo comum de satisfazer seus clientes.

Nos padrões de mercado atuais é preciso fazer com que seu cliente se identifique com a sua marca, e para conseguir isso é fundamental que seus funcionários gostem de trabalhar na empresa e sintam orgulho de sua marca, pois são neles que se concentram todo o conhecimento para vender a marca. Sendo assim, o funcionário precisa ser valorizado como pessoa. A empresa precisa responder às expectativas do funcionário, para que este corresponda às expectativas da empresa.

O endomarketing ajuda a manter o funcionário sempre informado, motivado e confiante. É também através dele que o funcionário se sente constantemente valorizado, pois sua carreira e sucesso andam de mãos dadas com os interesses da empresa.

Nas palavras de Tachizawa, et al. (2001), existem alguns pontos essenciais para a implantação de um programa de endomarketing, como a descentralização do processo decisório em prol do objetivo da estratégia da empresa; programas de integração; o empregado deve saber qual é o seu papel na companhia; o funcionário tem que conhecer o contexto no qual está inserido; não basta dizer o que deve realizar, ele precisa saber qual a sua contribuição para a estratégia empresarial; comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa; ter um sistema de comunicação interna para que haja um ambiente favorável à troca de informações e conhecimento.

5.10. Condicionamento operante

Segundo Fiorelli (2004 p. 110), o condicionamento operante constitui-se numa estratégia de aprendizagem. São respostas emitidas (operantes) em vez de provocadas (respondentes). O indivíduo realiza uma ação sobre o meio (por exemplo, executa uma peça com perfeição) e recebe uma resposta (um elogio do supervisor, o "estímulo"), condicionando-se, assim, a proceder segundo o padrão aceitável.

Ou seja, o indivíduo manterá o comportamento enquanto possuir expectativa favorável sobre o resultado da ação. O comportamento de vendedores, em geral, é operante. Eles esforçam-se para cumprir as metas, evitando punição (perder rendimentos) ou ganhando recompensas (gratificações).

Motivar pessoas e liderá-las para alcançarem sucesso na vida pessoal e profissional, está no fato de descobrir as ferramentas necessárias para explorar o máximo potencial de cada um, alcançando e mantendo o desempenho máximo de cada talento.

A motivação funciona desde que o funcionário tenha expectativas, horizontes na empresa, vontade de crescer. De nada adianta o investimento em motivação se a empresa não oferecer um plano de carreira que dê oportunidades de crescimento. Além disso, a diretoria precisa apoiar e valorizar que a liderança motive

e crie um ambiente saudável, além disponibilizar recursos e ferramentas necessárias. É essencial também o recrutamento de pessoas com o perfil correto para não haver preocupação demais em motivar alguém que não gosta do que faz.

6. Considerações Finais

O conteúdo deste estudo irá levar os leitores a perceberem a necessidade da motivação como forma de aumentar a retenção dos bons funcionários.

Existem diversas técnicas que são pertinentes à área de vendas e, analisando-as com a situação atual do mercado, pode-se criar outras e customizá-las para a cultura das empresas.

Referências bibliográficas

- BECKER, Luiz Carlos; COSTA, Maria Eugênia; REIS, Ana Maria; TONEY, Helena. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CARDOSO, Maurício; LUZ, Sérgio Ruiz. A doença da alma, **Veja**, São Paulo, n. 1591, p. 94, 31 mar. 1991. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/310399/p_094.html>. Acesso em: 20 maio 2008.
- CAMARGOS, Daniella; DUARTE, Dina; PRESTES, Cristiane; SETTI, Adriana. A doença da alma, **Veja** Disponível em: <http://veja.abril.com.br/310399/p_094.html>. Acesso em: 17 maio 2008.
- CANDELORO, Raul. O que as empresas inteligentes estão fazendo para manter e motivar seus melhores funcionários. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/z94.htm > Acesso em: 25 fev. 2008.
- DIONIZIO, Cecília. Depressão no trabalho é mal moderno. **Diário na Web**, São José do Rio Preto, 30 abr. 2002. Disponível em: <http://www.diarioweb.com.br/noticias/imp.asp?id=17560>. Acesso em: 20 maio 2008.
- _____. **Depressão no trabalho é mal moderno**. Disponível em: <http://www.diarioweb.com.br/noticias/imp.asp?id=17560>. Acesso em: 17 maio 2008.
- FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello; TACHIZAWA, Take-

shy. **Gestão com pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana**: um fator chave para o gerenciamento. São Paulo: Editora Gente, 1994.

NO OLHO DO FURACÃO. Homepage institucional. O que causa a depressão? Disponível em: <http://www.geocities.com/vip132/causa.html>. Acesso em: 17 fev. 2008.

OLIVEIRA, José do Carmo Vieira. **Como gerenciar e motivar vendedores**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20negocio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/gerenciar_motivar_vendedores.aspx>. Acesso em: 25 fev. 2008.

TEIXEIRA, Gilnei M.; SILVEIRA, Aristeu C.; BASTOS, Carlos P.; OLIVEIRA, Gercina A.. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TOSS, Vitor Hugo A. Porque Organizar uma Convenção de Vendas, **E-ZINE**, Porto Alegre. Disponível em: <http://www.gestaodevendas.com.br/menu/publicacoes/art2.htm>. Acesso em: 20 fev. 2008.

VENDASNET. O que faz um gerente de vendas? **E-ZINE**, Porto Alegre, n. 10, v. 1, mar. 2004. Disponível em: <http://www.gestaodevendas.com.br/e-zine/n10.htm>. Acesso em: 25 fev. 2008.



ARTIGO 6



RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar a importância das práticas de responsabilidade social por parte das empresas no tocante à sustentabilidade. Por meio de revisão bibliográfica em livros, monografias, artigos e periódicos foi dado início ao trabalho abordando-se alguns princípios e conceitos básicos a respeito de responsabilidade social. Logo em seguida o artigo aborda breves conceitos sobre sustentabilidade e sua importância tanto para o meio ambiente, como para a sobrevivência das empresas na conjuntura do atual mercado. Em seu último capítulo conta com explicações sobre ecologia e eco-eficiência de uma empresa, que nada mais é do que um aglutinador de todos os conceitos expostos anteriormente. Finalizando, é delineada a conclusão obtida após a realização do artigo.



Juliana Sousa da Mata

Responsabilidade social e sustentabilidade - qual a importância no contexto empresarial

Resumo

Este artigo tem como objetivo demonstrar a importância das práticas de responsabilidade social por parte das empresas no tocante à sustentabilidade. Por meio de revisão bibliográfica em livros, monografias, artigos e periódicos foi dado início ao trabalho abordando-se alguns princípios e conceitos básicos a respeito de responsabilidade social. Logo em seguida o artigo aborda breves conceitos sobre sustentabilidade e sua importância tanto para o meio ambiente, como para a sobrevivência das empresas na conjuntura do atual mercado. Em seu último capítulo conta com explicações sobre ecologia e eco-eficiência de uma empresa, que nada mais é do que um aglutinador de todos os conceitos expostos anteriormente. Finalizando, é delineada a conclusão obtida após a realização do artigo.

1. Introdução

O presente artigo tem como objetivo demonstrar a importância das práticas de Responsabilidade Social por parte das empresas no tocante à Sustentabilidade.

No início da atividade socialmente responsável, os empresários praticavam uma espécie de responsabilidade social sob a forma assistencialista e filantrópica, com isso, as empresas começaram a identificar ganhos expressivos de imagem. Aos poucos, foram evoluindo para uma nova abrangência de suas ações sociais. Grande parte desses empresários abandonou as tradicionais e primordiais práticas filantrópicas e começaram a adotar modelos de empreendedorismo social e ambiental mais completos e complexos.

Este trabalho foi embasado em referenciais teóricos de responsabilidade social levando-se em conta que ele é um apoio fundamental com relação ao empreendedorismo ambiental, tema em voga atualmente devido à forte competitividade econômica e das pressões da população em optar por comprar produtos de empresas socialmente responsáveis que adotem tais práticas.

2. Evolução e Conceitos

O desenvolvimento industrial nos finais do século XIX nos Estados Unidos e na Europa, segundo Tachizawa (2002) deu continuidade ao surto industrial que podemos perceber até os dias de hoje. É justamente nesta época que começam a levar em consideração a poluição gerada por minas e fábricas, tratados basicamente pelo aspecto da saúde dos trabalhadores. Tal conjuntura é que torna possível o surgimento da Escola das Relações Humanas e é nesta época que podemos notar o surgimento das primeiras preocupações com a responsabilidade social no tocante a organizações. A comunidade começa a se preocupar com a degradação ambiental, provocada pela ação do homem. Porém, até a década de 60 ainda prevaleceu o pensamento de que as fontes de recursos naturais seriam infinitas e de que o livre mercado só viria a maximizar o bem-estar social. Na década de 90, com a globalização e evolução de conceitos, notamos que as atenções se voltam para a universalização de problemas ambientais, a ação organizada de grupos ambientais e de consumidores, os programas assistenciais, entre outras tantas demonstrações de preocupação com o bem-estar tanto da sociedade quanto do meio ambiente.

