

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO – CSE
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

**EMPRESA CIDADÃ: OS PROGRAMAS SOCIAIS E O NÍVEL
DE COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS
UM ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA PORTOBELLO**

CAROLINA GOMES COSTA MASSELI

Florianópolis (SC), dezembro de 2000

**EMPRESA CIDADÃ: OS PROGRAMAS SOCIAIS E O NÍVEL DE
COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS
UM ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA PORTOBELLO**

CAROLINA GOMES COSTA MASSELI

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Edvaldo Santana, Dr.

Orientador



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Membro



Prof. Antonio Niccoló Grillo, Dr.

Membro



Prof. Pedro Antônio de Melo, MSc.

Suplente

AGRADECIMENTOS

Ao encerrar essa importante etapa em minha vida acadêmica, devo expressar minha gratidão a inúmeras pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o alcance deste objetivo. De forma especial, agradeço,

- Ao Professor Doutor Edvaldo Santana, orientador deste trabalho, pela confiança e apoio em mim depositados, pela compreensão em momentos mais difíceis, pelas importantes orientações e pela disposição permanente em contribuir para o aperfeiçoamento desta pesquisa;
- Ao Professor Doutor Nelson Colossi, pela atenção dispensada e pela iniciativa de participar da elaboração deste trabalho;
- Ao Professor Doutor Antonio Niccoló Grillo, por seu apoio constante e suas valiosas sugestões;
- Ao Professor Pedro Antônio de Melo, cujas correções foram fundamentais para melhorar a qualidade deste trabalho;
- Aos professores do CPGA, pelas lições e conhecimentos compartilhados;
- A todos os colegas do Curso de Mestrado, que me ajudaram nesta caminhada, em especial: Márcia Graciosa, Norma Barbosa de Souza e Jolmar Luís Hawerorth;
- Aos funcionários do CPGA, pela atenção dispensada durante todo o curso;
- Aos funcionários da Cerâmica Portobello, imprescindíveis para a realização deste estudo;
- Aos meus pais e minha irmã, Eleonora Gomes Costa, que apostaram no sucesso desta empreitada e tanto me incentivaram;
- A Rafael Felix Masseli, meu marido e companheiro de todas as horas.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iii
SUMÁRIO.....	iv
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMO.....	01
ABSTRACT.....	02
1- INTRODUÇÃO.....	03
1.1- Tema e Problemática da Pesquisa.....	03
1.2- Objetivos da Pesquisa.....	10
1.2.1- Objetivo Geral.....	10
1.2.2- Objetivos Específicos.....	10
1.3- Apresentação dos capítulos.....	11
2- METODOLOGIA	
2.1- A Seleção da Empresa.....	13
2.2- Definição das etapas da pesquisa de campo.....	13
2.3- As perguntas da pesquisa de campo.....	15
2.4- Os instrumentos de coleta de dados.....	17
2.5- Análise do conteúdo das entrevistas.....	20
3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
3.1- Empresa Cidadã.....	24
3.1.1- Uma nova estratégia empresarial?.....	27
3.1.2- Do lucro para o social.....	29
3.1.3- Empresa cidadã e o comprometimento do corpo funcional.....	33
3.1.4- Empresa cidadã e os programas sociais.....	36

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iii
SUMÁRIO.....	iv
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMO.....	01
ABSTRACT.....	02
1- INTRODUÇÃO.....	03
1.1- Tema e Problemática da Pesquisa.....	03
1.2- Objetivos da Pesquisa.....	10
1.2.1- Objetivo Geral.....	10
1.2.2- Objetivos Específicos.....	10
1.3- Apresentação dos capítulos.....	11
2- METODOLOGIA	
2.1- A Seleção da Empresa.....	13
2.2- Definição das etapas da pesquisa de campo.....	13
2.3- As perguntas da pesquisa de campo.....	15
2.4- Os instrumentos de coleta de dados.....	17
2.5- Análise do conteúdo das entrevistas.....	20
3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
3.1- Empresa Cidadã.....	24
3.1.1- Uma nova estratégia empresarial?.....	27
3.1.2- Do lucro para o social.....	29
3.1.3- Empresa cidadã e o comprometimento do corpo funcional.....	33
3.1.4- Empresa cidadã e os programas sociais.....	36

3.2- Marketing.....	41
3.2.1- Administração de Marketing.....	44
3.2.2- Composto de Marketing.....	49
3.2.3- Marketing Estratégico.....	57
3.2.4- Segmentação de Mercado.....	59
3.3- Competitividade Empresarial.....	63
4- RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EMPRESA: O CASO DO INSTITUTO	
ETHOS.....	75
4.1- Missão Empresarial.....	76
4.2- O manual “Primeiros Passos”.....	79
5- A INDÚSTRIA CERÂMICA DE REVESTIMENTO.....	87
5.1- Contexto internacional da indústria cerâmica de revestimento.....	88
5.2- Principais produtores mundiais.....	90
5.3- A Indústria Cerâmica Catarinense.....	102
6- HISTÓRICO DA CERÂMICA PORTOBELLO.....	107
6.1- O primeiro período.....	107
6.2- O segundo período.....	109
7- DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO.....	112
7.1- A importância dos programas sociais.....	112
7.2- Os programas ambientais.....	115
7.2.1- Vantagens do gás natural.....	116
7.2.2- Controle de efluentes líquidos.....	120
7.3- O marketing dos programas sociais.....	122
7.4- O comprometimento do empregado.....	123
7.5- Empresa Cidadã: destino irreversível.....	132

8- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
8.1- Lucro social.....	134
8.2- Uma empresa cidadã.....	135
8.3- Novo paradigma empresarial.....	136
8.4- Estudos futuros.....	137
9- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Tipologias de Competitividade.....	72
Tabela 02: Tipologias de Competitividade Alternativa.....	74
Tabela 03: Maiores produtores, consumidores e exportadores de cerâmica (em milhões de m ²) – 1998.....	89
Tabela 04: Países, produção e porcentagem no mercado mundial.....	90
Tabela 05: Maiores exportadoras brasileiras.....	92
Tabela 06: Segmentação geográfica do mercado brasileiro de revestimentos Cerâmicos.....	97
Tabela 07: Distribuição das indústrias cerâmicas por regiões e empresas.....	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Ameaças à Indústria Cerâmica Brasileira.....	93
Quadro 02: Oportunidades da Indústria Cerâmica Brasileira.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Destino das exportações brasileiras.....	95
Gráfico 02: Distribuição da capacidade instalada.....	96

RESUMO

Nos últimos anos, as organizações brasileiras, especialmente as do setor privado, vêm se notabilizando pela inclusão de programas sociais entre os seus objetivos. Denominadas de empresas cidadãs, essas organizações refletem a preocupação do empresário em atuar de forma mais direta na sociedade, não apenas visando a amenizar as carências sociais, mas sobretudo como forma de melhorar sua imagem institucional.