Com a globalização estes conceitos ficaram mais visíveis aos olhos da população, e um olhar mais profundo e crítico foi lançado sobre os desafios e dificuldades sucedidas da população em estado de miséria. No entanto, há outro problema ao falarmos da pobreza: a própria visão e definição do que é pobreza não está clara nem para a então secretária de Assistência Social do Ministério da Previdência e

Assistência social, Wanda Engel, que a definiu como “a falta de parâmetros que impossibilita identificar quem é pobre no país”. (FROES E MELO NETO, 2001).

Santos (2000) apud (FROES E MELO NETO, 2001) define três tipos de pobreza: a pobreza incluída, que é a pobreza “acidental”, às vezes residual ou sazonal; a pobreza de marginalidade, que é produzida pelo processo econômico da divisão de trabalho, internacional ou interna; e a pobreza estrutural, que está presente em toda parte do mundo, do ponto de vista moral e político equivale a uma dívida social.

Votaw (1975) apud (ASHLEY, 2003) relata a seguinte opinião, responsabilidade social significa algo, mas nem sempre significa a mesma coisa para todos. Para alguns, ela representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido de ser ético; e ainda para outros o significado transmitido é o de responsável num modo causal. Muitos simplesmente equiparam-na a uma contribuição caridosa; outros a tomam pelo sentido de socialmente consciente.

Kisil (2000) apud (FROES E MELO NETO, 2001) possui uma opinião clara de que a pobreza não se desfaz de um dia pro outro e com políticas equivocadas ou simplistas. “Eliminar a pobreza no Brasil não é apenas uma questão de aumentar a riqueza produzida, mas de promover uma distribuição menos desigual dessa renda”.

Sendo um tema difícil de ser conceituado, propor soluções para este problema se torna uma tarefa mais difícil ainda, principalmente quando confirmamos que nem mesmo os técnicos do governo conseguem definir e entrar num consenso sobre a pobreza. Não dá para depositar muitas esperanças de que soluções efetivas serão propostas somente pelos governos. Surge então o agente causador de mudanças, o empresário socialmente responsável. Passa a competir às empresas exercerem um papel importante no combate a pobreza em nosso país. É delas que vêm as ações sociais inovadoras, fundadas na técnica, no cuidado e na valorização da vida e do meio ambiente em suas

diferentes manifestações e exigências, através de mais ações e menos conceitos. Certamente elas são apontadas como as praticantes da gestão socialmente responsável e com isso geram soluções positivas para toda a sociedade. (FROES E MELO NETO, 2001).

O conceito de responsabilidade social, desce dos antigos princípios de filantropia, incorporados ao marketing social que fornece apoio para a maioria dos programas sociais corporativos. Tudo começou com a prática de ações filantrópicas. Empresários bem sucedidos em seus negócios decidiram retribuir à sociedade parte dos ganhos que obtiveram em suas empresas. A filantropia objetiva contribuir para a sobrevivência de grupos sociais desfavorecidos, por isso não podemos confundir conceitos como filantropia e responsabilidade social, pois a responsabilidade social tem um sentido muito mais amplo, ela busca a sustentabilidade e a auto-sustentabilidade de grandes e pequenas comunidades e seus ambientes. A responsabilidade social é um estágio mais avançado da cidadania corporativa. (FROES E MELO NETO, 2001).

Para Tinoco (2002), o conceito de responsabilidade social deve priorizar o impacto das atividades da empresa em relação aos agentes com os quais ela interage, os chamados stakeholders que englobam os funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidade.

Na visão de Tachizawa (2002) a adoção das práticas de responsabilidade social pelas empresas deve expressar o comprometimento e a difusão de valores, conduta e procedimentos que induzam e estimulem o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida da sociedade do ponto de vista ético, social e ambiental. Ainda segundo o autor, a responsabilidade social está intimamente relacionada com os conceitos de gestão ambiental, assunto que adquire cada vez maior importância para o crescimento e sobrevivência dos negócios. Este é um conceito tão amplo que abrange inclusive estratégias de sustentabilidade de longo prazo e que enfatiza

a preocupação dos efeitos das atividades desenvolvidas no contexto da comunidade, logo, atividades no âmbito da caridade ou filantropia praticada pelas empresas são excluídas. No entanto, isso não quer dizer que uma empresa que pratique filantropia não possa ser responsável socialmente.

O objetivo da responsabilidade social na perspectiva de D’Ambrósio e Campos Mello (1998) apud (FROES E MELO NETO, 1999) consiste na “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce.”

Devido às diferenças de contexto, De Oliveira (2005) diz que a definição, interpretação, e ações de Responsabilidade Social variam de acordo com o local e o setor de atividades, assim como ao longo do tempo. Em um país em que os problemas sociais são graves, surgirá possivelmente uma série de ações sociais como parte das ações de Responsabilidade Social. Em um setor de atividades com alto potencial de impacto sobre o meio ambiente, a interpretação de Responsabilidade virá com um viés ambiental mais forte. Em uma sociedade em que os interessados no processo de gestão da empresa tenham mais poder de organização e força política, possivelmente terão um poder de diálogo maior com a empresa.

3. O Papel da Empresa Socialmente Responsável e Seus Preceitos

A empresa socialmente responsável é aquela que adota em sua essência os princípios expostos sobre responsabilidade social. Contudo, apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário que ela invista no bem-estar de seus stakeholders, além de criar um ambiente de trabalho saudável e de promover comunicações transparentes para garantir a satisfação de todos os envolvidos no processo. (FROES E MELO NETO, 1999).

As ações de responsabilidade social para Froes e Melo Neto se referem a:

“assegurar o desempenho ético correto e o desempenho ambiental adequado da empresa, melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e dependentes, usar o poder e a relação da empresa com seus fornecedores e concorrentes para mobilizá-los a serem socialmente responsáveis (por exemplo, não comprar de nenhum fornecedor que usa trabalho infantil), implementar normas de respeito ao consumidor e mobilizá-lo para atos de solidariedade, utilizar todos os espaços de comunicação para transmitir valores e informações de interesse da comunidade, etc.” (GRAJEW apud FROES E MELO NETO, 1999, p. 79).

Estes preceitos têm de estar intimamente inseridos na missão, visão e políticas da empresa.

A visão clássica sobre o papel da empresa na sociedade começou a demonstrar sinais de mudanças, quando por volta dos anos 80 começaram a surgir as primeiras ações de marketing social, que ao longo dos anos foram evoluindo até se tornarem um conceito mais amplo, o conceito de Responsabilidade Social (FISCHER, 1999). Com tantas mudanças sendo sinalizadas no horizonte, a pressão para que as empresas assumissem a responsabilidade pelo impacto social e ambiental do exercício de sua atividade foi cada vez maior. As pressões provinham de todas as partes, do governo, dos consumidores, dos acionistas, colaboradores, enfim, de todos envolvidos direta ou indiretamente com a empresa.

Após o período de redemocratização que aconteceu no Brasil, a sociedade civil ampliou seu espaço de ações através de organizações estruturadas e atuantes. Com o advento da globalização, a concorrência expôs mais as empresas para a sociedade, que passa a dar uma grande atenção ao nível de comprometimento empresarial no tocante ao desenvolvimento social sustentado. (FISCHER, 1999).

No entanto, definir o papel das empresas na sociedade não é uma tarefa fácil. Existem diversas correntes de autores que elaboram várias definições, não seguindo necessariamente as mesmas linhas de raciocínio,

alguns mesmo chegando a ser até contraditórios. Drucker (1997) atesta que as organizações possuem a responsabilidade de ajudar a sociedade em problemas sociais básicos. Ele diz que líderes devem aprender a ser líderes além dos muros, ou seja, não é suficiente que liderem dentro de suas organizações. Os empresários têm de aprender a ser líderes nas comunidades em que estão inseridos. A princípio eles devem assumir duas responsabilidades: a de serem focados, eficientes e eficazes no âmbito empresarial e a outra de conseguir lidar com diferentes públicos, culturas e valores no tocante à responsabilidade comunitária.

Para Friedman (1984) a empresa deve cumprir o seu papel econômico, produzir e gerar lucros, isso sem desrespeitar as leis dos países onde ela atua. A visão de Friedman (1984) ressalta que quando uma empresa que é caracterizada como Sociedade Anônima pratica uma ação social, sua finalidade fica distorcida, uma vez que o dinheiro não é doado por seu único dono. Doar uma quantia para alguma instituição pode não ser o desejo de todos os “donos” da empresa.

A idéia de que uma empresa é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público ao pagar corretamente e em dia os seus impostos, proposta por Friedman, ganhou outros defensores. Neil Chamberlain e Hanry Manne também compartilham da idéia de que a única responsabilidade que uma empresa possui é a de gerar lucros. (ASHLEY, 2003).

“Se os homens de negócios têm outra responsabilidade social que não obter o máximo de lucro para seus acionistas, como poderiam saber qual é ela? Podem os indivíduos saber o que é interesse social? Podem eles decidir que carga impor a si próprios e aos acionistas para servir ao interesse social? É tolerável que funções públicas sejam exercidas pelas pessoas que estão no momento dirigindo empresas particulares, escolhidas para estes postos por grupos estritamente privados?” (FRIEDMAN, 1985, p. 23).

Por adotar tal postura, Friedman coleciona uma gama considerável de críticas, principalmente porque a sociedade enfrenta muitos problemas sociais. Podemos perceber a contradição de informações entre diversos autores:

“A caracterização dos negócios como o envolvimento da busca do lucro sem compromisso constitui um retrato inadequado das operações dos negócios como uma atividade econômica autônoma é abstrata e inacreditável como descrição da natureza dos negócios.” (GRANT, 1991, p. 910),

Também seguindo a vertente contra as idéias de Friedman, Davis (1973) apud (CARROLL, 1999) corrobora as idéias de Grant ao dizer que é obrigação das empresas avaliarem os efeitos que suas decisões podem provocar no ambiente externo ao da empresa, priorizando a agregação de benefícios sociais além dos ganhos econômicos. Pode-se concluir que a responsabilidade social começa onde a lei termina. Uma empresa demonstra que não é socialmente responsável, quando age de maneira medíocre, se conformando apenas com requisitos mínimos legais exigidos.

No final das contas, ao analisarmos diferentes pontos de vista a respeito do papel das empresas na sociedade, podemos perceber que as empresas possuem sim um papel social e político ao exercer sua atividade e visar à maximização dos lucros, sem deixar de cumprir as legislações que se aplicam à sua atividade. No entanto, ela também deve ser socialmente responsável, pois as questões sociais não devem ser consideradas unicamente como de responsabilidade do governo, e se omitir perante problemas sociais é quase tão grave quanto causá-los.

Uma organização não-governamental norte americana chamada “Business For Social Responsibility” definiu os mandamentos de uma empresa socialmente responsável. São definições interessantes, porém um tanto quanto restritivas (FROES E MELO NETO, 2001):

Quadro 04: Mandamentos da empresa socialmente responsável

Sua empresa é socialmente responsável se ela é...	
1. Ecológica	Usa papel reciclado em produtos e embalagens.
2. Filantrópica	Permite que os funcionários reservem parte do horário de serviços para prestação de trabalho voluntário.
3. Flexível	Deixa que os funcionários ajustem sua jornada de trabalho às necessidades pessoais.
4. Interessada	Faz pesquisas entre os funcionários para conhecer seus problemas e tentar ajudá-los.
5. Saudável	Dá incentivos financeiros para funcionários que alcançarem metas de saúde como redução de peso e colesterol baixo.
6. Educativa	Permite que grupos de estudantes visitem as suas dependências.
7. Comunitária	Cedem as suas instalações esportivas para campeonatos de escolas das redondezas.
8. Íntegra	Não lança mão de propaganda enganosa, vendas casadas e outras práticas de marketing desonesto.

Fonte: Adaptado de Froes e Melo Neto (2001)

Outros princípios a respeito da adoção da responsabilidade social podem ser analisados segundo Froes e Melo Neto (1999), são os chamados “vetores da responsabilidade social de uma empresa”:

- V1 - apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- V2 - preservação do meio ambiente;
- V3 - investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
- V4 - comunicações transparentes;
- V5 - retorno aos acionistas;
- V6 - sinergia com os parceiros;
- V7 - satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Uma opinião interessante a respeito de porquê uma empresa deve praticar responsabilidade social foi exposta por um empresário que concedeu uma entrevista para o Jornal Gazeta Mercantil em 1997.

“O desempenho da empresa depende da utilização dos recursos naturais, renováveis ou não, que não pertencem à empresa, mas a sociedade. Ao deles usufruir em benefício próprio, a empresa contrai uma dívida social para com a sociedade, ou, como afirma o empresário, para com a humanidade. Tais recursos consumidos pela empresa constituem um patrimônio da humanidade. Como reparação a esta usurpação empresarial, fonte geradora do lucro da empresa, esta, em troca, deve contribuir para a solução de problemas sociais.” (FROES E MELO NETO, 1999, p. 83).

Para o empresário, a responsabilidade social praticada por uma empresa está associada ao seu desempenho e a recursos da sociedade que direta ou indiretamente ela consome. Podemos perceber pela afirmação feita que em sua idéia ele conclui que praticar ações em prol da sociedade seria uma ação natural, uma vez que a empresa estaria usufruindo de algo que não lhe pertence.

4. Certificações Sociais

A criação de normas como a BS 8800, que é a norma que se refere à garantia das condições adequadas de segurança e saúde para os funcionários e a SA 8000, ISO para área social, que é mais específica e abrange conceitos sobre a exploração do trabalho infantil e de mão de obra infantil no ambiente fabril da empresa e de seus fornecedores, foram as primeiras certificações sociais a surgirem no Brasil. As pioneiras nas certificações BS 8800 e SA 8000 foram respectivamente a Petrobrás e a Avon. (FROES E MELO NETO, 1999).

Para atestar o comprometimento social da empresa em diversos aspectos, foram criadas diversas certificações, dentre elas podemos citar a SA 8000 criada em 1997 pelo The Council Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA). Esta certificação tem por objetivo atestar que na cadeia produtiva de uma organização não existem ocorrências anti-sociais. Ao todo, 92 empresas brasileiras possuem

certificação em alguma das categorias da SA 8000. (TACHIZAWA, 2002).

Tachizawa (2002) cita que em 1999, o Institute of Social Ethic Accountability lançou a AA 1000, que expande o campo de avaliação e monitora a relação entre a empresa e a comunidade na qual ela está inserida. De acordo com os dados fornecidos pelo instituto, ainda não existem empresas brasileiras certificadas, porém, abaixo segue a lista de empresas certificadas com capital controlador estrangeiro que comercializam seus produtos/serviços ou possuem escritórios/fábricas no Brasil: Coca-Cola, Daimler Chrysler, Deloitte, Ernest & Young, Itaú, KPMG, Microsoft, GE, Lafarge, Nike, Novo Nordisk e Price Waterhouse Coopers.

No caso da norma BS 8800 não foi possível a mensuração de sua abrangência devido ao fato de que o British Standard Institute, responsável pela certificação, não disponibiliza uma lista das empresas certificadas para consulta pública. Froes e Melo Neto (1999) afirmam que estas foram as primeiras certificações sociais que chegaram a nosso país e que em pouco tempo outras tantas certificações sociais iriam surgir, além de prêmios para empresas que praticam ações sociais. Estas normas e prêmios “vêm atuando como verdadeiros diplomas de cidadania empresarial e responsabilidade social. E cremos que, a médio e longo prazo, serão concedidos estímulos fiscais para empresas que se destacaram na área social.”

Outro instituto notável no Brasil quem vêm premiando e auxiliando empresas no quesito de responsabilidade social é o Instituto Ethos. Ele é um instituto idealizado por empresários e executivos do setor privado, tendo como característica principal a orientação às empresas, sem nenhuma cobrança ou remuneração. Seu interesse é o de estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente. Porém é preciso deixar claro que o instituto não é uma entidade certificadora de responsabilidade social e também não fornece “selo” com essa função. Atualmente o Instituto Ethos possui 1226 empresas associadas. (ETHOS, 2007).

5. Sustentabilidade Empresarial

A ONU (2007) define desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações em satisfazerem suas próprias necessidades. Desenvolver sustentavelmente significa promover o desenvolvimento econômico concomitantemente à preservação do meio ambiente.

O termo desenvolvimento sustentável define como práticas empresariais sustentáveis aquelas que conseguem oferecer produtos e serviços que satisfaçam às necessidades de seus clientes e gerem valor aos acionistas sem comprometer a continuidade da sociedade e dos ecossistemas ao redor de suas operações.