O incentivo a iniciativas de cunho social, ambiental e cultural traz embutido outros interesses empresariais. A mais perceptível é a conclusão de que o desenvolvimento de programas dessa natureza tende a aumentar os nichos de mercado e, por conseqüência, melhorar as vendas. Há um terceiro aspecto – foco desta pesquisa – que se refere à tendência do corpo funcional em se tornar mais comprometido com os objetivos da organização.

A principal questão a ser investigada na presente dissertação é saber se a decisão da Cerâmica Portobello de desenvolver programas sócio-ambientais interfere no nível de comprometimento de seus empregados com os objetivos da empresa.

Essencialmente qualitativa, a pesquisa foi desenvolvida com empregados do nível operacional e as informações contidas no trabalho foram colhidas por meio de entrevistas e observações pessoais. Na Cerâmica Portobello, o incentivo a programas sociais conta com plena aceitação dos empregados, permitindo inferir que a tendência das organizações no futuro é tornar-se entidades cujos objetivos perpassam o simples atendimento da demanda.

A julgar pelo crescimento significativo de empresas cidadãs no Brasil, é perfeitamente justificável condicionar o sucesso das organizações à decisão de desenvolver outras atividades além de seus objetivos finais. Às portas do novo milênio, nada justifica que a atuação do empresário na sociedade restrinja-se ao fornecimento de bens e serviços. É imperiosa a necessidade de tornar-se mais participativo.

ABSTRACT

In the last few years, Brazilian organizations, especially the ones that belong to the private sector, have been gaining notoriety through the implementation of social programmes within their objectives. These organizations, called "citizen" companies, reflect the preoccupation of entrepreneurs on how to act out more directly in society, not only aiming at diminishing social problems, but above all at improving their institutional image.

The incentive to social, environmental and cultural leading actions brings other inbuilt entrepreneurial interests. The most perceptive one is the fact that development of programs of this nature tends to increase the market niches, and consequently, improve sales. There is a third aspect – focus of this research – in relation to the tendency of the staff to become more involved with the objectives of the organization.

The purpose of this work is to investigate if Portobello Ceramics' decision to develop socio-environmental programs will interfere in the level of involvement of its employees with the goals of the company.

Essentially qualitative, the research was carried out along with the employees of operational level and the information obtained was collected by means of interviews and personal notes. At Portobello Ceramics, the incentive to social programs counts on the total acceptance of the employees, allowing inferring that the trend of future organizations is to go beyond the simple objective of meeting demands.

Judging by the significant growth of "citizen" companies in Brazil, it is perfectly reasonable to condition the success of these companies to the decision of developing other activities apart from the final objectives. In this new millennium, there is no justification for companies to limit themselves to only provide products and services. It is extremely important that these companies become more participant.

ABSTRACT

In the last few years, Brazilian organizations, especially the ones that belong to the private sector, have been gaining notoriety through the implementation of social programmes within their objectives. These organizations, called "citizen" companies, reflect the preoccupation of entrepreneurs on how to act out more directly in society, not only aiming at diminishing social problems, but above all at improving their institutional image.

The incentive to social, environmental and cultural leading actions brings other inbuilt entrepreneurial interests. The most perceptive one is the fact that development of programs of this nature tends to increase the market niches, and consequently, improve sales. There is a third aspect – focus of this research – in relation to the tendency of the staff to become more involved with the objectives of the organization.

The purpose of this work is to investigate if Portobello Ceramics' decision to develop socio-environmental programs will interfere in the level of involvement of its employees with the goals of the company.

Essentially qualitative, the research was carried out along with the employees of operational level and the information obtained was collected by means of interviews and personal notes. At Portobello Ceramics, the incentive to social programs counts on the total acceptance of the employees, allowing inferring that the trend of future organizations is to go beyond the simple objective of meeting demands.

Judging by the significant growth of "citizen" companies in Brazil, it is perfectly reasonable to condition the success of these companies to the decision of developing other activities apart from the final objectives. In this new millennium, there is no justification for companies to limit themselves to only provide products and services. It is extremely important that these companies become more participant.

1- INTRODUÇÃO

1.1- Tema e Problemática da Pesquisa

A evolução tecnológica que a sociedade mundial experimentou neste século não representou, paradoxalmente, uma melhoria na qualidade de vida da maioria da população. Em verdade, ao contrário de gerar uma sociedade mais igualitária e respeitosa dos valores sociais, o que se percebe é um total desrespeito ao ser humano, à natureza e ao desenvolvimento social e intelectual do homem. Essa situação tem aprofundado, desde o final da década de 80, a discussão sobre a ética em todas as suas amplitudes, abrangendo, conseqüentemente, uma reflexão crítica sobre o papel ético das organizações e de seus dirigentes.

O estudo das organizações e de seu papel na sociedade foi tema de pesquisas em diversas áreas acadêmicas, como a sociologia e a engenharia, mas coube à administração desenvolver os principais métodos que proporcionariam respostas à busca da eficácia e do melhor desempenho operacional. Dessa forma, as primeiras teorias administrativas, desenvolvidas por Frederick Taylor e Henry Fayol, ressaltavam a necessidade de se aplicar métodos que assegurassem, acima de tudo, um retorno financeiro. Assim, a busca constante do lucro acabou por afastar a atenção dos dirigentes em relação a alguns aspectos fundamentais, como a valorização do ser humano, o bem social, o meio-ambiente e o interesse coletivo. Como conseqüência, a sociedade mundial passou a conviver com contrastes sociais, refletidos na presença de uma rígida divisão de classes e de interesses, colocando em risco a própria sobrevivência do ser humano.

Passados quase 90 anos desse modelo de gestão administrativa, as organizações começaram a perceber que está cada vez mais difícil auferir lucros apenas através da aplicação de técnicas e métodos operacionais. Era necessário algo mais consistente. O desenvolvimento de toda a sociedade moderna obrigou as empresas a reavaliarem sua forma de atuação e de gerenciamento. Foi a partir dessa constatação que se efetivaram muitas transformações no mundo empresarial, como a implantação de programas de qualidade, participação dos empregados no lucro da empresa e, mais recentemente, o incentivo ao desenvolvimento de ações sociais.