Devido ao destaque dado ao desenvolvimento sustentável nos encontros e fóruns internacionais, Souza (2003) afirma que a variável de grande relevância nos anos 90 foi à preservação do meio ambiente. Certamente as empresas ao perceberem essa tendência planejam ações ecológicas para atender às necessidades de seus acionistas e demais colaboradores.

Outro fato que justifica a relevância da inserção da variável proteção do meio ambiente no planejamento estratégico das empresas foi a criação em 1991 do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (Business Council for Sustainable). Órgão ligado à ONU, objetiva estimular a comunidade internacional de empresários a refletir sobre o desenvolvimento industrial sustentável (SOUZA 2003).

Nota-se que a tendência de inserir o meio ambiente no planejamento das empresas estimulou a criação de um conselho vinculado à ONU para discutir novas maneiras de se produzir produtos e serviços sem agredir os ecossistemas.

Certamente, gerentes conscientes ecológicamente terão maiores possibilidades de encontrar soluções lucrativas para os problemas ambientais do que outros sem conhecimento ambiental.

Existe um dado para as empresas que objetivam ter maior participação no mercado externo. Souza (2003) constatou que empresas brasileiras com desempenho ambiental positivo

são aquelas com maior inserção no mercado internacional. Assim, percebe-se que o mercado externo pode funcionar como estimulante para a manutenção de ações ecológicas empresariais.

A consciência ecológica do investidor e as oportunidades de reduzir custos operacionais e financeiros somadas à situação preocupante em que se encontra o meio ambiente influenciam as empresas a inserir a proteção dos ecossistemas em seus planejamentos estratégicos.

As empresas podem investir na proteção do meio ambiente por meio de programas como tratamento de efluentes, reaproveitamento de água, reciclagem, separação e tratamento de sucata, melhorias ambientais no processo produtivo, educação ambiental etc.

Esses programas podem resultar em benefícios às empresas. Os resultados do artigo de Hassel et al. (2001) indicam que desempenho ambiental positivo pode aumentar o valor de mercado de empresas.

Esses estudos sugerem que pode haver integração entre desempenho econômico e ecológico. Dados assim necessitam ser divulgados e ampliados para que as empresas conheçam as possibilidades de benefícios econômico-financeiros provenientes da manutenção de ações ecológicas.

Além disso, Callenbach (1999) defende que os investidores e acionistas estão, com o passar do tempo, utilizando indicadores de sustentabilidade ecológica, no lugar da estrita rentabilidade, como critério para avaliar o posicionamento estratégico de longo prazo das empresas. Esse talvez seja um dos mais importantes estímulos para a inserção da proteção do meio ambiente no dia-a-dia dos negócios.

Uma empresa que não leva em consideração as ações de proteção ambiental pode ter seu risco aumentado devido à emissão de algum resíduo que venha contaminar os ecossistemas e a sociedade. Essa contaminação pode influenciar na continuidade da empresa, pois o fluxo de caixa futuro trazido a valor presente pode ficar comprometido.

As Nações Unidas (ONU, 2001) explicam que à medida que a sustentabilidade, gestão do risco e controle dos processos começam a ser relevantes para que se alcance os objetivos de um negócio, os gestores e os auditores das

Demonstrações Contábeis ficam também cada vez mais interessados nas informações sobre a relação da empresa com seu meio ambiente.

Porém, muitas vezes a manutenção de ações ecológicas empresariais não gera benefícios econômico-financeiros para a empresa e mesmo assim não são abandonados, pois podem servir para atender à legislação ambiental.

É necessário também se refletir sobre a necessidade de as empresas inserirem o conceito de desenvolvimento sustentável na elaboração dos relatórios contábeis. Esse conceito está cada dia mais presente no planejamento estratégico das companhias, haja vista as ações empreendidas e fartamente divulgadas por meio da grande mídia e da expressiva quantidade de relatórios de sustentabilidade publicados.

Observa-se que há ainda outros dois conceitos relacionados com o de Desenvolvimento Sustentável: “a Responsabilidade Social Corporativa” e “a Sustentabilidade Empresarial”. Ambos possuem o mesmo objetivo: integrar os aspectos econômicos, sociais e ecológicos das empresas.

Sustentável pode ter muitos significados. Pode qualificar tudo aquilo que se mantém ou ser atribuído a algo ininterrupto, cíclico, com perspectiva de continuidade. As características e a sustentabilidade das comunidades resultam das interações entre o meio, a economia e sociedade. Assim, muitas empresas interessadas na sustentabilidade empresarial podem manter ações para integrar o econômico, o social e o ambiental.

6. ECO'S

6.1. Ecologia

O meio ambiente é um conjunto de sistemas interligados e interconectados que formam o mundo que nos cerca. Compreende todo o entorno físico em que vivemos e incluem o ar, a água, a terra, a flora, a fauna e os recursos não renováveis, como os combustíveis fósseis e os minerais e que, segundo Ferreira (2003), compreendem os sistemas vivos e os não vivos.

De acordo com Merino (2000), a palavra ecologia se origina das expressões gregas

oikos, que significa “casa” ou “lugar onde vive”, e logos, que significa “estudo”. Ecologia pode ser considerada uma ciência que estuda as características do ambiente para refletir sobre qual o melhor contexto para os sistemas vivos existirem de forma equilibrada, saudável e sustentável.

A ciência ecologia, de acordo com Ferreira (2003), estuda as interações entre os sistemas vivos e seu meio ambiente. Este é o responsável por proporcionar condições favoráveis de habitat para os sistemas vivos. Percebe-se que as empresas são sistemas vivos e, portanto, dependem das condições dos ecossistemas para sua sobrevivência, para sua continuidade, para sua sustentabilidade.

A empresa depende da diversidade e da vida dos ecossistemas terrestres, pois necessita de recursos naturais renováveis e não renováveis para produzir seus produtos e serviços. Seu capital intelectual, ou seja, seus trabalhadores necessitam da natureza para respirar e ter qualidade de vida para desempenhar suas funções.

Merino (2000) complementa e diz que, por razões lógicas de sobrevivência, não se pode deixar de falar de ecologia quando se discute economia. Toda atividade econômica causa alguma alteração no meio ambiente. No entanto, não é qualquer alteração nas propriedades do ambiente que caracteriza poluição.

Tinoco e Kraemer (2004) explicam que impacto ambiental negativo ocorre quando as modificações do meio ambiente provocam desequilíbrio das relações constitutivas do ambiente. Portanto, existe contaminação quando a harmonia entre os elementos que constituem os ecossistemas é afetada pelos resíduos emitidos pelas empresas durante o processamento de seus serviços e produtos.

Este artigo considera que uma ação ecológica empresarial somente pode aumentar a eco-eficiência do negócio quando atuar sobre os resíduos emitidos pela própria empresa durante o processamento de seus produtos e serviços. Para este trabalho, desempenho ecológico significa a empresa produzir seus produtos e serviços sem agredir os ecossistemas da Terra, garantindo a sustentabilidade de seus negócios e do meio ambiente.

6.2. Eco-Eficiência

No mundo dos negócios existe um conceito utilizado pelas empresas para refletirem, discutirem e promoverem a integração entre desempenho econômico e ecológico: a Eco-eficiência. Para isso, as empresas ponderaram o impacto negativo dos resíduos liberados durante o processamento de seus produtos e serviços. A vantagem competitiva em relação aos resíduos denota obter ganhos econômicos ao reduzir a poluição. Gerenciar os resíduos para aumentar a eco-eficiência empresarial.

Há no mercado duas formas complementares de aplicar o conceito de eco-eficiência, uma encontra-se em Basf (2006) e a outra em Helminen (2000) e Kadet (1997).

Conforme Basf (2006), gerenciar a eco-eficiência consiste em analisar o ciclo de vida de produtos e processos com o objetivo de avaliar seus desempenhos econômicos e ambientais. Salim (2002) converge para o conceito da Basf (2006) e pondera sobre o impacto ambiental e os custos durante o ciclo de vida de uma linha de produtos para medir a eco-eficiência do portfólio de produtos da empresa BASF. Conforme o referido autor, o cálculo do impacto ambiental envolve cinco aspectos: consumo de matérias, consumo de energia, emissão de resíduos, potencial de toxicidade dos resíduos e produtos e risco ecológico potencial. Os custos compreendem, além dos gastos operacionais incorridos durante a concepção, fabricação, distribuição e uso, aqueles incorridos no processo de descarte dos produtos.

Analisa-se o consumo de matérias-primas para verificar se são insumos renováveis ou recicláveis. Em consumo de energia, é verificado se a matriz energética da empresa utiliza energia gerada a partir de fontes limpas e renováveis ou provenientes de combustíveis fósseis. Na emissão de resíduos identificam-se os lançados à atmosfera, os efluentes e os sólidos. Logo, analisa-se a toxicidade desses resíduos e dos produtos e serviços ofertados pela empresa. Por último, verificam-se os possíveis desastres ecológicos que podem vir a ocorrer e os processos de segurança para evitá-los (SALING, 2002).

Independente do método, o WBCSD (1996) recomenda ponderar a eco-eficiência nos processos decisórios internamente (como parte do dia-a-dia dos sistemas de gestão) e externamente (como algo a ser divulgado como um dos elementos integradores da sustentabilidade).

Empresas eco-eficientes são aquelas capazes de fornecer bens e serviços a preços competitivos, satisfazer às necessidades humanas com qualidade de vida, reduzir o impacto ambiental, o consumo de recursos ao longo de todo o processamento de seus produtos e serviços e conseguir operar em equilíbrio com a capacidade de sustentação estimada da Terra.

Portanto, empresa eco-eficiente, para este artigo, é aquela capaz de satisfazer às necessidades de seus clientes com oferta de produtos e serviços elaborados com a utilização de insumos provenientes de recursos renováveis ou retirados de forma ecológica e que mantenha ações ecológicas com intuito de reduzir o uso de insumos, transformando resíduos em novos insumos ou em produtos, neutralizando o efeito tóxico dos resíduos, implantando a coleta seletiva, adequando-se a contratos e reduzindo a emissão de resíduos. Enfim, manter ações ecológicas que permitem à empresa negociar seus produtos e serviços de forma contínua e sem comprometer a capacidade de sustentação dos ecossistemas.

7. Considerações Finais

Este artigo procurou apresentar alguns aspectos importantes com relação à prática da Responsabilidade Social no tocante à Sustentabilidade

Como podemos observar, as empresas se tornam mais competitivas e ganham maior visibilidade por parte dos consumidores que optam por colaborar com empresas que possuem tal tipo de visão de negócios.

Mesmo possuindo abordagens conceituais distintas, os efeitos na imagem da empresa e os benefícios conquistados, são praticamente os mesmos, o que varia é o grau de intensidade do retorno e a maneira como a Responsabilidade Social e Ambiental é praticada.

A atuação orientada para a Responsabilidade Social e Ambiental afeta a imagem da empresa e proporciona muitos benefícios, os quais estão resumidos abaixo.

Ao comprovar tal comprometimento com a sustentabilidade, a empresa constrói uma sólida imagem corporativa e sua reputação é altamente favorecida na mente de seu público-alvo, da sociedade e dos governos.

A inclusão das práticas de sustentabilidade na estratégia de gestão da empresa proporciona um melhor desempenho mercadológico e econômico de médio e longo prazo, e isso não é mera coincidência.

A qualidade de vida daqueles que são auxiliados pelos projetos/ações das empresas é maximizada.

Evidentemente que não se pretendeu esgotar o assunto neste artigo, uma vez que existem outras formas e procedimentos que podem ser considerados aliados e impulsores da sustentabilidade.

Referências bibliográficas

- ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BASF. A fundação espaço ECO. Brasil: Basf, 2006. Disponível em: <<http://www.basf.com.br/>>. Acesso em: 08 jun. 2008.
- CALLENBACH, Ernest et. al. **Gerenciamento ecológico**: guia do instituto Elmwood de auditoria ecológica e negócios sustentáveis. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 1999.
- CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility, **Business & Society**, Chicago, v. 38, set. 1999.
- DE OLIVEIRA, José Antonio Puppim. Responsabilidade ampliada, **GV Executivo**, São Paulo, 2005.
- DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ETHOS – Instituto Ethos. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/>>. Acesso em: 08 jun. 2008.
- FERREIRA, Aracéli Cristina de Souza. **Contabilidade ambiental**: uma informação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2003.
- FISCHER, Rosa Maria. Cidadania organizacional: um caminho de desenvolvimento In: **Universidades corporativas**: educação para as empresas do século XXI. São Paulo:

Schmukler Editores Ltda, 1999.
 FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
 FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
 FROES, César; MELONETO, Francisco P. de. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
 FROES, César; MELO NETO, Francisco P. de. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
 GRANT, Colin Friedman Fallacies. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht, v. 10, 1991.
 HASSEL, Lars; NILSSON, Henrik; NYQUIST, Siv. The value relevance of environmental performance. In: ASIAN-PACIFIC CONFERENCE ON INTERNATIONAL ACCOUNTING ISSUES. 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: California State University, 2001.
 MERINO, Sílvia Lopes. O meio ambiente expressado em termos contábeis, um desafio para o contador do futuro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 9., 2000, Goiânia. **Anais...** Goiânia: Conselho Federal de Contabilidade, 2000.
 SALING, P. et al. **Eco-efficiency analysis by Basf: the method**. International Journal of Life Cycle Assessment, v. 7, n. 4, p. 203-18, 2002.
 SOUZA, Valdiva Rossato de. **Aplicação da contabilidade ambiental na indústria madeireira**. 2003. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
 TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002.
 TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.
 TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.
 UN, Department of Economic and Social Affairs. Division for Sustainable Development. United Nations. New York, 2007. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/sustdev>>. Aces-

so em: Jun./2008.
 WBCSD, The World Business Council for Sustainable Development. Eco-efficiency Leadership for Improved Economic and Environmental Performance. Geneva: WBCSD.



ENTREVISTA

**Norma Fernandes**

Atualmente é Consultora na área de Responsabilidade Social tendo como clientes as empresas: Magazine Luiza (em parceria); Grupo Ecovias (em parceria); Natura (em parceria); Unilever Brasil Ltda; VisaVale; CDHU; ARTESP; Prefeitura de Vinhedo; Rodoanel Trecho Sul - Lote Sul 5 (Construtoras OAS/Carioca); programa Onda Limpa - Sabesp junto às Construtoras CNO/Carioca). Trabalhou na Unilever do Brasil como Gerente de Responsabilidade Social Corporativa e Diretora Executiva do Instituto Unilever.



Norma Fernandes

Atualmente é Consultora na área de Responsabilidade Social tendo como clientes as empresas: Magazine Luiza (em parceria); Grupo Ecorodovias (em parceria); Natura (em parceria); Unilever Brasil Ltda; VisaVale; CDHU; ARTESP; Prefeitura de Vinhedo; Rodoanel Trecho Sul - Lote Sul 5 (Construtoras OAS/Carioca); programa Onda Limpa - Sabesp junto às Construtoras CNO/Carioca). Trabalhou na Unilever do Brasil como Gerente de Responsabilidade Social Corporativa e Diretora Executiva do Instituto Unilever.

Como consultora, que avaliação você faz da sustentabilidade das empresas hoje no Brasil? O que se desenvolveu de mais positivo nesses anos todos e o que seria urgente adotar e por quê?

Avalio que o maior resultado positivo dos últimos anos é a postura da sociedade brasileira ao cobrar das empresas a co-responsabilidade pelos impactos de seus negócios nas questões ambientais e sociais.

Outros indutores do movimento da Responsabilidade Social Empresarial foram os acordos internacionais (Global Compact – ONU e Objetivos do Milênio – ONU) que incentivaram as empresas do Brasil a estabelecer metas de longo prazo identificando prioridades de atuação nas áreas sociais, ambientais e econômicas.

Esta nova consciência mudou a postura das empresas brasileiras que adotam na sua gestão metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Instituições como o Ethos, que congrega mais de 1.000 empresas associadas, Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), entre outras, são importantes articuladores no processo brasileiro de engajamento das empresas junto à Responsabilidade Social Empresarial.

Em relação a ações futuras das empresas na continuidade da gestão com Responsabilidade Social eu cito algumas que considero mais relevantes:

- Capacitar seus gestores sobre sustentabilidade nos negócios;
- Gerar informação e conhecimento para divulgar e aplicar as boas práticas em RSE em toda cadeia produtiva, evitando-se práticas como utilização de trabalho escravo e de mão-de-obra infantil;
- Fomentar a articulação entre os três setores: público, privado e terceiro setor, para que se aperfeiçoem as iniciativas do processo de minimização da desigualdade social;
- Inspirar o poder público para a criação de novas políticas que favoreçam a melhoria de qualidade de vida dos brasileiros;
- Fornecer treinamento sobre gestão para o terceiro setor que atua com projetos sociais, ambientais, de educação entre outros, possibilitando a identificação de negócios sustentáveis e de longo prazo.

Hoje considero que o maior desafio é o entendimento dos três setores, público, privado e sociedade, no caminho para a sustentabilidade.