A empresa cidadã¹, como os estudiosos qualificam as organizações que incentivam programas sociais, passou a ser considerada como uma autêntica vantagem competitiva. Embora a adoção de programas sociais, ambientais e até educacionais exija o desembolso de capital (o que poderia, a princípio, reduzir os lucros dos empresários), a imagem mercadológica das empresas que adotam tais programas torna-se tão conceituada, que os bens produzidos por elas acabam recebendo maior aceitação no mercado.

Em verdade, a nova concepção reflete nada mais do que a preocupação das organizações em participar de forma mais direta da sociedade, com vistas a amenizar os problemas sociais, reduzir riscos ambientais e contribuir com programas educacionais. O incentivo a ações de caráter social engloba duas das mais importantes variáveis empresariais: a necessidade de se auferir lucros, para que a organização possa sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, e a imprescindível participação do empresário na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A responsabilidade social não chega a ser um tema recente. Em países mais desenvolvidos, a consciência sobre a importância de um empresário mais participativo e comprometido com a sociedade chegou bem antes. A partir do final da década de 60, começou a prosperar em nações do primeiro mundo o consenso

¹ *Convém salientar que alguns livros e artigos tratam do mesmo tema, mas o qualificam com outros nomes. Os mais utilizados são: ética empresarial, responsabilidade social e marketing social ou de ações sociais. A escolha por "empresa cidadã" deve-se ao fato de que a maioria dos textos consultados a respeito utilizavam essa denominação.*

de que o campo social não deveria ficar relegado apenas à atuação do Estado, ainda que lá o aparato estatal dispusesse de mecanismos bem mais consistentes do que os do brasileiro. Desde aquela época, já era bem aceito o reconhecimento da dificuldade do Estado em prover todas as necessidades. Havia, portanto, um consenso de que a solução para as carências sociais só é viável quando o ônus é compartilhado por todos – governo, por meio de suas instituições, e sociedade, através de seus setores organizados.

No Brasil, a idéia de assumir responsabilidades sociais extramuros só ganhou força nos anos 90, justamente no momento em que houve uma forte redução do papel do Estado em todos os setores da sociedade e recaiu sobre a classe empresarial a oportunidade de ocupar os espaços deixados pela ausência do aparato estatal e de melhorar sua imagem institucional.

Com as vantagens institucionais e mercadológicas oferecidas pela adesão a projetos de caráter social, houve, em pouco tempo, uma considerável participação de empresas em programas sociais. O assunto recebeu tanto destaque que passou não apenas a ser concebido como uma nova face do empresário brasileiro como motivou a fundação, em 1998, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a mais importante entidade brasileira voltada ao estudo do tema.

Associado à entidade norte-americana Business for Social Responsibility, o Instituto Ethos foi criado por um grupo de empresários, jornalistas, professores e profissionais das mais diversas áreas preocupados em promover e disseminar condutas socialmente responsáveis. O objetivo é oferecer mecanismos para que organizações públicas e privadas possam desenvolver ações visando à melhoria da conjuntura sócio-econômica.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma associação de empresas de qualquer tamanho e/ou setor interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento. Atualmente conta com cerca de 300 empresas associadas em todo o país. Os ramos de atuação variam desde os setores industrial, bancário, comercial, filantrópico e de serviços.

A missão do Instituto Ethos é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa.

A mudança no comportamento das organizações deve-se à percepção de que as ações sociais não apenas melhoram a imagem da empresa, o que permite ampliar seus nichos de mercado, como também há uma forte tendência de o corpo funcional sentir-se privilegiado e mais comprometido com os objetivos da organização. E, por consequência natural, um corpo funcional motivado tende a produzir mais e melhor. Assim, ao perceber que a empresa cidadã pode trazer diversas vantagens, o empresário não demorou a adotar essa “estratégia” empresarial. Dessa forma, é possível constatar que há, hoje, um grande número de organizações que estão incentivando programas sociais.

A prova mais incontestável desta participação foi obtida com a realização de uma pesquisa², elaborada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Avançada (IPEA), sobre a percepção do consumidor brasileiro para a atuação social de organizações. O resultado mostrou que 19% dos entrevistados deixaram de comprar produtos de empresas por julgar que estas não eram socialmente responsáveis. Ainda que pequeno, se comparado aos 52% dos australianos ou 49% dos norte-americanos ou ainda dos 43% dos alemães, o índice obtido não deixa de ser elogiável, notadamente se se considerar que a idéia ainda é recente no país.

Ao analisar a nova tendência, Cardoso³ comenta que até alguns anos atrás um estudo comparativo sobre responsabilidade social das empresas no Brasil e nos Estados Unidos poderia começar com uma frase simples e contundente: *“nos Estados Unidos essa responsabilidade está fortemente presente, e no Brasil, não”*.

² Coordenada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Avançada (IPEA), a pesquisa “Atuação social das empresas – percepção do consumidor” ouviu 1.002 pessoas sobre o assunto. Os dados obtidos revelaram que ao Estado ainda é creditado grande parte da solução para os problemas sociais, mas a crescente participação de empresas nessa área vem modificando a concepção da sociedade sobre o papel a ser desempenhado pelas empresas.

³ Vd. CARDOSO, Ruth. *Cidadania empresarial: o desafio da responsabilidade*. Revista Update. Agosto/2000, p. 115.

Na virada deste século, segundo a autora, este mesmo estudo já pode ter um início bem diferente: a responsabilidade do setor privado empresarial no Brasil, embora recente, está crescendo em ritmo mais acelerado do que nos Estados Unidos.

De fato, o crescimento é representativo. Após realizar a pesquisa sobre o comportamento de um universo de 445 mil empresas do Sudeste, a coordenadora, Anna Maria Peliano⁴, entende que a participação do empresário no campo social é crescente. E comenta:

“os resultados revelam que o que move a participação dos empresários, em geral, é o espírito humanitário, a gratificação que confere o ato de ajudar. Distante dos interesses mercantis, um conjunto de 300 mil empresas destinou, em 1998, para atividades sociais, recursos próprios da ordem de R\$ 3,5 bilhões.