Como você compreende essa problematização da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), da sustentabilidade e da ética empresarial adotada pelos Americanos? Sobre essa questão teríamos alguma coisa deles a seguir? Por quê?

Em minha opinião, a questão problemática de falta de sustentabilidade e ética está mais relacionada às atitudes do governo americano do que em relação às empresas americanas. A ética e transparência das empresas dos Estados Unidos são praticadas por aquelas que incorporam a gestão socialmente responsável como em outros países.

Recentemente a Embaixada Americana no Brasil criou um grupo com 50 empresas americanas que atuam no nosso país, com o objetivo de trazer para discussão temas ligados ao Meio Ambiente e à Responsabilidade Social Empresarial, e também para discussão de criação

de parcerias para projetos socioambientais.

Nos Estados Unidos como em outros países existe o reconhecimento para as boas práticas de governança corporativa. Em 2008, o Prêmio de Excelência Corporativa (ACE), concedido anualmente em Washington, no segmento de pequenas empresas foi para uma corporação sediada no Brasil, “A Sambazon”, reconhecida por suas relevantes iniciativas sociais e ambientais na região amazônica.

O Brasil, no meu ponto de vista deve observar exemplos mundiais de boas práticas de governança, independente de seu país de origem. Vale citar uma ferramenta internacional bastante utilizada por empresas brasileiras, e também por multinacionais, o GRI (Global Reporting Initiative), um instrumento valioso de sustentabilidade para aqueles que desejam apresentar um balanço econômico, social e ambiental, e também para avaliação interna de modelo de gestão.

A busca por soluções para nosso planeta não deve ter nacionalidade, e sim devemos buscar um equilíbrio nas possibilidades de reversão do caminho, articulação entre os diferentes setores, e fomento de elaboração de outros acordos mundiais.

Daria para você fazer um balanço entre responsabilidade, sustentabilidade, desenvolvimento econômico e ético para nós? Como essas atitudes podem ser complementares e de que maneira se tornam a base de uma economia futura e segura?

Ter lucro faz parte da dimensão econômica de uma empresa em qualquer atividade. Mas não pode estar desconectada das dimensões social e ambiental. Caso contrário, a empresa não sobreviverá, mesmo que seja altamente lucrativa no curto prazo.

O cenário socioeconômico do Brasil e as condições atuais do planeta compelem as empresas a atuarem de forma mais estratégica, partindo de uma visão de sustentabilidade que

incorpora tanto o desenvolvimento econômico, quanto o impacto ambiental e a busca por uma equidade social. Elas dão mais ênfase nas relações éticas e transparentes com seus públicos de interesse: acionistas, público interno, clientes, consumidores, fornecedores, meio ambiente, governo, mídia e sociedade.

Posso afirmar que a busca da sustentabilidade do nosso planeta mobiliza os mais diferentes atores sociais engajados no estabelecimento de metas agressivas de preservação dos recursos ambientais e culturais, respeito à diversidade e promoção da redução das desigualdades sociais. A boa notícia é que as empresas socialmente responsáveis compreendem que fazer sua gestão com base no “triple bottom line” (desenvolvimento econômico, social e ambiental) é um valor estratégico para preservação dos negócios no longo prazo. E, além disso, esta estratégia contribui para a preservação da imagem junto à sociedade como parte integrante da busca por soluções para o desenvolvimento sustentável.

Jogo rápido: questão ambiental e Lucro?

O Brasil tem a maior área úmida do mundo – o pantanal. Temos que identificar bons resultados econômicos interligados com a sobrevivência dos recursos naturais. Não podemos ter uma empresa lucrativa numa sociedade falida. A lucratividade não pode estar desconectada da dimensão ambiental. O mais importante é que os gestores tenham uma visão estratégica de desenvolvimento sustentável voltada para as três dimensões da sustentabilidade, e relacionada com seus públicos de interesse.

As empresas devem desenvolver produtos que sejam lucrativos, mas que também levem em consideração questões ecológicas.

A Bolsa de Valores Sociais (BVS), criada pela Bovespa em 2003 para impulsionar projetos realizados por ONGs brasileiras, a partir de abril de 2007 incluiu a área ambiental, passando a denominar-se Bolsa de Valores Social & Ambiental (BVS&A), e captou este ano, até julho, um total de R\$1,62 milhões.

E existe o efeito contrário, ou seja, as conseqüências das mudanças climáticas afetaram as questões econômicas de algumas empresas de seguros. Nos últimos 30 anos, a média de pagamentos de sinistros por conta de desastres climáticos, como tempestades e enchentes, aumentou 15 vezes. Em 2005, o setor teve perdas de aproximadamente US\$ 60 bilhões em decorrência de catástrofes naturais.

Cidade de São Paulo, meio ambiente e sustentabilidade?

Temos um longo caminho para identificarmos melhorias para uma grande metrópole como São Paulo. Nós da sociedade civil temos o dever como cidadãos de provocarmos a articulação da integração dos diversos setores com temas que remetem à sustentabilidade das cidades e afetam diretamente o impacto ambiental: legislação ambiental, melhoria dos transportes públicos, redução dos índices de poluição, construção sustentável, coleta seletiva de lixo, entre outros.

Estamos em processo de eleição de novos Prefeitos, e acredito que a expectativa de cada cidadão paulistano é de que haja maior efetividade na aplicação das políticas públicas acompanhada do conhecimento em sustentabilidade. O Poder Público deveria investir na formação de redes, incluindo as parcerias público-privadas para o desenvolvimento de novas soluções para a cidade, no fomento da formação de recursos humanos e na busca por boas práticas de sustentabilidade.

Ministro do Meio Ambiente e as Florestas Amazônicas?

Ainda considero prematuro falar sobre a atuação do novo Ministro frente aos problemas de desmatamento da Amazônia. Nas suas recentes declarações, o Ministro do Meio Ambiente, Carlos Minc, fala em resultados "satisfatórios" de índice de desmatamento nos últimos meses (junho e julho).

Ele atribuiu a redução, entre outros fatores, ao recadastramento da cadeia produtiva da pecuária, e a restrições de acesso ao crédito de propriedades rurais que desmatam. O Ministro reduziu a burocracia para elaboração de licenças ambientais, o que vejo como bom ponto de partida.

Gostei de ouvir através da mídia que, em sua visita a São Paulo, o Ministro abriu a Amostra da Fiesp estabelecendo um acordo com os as empresas associadas de que haja critérios rígidos na aquisição de materiais para seus produtos, por exemplo, compra de madeira certificada, minimizando impactos negativos na Amazônia.

Por outro lado, ainda não tenho muito clara a questão referente à intenção do Ministro Carlos Minc de criar um fundo para preservar a floresta amazônica. Apesar do Ministro assegurar que as contribuições estrangeiras ao fundo não representam ameaça à soberania do Brasil, tenho dúvidas, pois sabemos de muitas instituições estrangeiras que ocupam espaço na floresta amazônica e no pantanal no Mato Grosso.

A grande divulgação de notícias sobre o desmatamento e iniciativas da sociedade civil, como a mais recente "Amazônia para sempre" que colheu 1,1 milhão de assinaturas, demonstram claramente que a população articula para que o governo acelere suas ações de fiscalização e preservação.

É o cidadão brasileiro zelando por seu patrimônio!

Um cenário pessimista para os empreendedores?

Não vejo um cenário pessimista para os empreendedores, até porque existem muitas instituições financeiras dando prêmios para universitários com o objetivo de revelar talentos e incentivar as atitudes empreendedoras e a pesquisa científica, beneficiando tanto o mundo acadêmico quanto as comunidades envolvidas com os projetos. Essas instituições oferecem oportunidades a autores de projetos e de idéias inovadoras, integrando a academia ao meio empresarial.

Outro ponto importante é que os projetos sociais devem funcionar como

qualquer outra organização, com modelo de gestão sustentável e que traga resultados efetivos de transformação na sociedade. Portanto, o terceiro setor tem uma gama enorme de oportunidades para pequenas empresas.

Por fim: alimento vai se tornar o grande negócio do futuro?

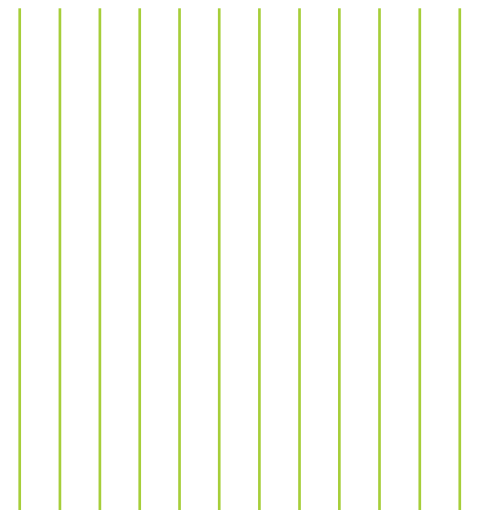
O aumento da demanda por alimentos se deu porque houve um aumento de pessoas com acesso à alimentação que se encontravam abaixo da linha de pobreza. Não acredito no futuro apenas com o aumento de produção de alimentos.