Uma atuação de tal magnitude significa para a comunidade a presença de uma rede suplementar de apoio, à qual ela recorre sem intermediários e sem burocracia. Essa tem sido uma das características marcantes da participação social do setor privado: atuam nas comunidades vizinhas para atender aos apelos dos mais carentes que batem à porta. (...) Trata-se, em geral, de uma atuação espontânea que não observa critérios mais rigorosos para a seleção do que deve ser apoiado...”

Peliano⁵ explica que a responsabilidade social não pretende rechaçar a filantropia, mas lembra que o conceito original do termo – “amor à humanidade” – não basta para enfrentar os problemas sociais. Segundo a autora, é necessário o engajamento em ações efetivas, um engajamento mais do que espontâneo ou voluntário. *“É preciso um comprometimento real, uma tomada de consciência da responsabilidade de cada um para com os problemas do país.”*

Em verdade, o diferencial entre uma ação benemerente e uma ação de promoção social não se restringe aos mecanismos gerenciais adotados na sua implementação, nem ao volume de recursos envolvidos, ou à dimensão do serviço prestado, mas se observa, sobretudo, no grau de envolvimento e de compromisso daqueles que atendem com aqueles que são atendidos. Não fosse assim, a responsabilidade ficaria limitada às grandes organizações.

⁴ Vd. PELIANO, Anna Maria. *Da filantropia ao compromisso social*. Jornal Valor Econômico. 13/06/2000, p. E-2.

⁵ Vd. PELIANO, Anna Maria. Ob. Cit., p. E-2

A nova tendência empresarial exige que para além da necessidade de aprimorar a qualidade e a gestão do atendimento prestado, se encontra o desafio de promover uma reflexão sobre o posicionamento das empresas frente às carências sociais. Resta, portanto, acrescentar ao espírito filantrópico, o sentimento de compromisso com a sociedade.

Empresa cidadã. Não há dúvida que este conceito já faz parte da cultura empresarial brasileira. Os motivos são os mais variados, mas há alguns que interferem de forma incisiva, como a consciência social e a exigência dos próprios consumidores. Além disso, a lealdade de um cliente depende também do quanto ele se identifica com o produto e com a empresa que o produz. Definitivamente, o consumidor está dando mais peso a outros aspectos além do simples benefício que o produto traz.

Se o conceito de empresa cidadã pode ser considerado uma novidade no Brasil, em outros países essa prática é tão antiga quanto valorizada. Em nações do primeiro mundo, o incentivo a programas sociais gera retornos bem além dos mercadológicos. Em verdade, como é grande a exigência do consumidor nesses países por produtos “ambientalmente corretos”, o maior retorno acaba sendo mesmo o financeiro. Nada mais compreensível, portanto, que ações dessa natureza sejam tão comuns.

No Brasil, essa consciência não atingiu o patamar desejado. As vendas de bens produzidos por empresas cidadãs ainda podem ser consideradas incipientes se consideradas com os países mais avançados, mas há outras vantagens que compensam os investimentos despendidos. A organização que valoriza programas sociais teve seu papel elevado, principalmente pela falência do aparato estatal. É que entre as mudanças que se processam no Brasil, uma das mais estimulantes é a tomada de consciência de que não se devem esperar apenas do Estado soluções para todos os problemas sociais. Ou, talvez mais acertadamente, de que o Estado é mera representação da sociedade, à qual cabe, em última instância, determinar o que deve ser feito para a construção de um país mais próspero e mais justo.

A despeito da indiscutível ineficiência do Estado brasileiro, é preciso reconhecer que até em países mais ricos, há uma crença generalizada de que o governo, sozinho e apenas com os recursos orçamentários, não reúne condições para cuidar de todas as deficiências sociais. No Brasil, ao contrário, a população confere ao Estado a capacidade de encontrar as soluções para praticamente todos os seus problemas.

E é exatamente a distância existente entre o que se espera do Estado e o que ele efetivamente proporciona – ou deveria proporcionar – que cresce na sociedade a exigência de uma participação mais direta do empresário. E, de fato, essa participação vem aumentando significativamente. É cada vez mais perceptível a disposição das empresas em dividir responsabilidades com a comunidade em que vivem e apoiar iniciativas voltadas para a eliminação das carências sociais, seja atuando de forma isolada, seja em parceria com outras instituições de classe, seja com organizações não-governamentais, seja com o próprio Estado.

A sociedade, por conseqüência, rompe não apenas com a cultura conformista e obsoleta, segundo a qual a iniciativa das ações no campo social deve partir predominantemente do Estado, mas também da visão assistencialista do passado, cujo entendimento confere a filantropia uma atividade marginal, esporádica ou aleatória. Uma empresa não pode ser simplesmente uma unidade econômica de produção e consumo, voltada exclusivamente ao lucro financeiro. Deve ela contribuir também – e potencialmente – para a promoção social do país, ao mesmo tempo em que se vitaliza, proporcionando retorno institucional seguro e significativo.

Dessa forma, enquanto se constata o esfacelamento do Estado, as empresas passaram a desempenhar sua função, contribuindo para a recuperação do meio ambiente e na construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Uma tarefa árdua e onerosa, mas compatível com o trabalho do empresário, tão dependente da sociedade e da natureza quanto estas vêm se tornando dos programas desenvolvidos por eles. Uma reciprocidade louvável e, ainda que tardia, fundamental.

Para fins de compreensão do tema escolhido para a presente dissertação, optou-se por um estudo de caso específico, realizado na Cerâmica Portobello, estabelecendo a seguinte pergunta de pesquisa:

“As ações e os programas de responsabilidade social interferem no nível de comprometimento dos empregados com os objetivos da organização?”

1.2- Objetivos da Pesquisa

1.2.1- Objetivo Geral

O objetivo da dissertação é analisar a relação existente entre as ações e os programas de responsabilidade social e o nível de comprometimento dos empregados com os objetivos da organização.

1.2.2- Objetivos Específicos

- * Ordenar a bibliografia existente no Brasil sobre o reflexo da responsabilidade social nas empresas visando a sustentar teoricamente esse trabalho.
- * Avaliar de que forma os empregados estão comprometidos com as ações e os programas sócio-ambientais desenvolvidos pela Cerâmica Portobello.
- * Constatar quais as mudanças de comportamento da empresa no que se refere às questões ambientais e sociais.

1.3- Apresentação dos capítulos

Esta dissertação foi dividida em capítulos com o objetivo precípuo de facilitar a compreensão do tema. A divisão justifica-se também pela finalidade de aprofundar cada um dos tópicos do presente trabalho.