A maior parte dos cidadãos famintos do mundo não obtém seus alimentos no mercado mundial, e a maior parte dos que dependem do mercado global não são pobres ou vulneráveis à fome.

O que se discute hoje em relação ao alimento no futuro é que a agricultura, bem como outros setores da economia, produzirá aquilo que der mais dinheiro.

Devemos nos preocupar se o plantio de cana-de-açúcar e milho para fornecer energia não provocará uma mudança na prioridade dos agricultores. Isso, em longo prazo, pode ter efeitos desastrosos para a parcela mais pobre da população mundial.

Mas, segundo o Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (Pensa), o Brasil é uma exceção entre os países que têm planos ousados de expansão do plantio para atender ao setor de bicombustíveis, e que não afetará a produção de alimentos.



**VOCÊ PODE FAZER MELHOR.
VOCÊ PODE FAZER UM MBA FGV.**



MBA NACIONAL (presencial)

*Gestão Empresarial | Gestão Financeira
Tecnologia da Informação | Marketing
Comércio Exterior e Negócios Internacionais
Logística | Projetos | Gestão de Pessoas
Finanças, Controladoria e Auditoria
Gestão Estratégica de Mercado
Executivo em Saúde | Petróleo e Gás
Ambiental | Direito Empresarial*

PÓS-GRADUAÇÃO

Administração de Empresas

MÓDULOS INTERNACIONAIS

*ISCTE - Lisboa (Portugal)
Universidade de Chicago (EUA)
Universidade da Califórnia, Irvine (EUA)
Universidade da Califórnia, San Diego (EUA)*

INSCRIÇÕES ABERTAS

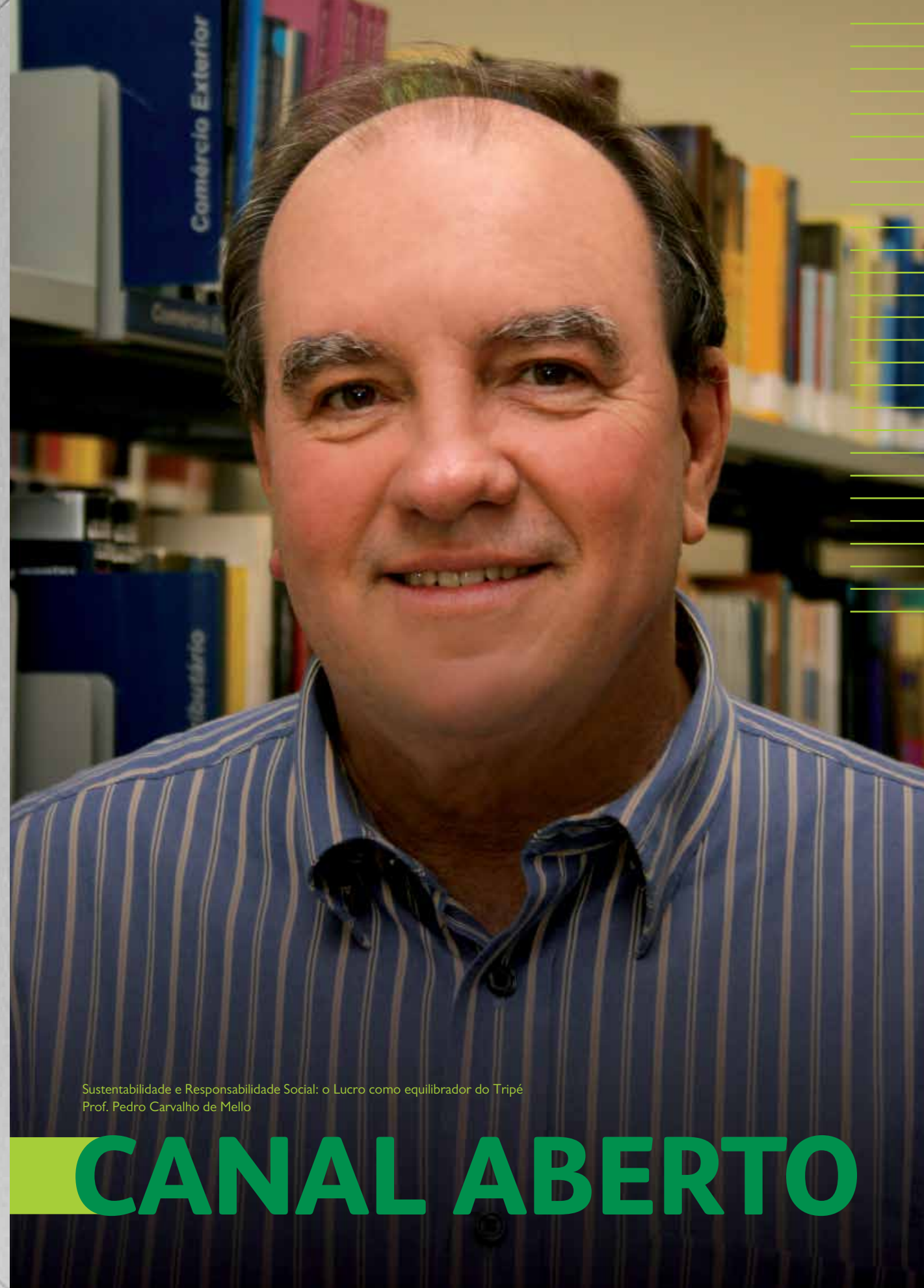
*Roberta P. Camargo Martins
Coordenadora Estratégica de
Projetos da Torres & Associados
Consultores de Benefícios
e aluna do MBA FGV*

STRONG
Educativa

MBA FGV

www.fgvabc.com.br

MBA FGV. QUEM É REFERÊNCIA ESTUDA AQUI.



Sustentabilidade e Responsabilidade Social: o Lucro como equilibrador do Tripé
Prof. Pedro Carvalho de Mello

CANAL ABERTO

Sustentabilidade e Responsabilidade Social: o Lucro como equilibrador do Tripé

Prof. Pedro Carvalho de Mello
Phd University of Chicago

As empresas são entidades criadas num determinado contexto social, onde constroem seus negócios e meio de vida, assim como estabelecem vínculos de direitos e responsabilidades com a sociedade como um todo. Modernamente, a empresa é vista como criadora de uma teia econômica e social, consubstanciada por meio das chamadas “partes interessadas” (em inglês, “stake holders”, termo muito utilizado na literatura de negócios do Brasil).

Os estudos de finanças, principalmente aqueles seguidores da vertente norte-americana, indicam que o principal objetivo, senão único, da empresa, deva ser maximizar a riqueza dos seus acionistas. Em outras palavras, os “agentes” (no caso, os administradores da empresa), devem ter como seu norte a busca de “lucros máximos”. Esses agentes teriam como “leit motiv” o esforço incessante de gestão dos custos e da receita, com a finalidade de, a cada momento, tomar as medidas e executar as atividades necessárias para obter essa “maximização dos lucros”.

Alcançado esse desiderato, os lucros da empresa, incluindo os obtidos e principalmente aqueles previstos no futuro, seriam descontados à valor presente, e o número resultante seria a referência do montante de riqueza possuído pelos acionistas dessa empresa (os “principais”). Esse potencial de riqueza, por sua vez, se expressa como um valor realizável por meio da precificação de ações ocorrida no mercado de capitais. Assim, essa riqueza ficaria contabilizada em valores cotados, com a possibilidade prática de serem realizados e auferidos graças à liquidez de preço das ações possibilitada por negociações nas bolsas de valores.

A obtenção de lucros é a base de sobrevivência e evolução do sistema capitalista, e a regra mostrada acima parece ser objetiva porém brutal. Essa regra tem sido bastante criticada

nos últimos anos, sob a alegação de que estaria dando uma ênfase exclusiva, ou a menos excessiva, na “ganância” dos lucros. Alega-se outrossim que isso leva à uma exagerada visão de curto prazo, e à uma certa negligência da empresa para o atendimento dos seus deveres com respeito à sociedade, aos empregados, aos clientes, aos fornecedores, ao cuidado com o meio ambiente e à outras partes interessadas.