Em consequência da forma de elaboração adotada, o primeiro capítulo reserva-se à apresentação do trabalho, reunindo uma síntese do tema, a problemática da pesquisa em questão e a definição de seus objetivos, geral e específicos.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia empregada para a elaboração desse trabalho. Descreve-se os critérios adotados para a escolha da organização a ser estudada, dos participantes da pesquisa, o modo como foi feito o estudo de campo, a estruturação do conteúdo das entrevistas e a análise de dados coletados por meio de fontes primárias e secundárias.

O terceiro capítulo dedica-se a fundamentar teoricamente os aspectos relacionados direta e indiretamente com o assunto, descrevendo os diversos conceitos e concepções de estudiosos do tema. Denominado de fundamentação teórica, este capítulo é fundamental para a compreensão da pesquisa, já que reside exatamente na comparação entre os pressupostos teóricos e a prática encontrada a importante avaliação entre a situação real e o modelo ideal.

O quarto capítulo faz uma breve descrição da mais importante entidade brasileira ligada ao desenvolvimento de mecanismos que possibilitam as empresas encampar programas sociais. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado recentemente, corrobora a convicção de que o tema empresa cidadã está cada vez mais solidificado no Brasil.

O quinto capítulo refere-se à apresentação da indústria cerâmica de revestimentos, setor de atuação da Cerâmica Portobello. O objetivo é fazer um demonstrativo das características do setor, a fim de fornecer dados que possam ajudar na compreensão do desempenho da empresa em estudo.

O sexto capítulo relata a história do Grupo Portobello, em especial da Cerâmica Portobello, igualmente com o objetivo de reunir informações sobre a empresa.

O sétimo capítulo dedica-se à descrição e à discussão das entrevistas e dos conteúdos que abordam o tema propriamente dito. Assim, comenta-se a importância dos programas sociais, o comprometimento do corpo funcional e a tendência da empresas cidadãs.

No oitavo capítulo são apresentadas as considerações finais, as conclusões obtidas com o estudo e as recomendações e as sugestões para trabalhos futuros.

2- METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se a metodologia empregada tanto para realizar a coleta como para a análise dos dados. Antes, porém, é delineado o critério de seleção da empresa e dos participantes. Em seguida se faz um comentário sobre a realização das entrevistas e, por fim, são apresentadas as perguntas e as respostas, além da metodologia de análise e estruturação do conteúdo dos depoimentos e relatos verbais feitos no processo de entrevistas.

2.1- A Seleção da Empresa

O objetivo inicial era desenvolver a pesquisa de campo na Döhler, empresa catarinense do ramo têxtil, situada em Joinville, cuja atuação no campo social tem sido significativa. O projeto de pesquisa inclusive apresentava a Döhler como a organização a ser estudada. E não há dúvida de que aquela empresa reúne todas as características que se pretendia desenvolver ao longo deste trabalho.

A escolha pela Cerâmica Portobello, entretanto, deve-se a dois motivos essenciais. Em primeiro lugar, esta empresa desenvolve projetos em duas áreas importantes, meio-ambiente e social, ao contrário da Döhler, cuja atuação é exclusivamente ambiental. O outro aspecto que motivou a mudança refere-se à facilidade de contatar pessoas que ajudaram a desenvolver a pesquisa. Enquanto na Döhler esse processo foi lento e arrastado, na Portobello houve “abertura” e

transparência maiores. Além disso, a empresa escolhida mantinha os requisitos fundamentais para a realização do trabalho de campo, a saber:

- ser uma organização de médio a grande porte (preferencialmente com mais de 200 empregados);
- ser uma organização com reconhecida atuação no campo social; e
- ser uma organização reconhecida no mercado catarinense.

Assim, atendidos os critérios da seleção, a Portobello mostrou-se a empresa mais adequada para a realização da pesquisa.

2.2- Definição das etapas da pesquisa de campo

A coleta de dados para a elaboração da pesquisa obedeceu às seguintes etapas:

- a) **Autorização da Diretoria:** a princípio, os responsáveis pela autorização ficaram temerosos com o tema e com os objetivos do presente trabalho. Embora tenham considerado “interessante”, alegaram que por se tratar de um assunto “novo”, demonstraram preocupação com a realização da pesquisa, principalmente com o fato de os entrevistados não serem os dirigentes, mas sim exclusivamente os empregados do nível operacional. Explica-se: não seria conveniente estabelecer conclusões sobre o comprometimento do corpo funcional, em função da empresa desenvolver programas sociais, a partir das avaliações dos membros dos níveis estratégico e tático. Em outras palavras, os depoimentos dos diretores e dos gerentes certamente seriam questionáveis e persuasivos.
- b) **Entrevista com os empregados:** concedida a autorização da Diretoria, os participantes da pesquisa de campo foram selecionados por meio da técnica que Franco¹ denomina de amostragem intencional, ou seja, *“a escolha de indivíduos considerados ‘elementos-chaves’ para as entrevistas, característicos*

¹ Vd. FRANCO, Maria Laura P. B. O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa. São Paulo: PUC, 1986, p. 35.

do universo de interesse do trabalho”. Foram entrevistados, então, 17 empregados, já que a coleta alcançou um nível em que os dados obtidos foram considerados suficientemente confirmados e novas informações tornavam-se cada vez mais raras.

- c) **Coleta de dados secundários:** Triviños² explica que dados secundários são “os elementos produzidos pelo meio e que estão representados pelos documentos internos (refere-se à vida peculiar das organizações) e externos (destinados à comunidade em geral); instrumentos legais (leis, decretos, regimentos etc.); instrumentos oficiais (diretrizes, memorandos, atas, estatísticas etc.) e fotografias”.

2.3- As perguntas da pesquisa de campo

A pesquisa desenvolvida teve o caráter essencialmente qualitativo. A opção por esse tipo de análise deve-se à comprovação de que uma abordagem qualitativa tende a fornecer informações mais precisas e consistentes sobre o objeto que se deseja estudar.

A tarefa de avaliar o nível de comprometimento dos empregados em um organização desaconselha o uso de técnicas quantitativas. Ainda que esse modelo possa oferecer dados confiáveis e relevantes, não há dúvida de que a utilização de meios qualitativos – como a entrevista, por exemplo – é capaz de fornecer informações que retratam com mais propriedade o tema em questão.

Outra vantagem desse tipo de pesquisa é a que uma conversa direta com os integrantes do grupo a ser pesquisado tende a relatar determinados aspectos, como gestos e olhares, bem mais abrangentes e informativos do que simples questionários ou coleta de dados. Isso se justifica pelo próprio perfil da pesquisa que se caracteriza como uma abordagem investigativa, o que tende a

² Vd. TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987, p. 12.

inibir as respostas dos entrevistados. Por isso, na presente pesquisa é essencial que a análise seja realizada de forma mais abrangente, com a realização de entrevistas e atenção às percepções e observações mais amplas, para que se possa colher informações que ultrapassem a aparência imediata e possibilitem visualizar a essência.

Nesse sentido, Chizzotti³ argumenta que a abordagem qualitativa fundamenta-se no fato de que *“há uma relação entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Essa abordagem contrapõe-se ao pressuposto experimental, que defende um único padrão de pesquisa para todas as ciências, calcado no modelo de estudo das ciências exatas”*.

Assim, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a coleta de dados privilegiou a utilização de perguntas de caráter mais “aberto”, a fim de se obter um quadro descritivo que mais se aproximasse da realidade. Dessa forma, as entrevistas foram feitas visando à obtenção de respostas mais abrangentes, que pudessem descrever com maior fidelidade possível o objetivo do presente trabalho, ainda que perguntas desse tipo costumam motivar respostas muitas vezes distantes do assunto em foco. E, apesar desse inconveniente e do exaustivo serviço de transcrição dos depoimentos, pode-se afirmar que esse modelo de obtenção de informações é o mais adequado para pesquisas dessa natureza. As perguntas formuladas a todos os entrevistados foram:

- Qual a sua opinião sobre os programas sociais desenvolvidos pela empresa?
- Você sente-se feliz em saber que sua empresa desenvolve um programa desse tipo?
- Você acredita que esse programa ajudou a tornar o ambiente de trabalho mais motivador?
- O que você acha que mudou no seu comportamento depois que soube que sua empresa desenvolvia um programa social?

³ Vd. CHIZZOTTI, Antônio. – Ob. Cit., p. 88.

- Você acredita que esse programa tornou o empregados mais comprometidos com os objetivos da empresa?
- Se sua empresa desistisse de continuar desenvolvendo esse programa, o que você faria? Você sentir-se-ia enganado pela empresa?
- O que você acha que os demais empregados farão no caso de sua empresa desistir de desenvolver programas de cunho social?
- O que você acha que deveria ser melhorado ou qual o tipo de programa que deveria ser desenvolvido?

2.4- Os instrumentos de coleta de dados

A entrevista foi escolhida para a coleta de dados em função de ser o instrumento mais adequado para obter as informações definidas nos objetivos deste trabalho. De acordo com Triviños⁴, a entrevista é recomendada para a coleta de dados, pois, *“ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador, proporciona todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”*.

A pesquisa qualitativa também caracterizou-se por ser um estudo de caso, já que o objetivo foi o de analisar e avaliar os programas de responsabilidade social e até que ponto eles interferem no comprometimento dos empregados com os objetivos da organização. Bruyne & Schautheete⁵ afirmam que o estudo de caso *“consiste numa análise intensiva, empreendida em uma organização, e que busca reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, a fim de aprender a totalidade de uma situação”*.

Franco⁶, por sua vez, ressalta que *“o estudo de caso pretende retratar uma configuração que, embora particular, funcione apenas como ponto de partida*

⁴ Vd. TRIVIÑOS, A.N.S. – Ob. Cit., p. 31

⁵ Vd. BRUYNE, Paul; SCHAUTHEETE, Marc. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982, p. 29.

⁶ Vd. FRANCO, Maria Laura P. B. – Ob. Cit., p. 37.

para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo. Tem, como base, o desenvolvimento de um conhecimento que se inicia pela compreensão dos eventos particulares (casos)”.

Ainda sobre o estudo de caso, Souto Maior⁷ complementa: *“o estudo de caso permite um maior aprofundamento nas pesquisas que visa à compreensão do fenômeno administrativo,... os estudos de caso podem, partindo de um nível de conhecimento teórico e empírico relativamente baixo, nos levar a uma contribuição do mais alto nível”.*

Para Chizzotti⁸, o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora. O autor ainda considera o estudo de caso como um marco de referência de complexas condições sócio-culturais que envolvem uma situação, e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma dada situação. Para Chizzotti⁹, o desenvolvimento do estudo de caso supõe 3 fases:

- a) “a seleção e delimitação do caso: o caso deve ser uma referência significativa para merecer a investigação;*
- b) o trabalho de campo: visa reunir e organizar um conjunto comprobatório de informações;*
- c) a organização e redação do relatório: Os documentos obtidos em campo devem ser reduzidos ou indexados, a fim de que se constituam em dados que comprovem as descrições e as análises do caso”.*

Os instrumentos de coleta utilizados na pesquisa foram a observação, a entrevista individual e semi-estruturada, a análise de documentos e bibliografia específica. As informações foram obtidas por meio de observações, entrevistas com os empregados e visitas à sede da empresa.

⁷ Vd. SOUTO MAIOR, Joel F. *Pesquisa em Administração: em defesa do estudo de caso*. Revista de Administração de Empresa, vol. 24, out./dez., 1984, p. 147.

⁸ Vd. CHIZZOTTI, Antônio. – Ob. Cit., p. 88.

⁹ Vd. CHIZZOTTI, Antônio. – Ob. Cit., p. 89.

A entrevista individual semi-estruturada é definida por Chizzotti¹⁰ como aquela *“que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e perguntas que interessam à pesquisa, e que oferecem um amplo campo de interrogativas, conseqüentes de novas perguntas que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas dos informantes”*.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra, de modo a reproduzir com fidelidade o sentido da palavra, frase e gírias de cada entrevistado. A conversa propriamente dita era precedida de uma exposição dos objetivos do trabalho e, em seguida, era solicitado que a gravação da entrevista, enfatizando que não haveria nenhum tipo de identificação dos participantes. Além disso, ficou acordado que as gravações ficaram de posse da pesquisadora até o final das transcrições, para posteriormente serem apagadas, de forma a assegurar o sigilo absoluto das opiniões emitidas.