Existem diversas propostas e ações concretas para a alteração dessa regra. Nessa busca por um maior equilíbrio da postura da empresa com respeito ao conjunto das partes interessadas, surgiram muitas propostas e movimentos em prol de uma maior responsabilidade social e uma maior ênfase de engajamento na sustentabilidade.

Em especial, ressalta-se a abordagem conhecida por “Tripé da Sustentabilidade”. Essa abordagem é também conhecida por outros nomes, variantes e siglas, tais como TBL – “Triple Bottom Line”, ou PPP- “People, Planet and Profit”. O tripé inclui os aspectos econômicos, sociais e ambientais que interagem para alcançar a sustentabilidade e a responsabilidade social da empresa. Em algumas interpretações, o tripé é visto como algo mais que a simples adição de indicadores dessa tripla natureza. Define-se o tripé como a interação entre os critérios de pessoas, planeta e lucros, surgindo um indicador síntese de “benefício econômico” desfrutado pela sociedade como um todo.

O tripé é também uma maneira de apresentar, nos relatórios da empresa, os seus resultados medidos em termos sociais, ambientais e econômicos. Esse tipo de apresentação é voluntário, mas está sendo cada vez mais usado por empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável. Em termos práticos, significa aumentar o âmbito dos indicadores que medem o desempenho da empresa, adicionando, aos indicadores financeiros, outros indicadores de desempenho social e ambiental.

Embora seja meritória essa preocupação da empresa com os aspectos ambientais e sociais, deve-se ter uma visão de conjunto e de longo prazo. Em termos macroeconômicos, o crescimento de longo prazo está ligado aos incentivos para o investimento, desenvolvimento tecnológico e aumento da produtividade do

trabalho. O principal instrumento de alocação e obtenção de novos recursos para o atendimento desses objetivos é o lucro. Ou seja, no fundo a sustentabilidade depende mais do que se admite do papel dos lucros.

É prejudicial à obtenção da sustentabilidade, e ao engrandecimento do papel social da empresa, que se faça uma “capitis diminutio” do papel dos lucros. Fica subentendido em muitas análises do tripé que o papel maior da empresa reside na sustentabilidade e na responsabilidade social, como se a obtenção do lucro fosse uma atividade mesquinha e relativamente dependente de fatores não ligados ao mérito. Ou seja, a abordagem do tripé implica, em alguns casos, numa condenação dos lucros, em que a expiação desse “pecado” se dá por uma contrapartida ambiental e social.

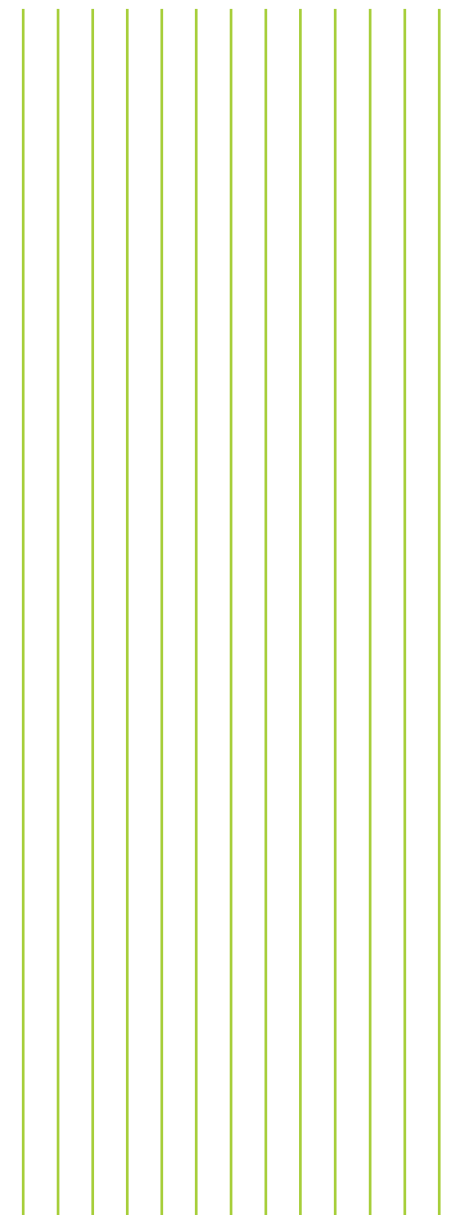
Nota-se, nessa visão, certo grau de desconhecimento do que seja o lucro, e como é árduo e difícil de ser obtido pelas empresas. O lucro é um resíduo. Cabe refletir sobre o que significa ser um resíduo. É o que sobra no final, se sobrar. É o que sobra da receita da empresa, após o pagamento de todos os custos, inclusive os impostos pagos ao governo (os quais, em tese, deveriam se direcionar e bastar para a melhoria da sociedade e do meio ambiente).

Não existe nenhuma certeza ou garantia, para a empresa, de atingir o público consumidor ou metas de receita. Existe, na verdade, muito risco e incerteza nesse processo. Por outro lado, controlar os custos e gerir o processo de produção de bens e serviços requer muito esforço gerencial. A conjugação desses vetores, ligados ao aumento e realização das vendas, à busca de inovações e experimento de tecnologias, e à uma eficiente gestão de custos, é que pode (embora muitas vezes falhe) proporcionar lucros para as empresas. Por trás do lucro, está o esforço empresarial, a decisão de tomar riscos e o talento dos empreendedores.

O lucro é o “resíduo”, que surge como um prêmio aos esforços de gestão e tomada de riscos. Está se falando, evidentemente, do lucro obtido num quadro de existência, monitoramento e respeito às normas, leis e regulamentos sociais, ambientais e econômicos do País. Não se deve incentivar uma perda de foco nesse objetivo, nem a relativização do papel do lucro como o

motor do crescimento econômico. Criar renda, empregos e receitas de impostos depende da continuidade da empresa, e da sua sustentabilidade micro, que advém dos lucros.

A preocupação ambiental e a responsabilidade social vêm como adjunto aos lucros. Sem lucros, a empresa fecha suas portas. O lucro é a condição necessária para o tripé, mas não suficiente, pois para um papel mais completo da empresa na sociedade requer-se as duas outras pernas do tripé. Desse modo, é meritório esse movimento em prol da sustentabilidade e da responsabilidade social da empresa, mas é importante não desmerecer a dificuldade e a complexidade do processo de obtenção de lucros. Vamos fortalecer o tripé, sem deixar frouxo ou capenga o pé dos lucros.



Normas para formatação dos artigos

> **Publicação de artigos sobre administração e áreas correlatas.**

> **Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).**

> **Os artigos deverão ser encaminhados para a Coordenação Editorial com as seguintes características:**

Formatação:

> Folha: A4 (29,7 x 21 cm)

> Editor de texto: Word.

Margens:

> Superior: 3 cm;

> Inferior: 2 cm;

> Esquerda: 3 cm;

> Direita: 2 cm.

Fonte:

> Times New Roman, tamanho 12.

Parágrafo:

> Espaçamento entre linhas: 1,5; alinhamento justificado; recuo especial da primeira linha: 1,25.

Texto: a primeira página do artigo deve conter:

> Título em maiúsculas e negrito;

> Resumo em português, com cerca de 100 a 250 palavras, em único parágrafo, justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões;

> Cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em português;

> Em seguida, deve ser iniciado o texto do artigo.

Referências:

> Apenas as citadas no texto. As referências bibliográficas completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

Ilustrações, gráficos e tabelas:

> Devem apresentar título e fonte.

> A fonte deve constar na lista de referência bibliográfica.

Formas de envio:

CD ROM ou via e-mail para o endereço alexandre.almeida@strong.com.br

Outras normas para consulta: ABNT - NBR 6022, NBR 6028, NBR 10520.

Exemplos:

Livro

RODRIGUES, R. Administração de empresas: conceitos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 194p.

Capítulo de livro

RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. História da filosofia contemporânea: do século XIX à neoescolástica. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

Artigo de revista

ZOELLICK, R. B. Uma política externa republicana. Política Externa, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 18-29, jun./ago. 2001.

Texto eletrônico

TAVES, Rodrigo França. Ministério corta pagamento de 46,5 mil professores. O Globo, Rio de Janeiro, 19 maio 1998. Disponível em: <<http://www.oglobo.com.br/>>. Acesso em: 19 maio 1998.



“ Estude Administração na ESAGS,
uma das 4 melhores faculdades de
Administração do Estado de São Paulo. ”

Unidade ABC

Portão 1 - Alameda dos Jacarandás, 41
Portão 2 - Av. Industrial, 1455

Bairro Jardim - Santo André/SP
[11] 4433.6161

Unidade Santos

Av. Conselheiro Nébias, 159
Paquetá - Santos/SP
[13] 3228.6001

www.esags.edu.br