Em que pese a presença do gravador inibir, em alguns casos, o relato do empregado, a garantia de que as informações são sigilosas contribuiu para que nenhum dos empregados se recusasse a participar das entrevistas, realizadas de forma tranqüila e sem problemas. Convém ressaltar que todos os entrevistados escutaram a própria gravação (ou trechos dela) e muitos decidiram acrescentar dados ou esclarecer algumas partes.

Após a realização das entrevistas, iniciou-se o processo de transcrição. Para melhor identificação, cada empregado recebeu um número, que vai de 1 a 17, mas estes não correspondem à ordem em que foram realizadas as entrevistas. Por isso, ao final de cada depoimento é acrescentado a palavra “Empregado” e um determinado número.

A média de tempo das entrevistas foi de 16 minutos, sendo que o maior tempo foi de 49 minutos. Para fins de transcrição, optou-se por buscar a “resposta final”, mas sempre procurando captar qualquer informação adicional. Durante a realização das entrevistas e das observações diretas, foram utilizadas fontes secundárias, principalmente a consulta a documentos, revistas, jornais e livros.

¹⁰ Vd. CHIZZOTTI, Antônio. – Ob. Cit., p. 103.

2.5- Análise do conteúdo das entrevistas

Os dados obtidos foram estudados através da análise de conteúdo e as informações transmitidas foram agrupadas em unidades temáticas que se referem às ações sociais desenvolvidas pela Cerâmica Portobello e ao comprometimento dos empregados com essas ações.

Franco¹¹ aduz que é *“perfeitamente possível e necessário o conhecimento e a utilização da análise de conteúdo, enquanto procedimento de pesquisa, dentro de uma abordagem metodológica crítica e epistemologicamente apoiada numa concepção de ciência que reconhece o papel ativo do sujeito na produção do conhecimento”*. Isso, segundo a autora, não significa descartar os requisitos de objetividade e sistematização, o que, ao contrário, devem ser resguardados para garantir a possibilidade de transferência dos dados interpretados mediante a análise de conteúdo. Afinal, grande parte da pesquisa realizada na área das ciências humanas e sociais *“implica em classificar, ordenar, quantificar e interpretar repostas verbais e outras manifestações simbólicas de indivíduos e de grupos”*.

A análise de conteúdo se caracteriza basicamente por apresentar três requisitos metodológicos fundamentais: objetividade, sistematização e inferência. Vieira¹² detalha cada um deles.

“A objetividade refere-se à explicitação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo (categorias, critérios utilizados para registrar e codificar o conteúdo).

A sistematização diz respeito à inclusão ou exclusão do conteúdo ou categorias de um texto de acordo com regras consistentes ou sistemáticas.

A inferência, por fim, é a fase intermediária entre a primeira e a segunda, que permite a passagem de uma para outra. A inferência pode ser resumida na

¹¹ Vd. FRANCO, Maria Laura P.B. – Ob. Cit., p. 43.

¹² Vd. VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC. Dissertação de Mestrado*, Florianópolis, 1996, p. 43.

formulação clássica: 'quem diz o quê, a quem, como e com que efeito?'.

Entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, a análise por categoria é a mais antiga e a mais utilizada. Sua elaboração é feita basicamente pela decodificação de um texto em diversos elementos, sendo estes classificados e agrupados de forma analógica. Vieira¹³ argumenta que *“entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, mais rápida e mais eficaz (...), é a análise por temas ou análise temática, que se traduz por isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira”*.

Feita a transcrição das fitas, realizou-se a leitura dos textos, o que permitiu destacar os trechos “aproveitáveis” de cada entrevista. Em seguida, esses trechos foram retirados para compor as unidades de conteúdo, definidos a partir de temas pertinentes aos objetivos desta pesquisa. Para facilitar a compreensão do trabalho realizado, é apresentado, a seguir, a transcrição completa de uma das entrevistas. Os trechos em negrito correspondem aos que foram selecionados.

“Acho legal. Acho que a empresa tem mais é que fazer isso. Mas não só ela, não! Acho que todas as grandes empresas deviam apoiar esses projetos aí, de meio ambiente, de educação... É um troço legal... O povo precisa de ajuda; o governo não faz nada mesmo... (pausa). Só acho que a Portobello também devia desenvolver projeto de apoio à educação dos filhos dos empregados. Isso ia ajudar a gente a economizar um dinheirinho, tás entendendo? (pausa) Fico, fico. Fico feliz, claro. É legal, tu trabalhares numa empresa que apóia esses projetos aí, é uma coisa que qualquer empregado gosta.(pausa) Não é que ajudou a tornar o ambiente de trabalho mais motivador. O negócio é que quando tu sabes que a tua empresa desenvolve um programa social, tu te sentes mais... mais respeitado, entendes? Porque a gente sabe que não é dever da empresa fazer isso, ela faz pra ajudar os empregados, a sociedade, e isso é legal. Mas não é que o ambiente fica mais motivado. Fica normal, só que o pessoal fica mais feliz sabendo que a empresa ajuda. Aquele projeto de dar casas pro empregado (Projeto Alamandas)... É

¹³ Vd. VIEIRA, Adriane. – Ob. Cit., p. 46.

legal, tu saber que o teu patrão tá te ajudando a construir tua casa. Tu passa a ter mais vontade de ajudar ele no trabalho. É... é... acho que melhora o ambiente de trabalho sim...

Eu não mudei nada. Mas passei a gostar mais da empresa, a ter vontade de ficar aqui (pausa)... Porque tu sabes o quanto tá difícil arrumar emprego, né (pausa). Mas então, pois é, eu passei a me preocupar mais com o meu emprego. Aqui é um lugar legal, a empresa é boa, o pessoal eu conheço há um tempão. Tudo isso ajuda, tás entendendo?

É difícil falar por eles, mas acho que isso ajudou. Todo mundo acaba gostando mais da empresa, porque é legal isso. Agora, não sei te dizer se eles ficaram mais comprometidos. É difícil. E também todo mundo pega junto no trabalho... Então, não pra dizer que teve uma mudança no comportamento. O que a gente nota é que o pessoal passa a valorizar mais o emprego, entendesse? E isso é normal. Imagina tu recebendo a tua casa... a empresa te entregando a casa pra tu morar. Porra, isso não tem preço.

Não. Eu não faria nada. Ia continuar fazendo o meu trabalho normal. (pausa). Mas é claro que a gente não quer isso, porque a gente sabe que esses projetos são bons pra todo mundo. Quando a empresa passou a usar o gás, todo mundo ficou feliz porque não precisa mais cortar árvore, entendesse. Então é claro que a gente não quer que isso acabe... Mas também ninguém ia fazer nada de diferente, tás entendendo?

É aquilo que eu já te falei. Acho que devia ter um programa de apoio à educação das crianças. Ia ser bom pra nós, pros filhos. Mas tudo bem, tudo bem..."
(Empregado 3)

Após a seleção dos trechos de cada entrevista e a definição das unidades de conteúdo, o próximo passo foi o recorte e o agrupamento de cada tema específico. Assim, em função da semelhança dos conteúdos analisados no contexto, foram definidos os seguintes temas:

- 1- A importância dos programas sociais
- 2- O marketing dos programas sociais
- 3- O comprometimento do empregado
- 4- Empresa Cidadã: destino irreversível

A coleta de dados, portanto, seguiu as seguintes etapas:

- 1- Apresentação das questões aos entrevistados;
- 2- Registro das entrevistas;
- 3- Transcrição das entrevistas;

- 4- *Leitura preliminar das transcrições;*
- 5- *Seleção dos trechos pertinentes ao tema em estudo;*
- 6- *Classificação dos trechos selecionados das entrevistas (definição das unidades de conteúdo);*
- 7- *Recorte e colagem dos trechos selecionados em atenção às unidades de conteúdo;*
- 8- *Estruturação da redação, agrupando as unidades de conteúdo em sub-temas e depois em temas.*

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se a descrever as formulações teóricas elaboradas por estudiosos sobre os assuntos pertinentes ao trabalho. O objetivo é conhecer os conceitos e concepções a fim de entender a realidade a ser estudada. Dessa forma, a partir da consulta em diversas obras, pretende-se amparar teoricamente o que se visa buscar na pesquisa de campo.

Como as abordagens escolhidas para a presente dissertação são recentes, ainda são poucas as obras disponíveis para a consulta. Assim, a maior parte das formulações apresentadas tanto sobre empresa cidadã, tema principal do trabalho, quanto para comprometimento, foram colhidas em publicações periódicas, como jornais e revistas.

3.1- Empresa Cidadã

Um relatório intitulado “A Empresa Cidadã”, publicado no Jornal Gazeta Mercantil, na edição do dia 18 de junho de 1997, destacava que a preocupação de empresas em participar de ações comunitárias vinha aumentando nos últimos anos. Um dos setores mais atuantes nessa parceria com a sociedade, de acordo com o relatório, era o bancário. Em 1993, ano em que a Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban) publicou pela primeira vez o Balanço Social dos Bancos, aponta o relatório, estas haviam aplicado US\$ 120 milhões em atividades comunitárias, culturais e esportivas. Em 1994 – complementa – o montante chegou a US\$ 147 milhões. No ano seguinte, sentindo os efeitos do

Plano Real, os bancos reduziram seu investimento na área para R\$126 milhões, alcançando, em 1996, a soma significativa de R\$ 202 milhões. O relatório ainda credita à estabilidade econômica e ao investimento nas áreas institucional e mercadológica como pontos fundamentais para a participação dos banqueiros no campo oficial do país.

Além da estabilidade da moeda, Fleury & Arkader¹ comentam que as grandes mudanças ocorridas no Brasil nos anos 80 e no início da década de 90, impulsionaram as empresas nacionais em direção de grandes esforços de mudanças. Segundo os autores, após mais de 30 anos de um modelo econômico fortemente protecionista, com baixa concorrência interna e forte participação do Estado na economia, o Brasil experimentou, a partir de 1990, um rápido processo de mudanças estruturais, caracterizada por uma maior abertura para o mercado externo e uma menor interferência do Estado nas atividades produtivas.

Fleury & Arkader² explicam que frente à ameaça advinda da possibilidade da concorrência externa, somada a um ambiente macroeconômico desfavorável, com índices incontroláveis de inflação e altas taxas de juros, as empresas brasileiras se defrontaram com a urgente necessidade de mudanças. Para os autores, essa constatação, entretanto, surgiu no momento em que mudanças no mercado empresarial brasileiro não significava uma efetiva alteração nos padrões ou modelos de gestão.

Em verdade, argumentam Fleury & Arkader³, o que as empresas começaram a insinuar, a partir da metade da década de 70, era o desejo de penetrar no mercado externo sustentado pelas oportunidades geradas pelos incentivos governamentais. Assim, ao longo do tempo elas apenas se adaptavam às exigências comerciais e técnicas de seus clientes. A verdadeira mudança do paradigma gerencial, apostam os autores, era protelada pela conveniente alternativa de desistir da empreitada e se contentar com o mercado interno que

¹ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca. *Ameaças, oportunidades e mudanças: trajetórias de modernização industrial no Brasil*. In: CASTRO et alli (Org.). Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças, Forense Universitária, 1995, p. 26.

² Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca. – Ob. Cit., 26.

³ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca. – Ob. Cit., 26-27.

continuava protegido. Nesse contexto, salientam que o risco era quase inexistente e, por isso mesmo, não causou surpresa o fato de um grande número de empresas trilharem este caminho.

Fleury & Arkader⁴ explicam que as mudanças ocorridas na esfera político-econômica na década de 90 foram não só mais profundas, como efetivamente exigiram uma reavaliação do modelo gerencial praticado – e, até então, bem sucedido. Conforme os autores, a crescente globalização da competição e a decisão do governo brasileiro em abrir e desregulamentar sua economia causaram um ambiente favorável às mudanças, desta vez bem mais urgentes e necessárias. *“Como resultado, mesmo em poucos anos, surgiram diversas questões relacionadas a escolhas políticas e estratégicas. Redução nos custos de produção, downsizing, incentivo à criatividade e à inovação e maior envolvimento entre empresa e sociedade foram algumas das principais estratégias adotadas pelas organizações”*⁵.

Wood⁶ atesta tais mudanças ao ressaltar que as organizações, nas últimas décadas, tornaram-se a instituição dominante na cultura mundial. Para o autor, enquanto as outras instituições (ligadas à religião, ao social, à política e à cultural) da sociedade vêm se tornando cada vez menos capazes de oferecer uma liderança eficaz, as empresas assumem a responsabilidade pelos múltiplos desafios do mercado. O autor entende que a crescente exigência do setor está fazendo com que a busca pelo lucro deixe de ser vista como sua única finalidade. Assim, conclui, as organizações passam a administrar uma gama muito mais ampla de atividades para identificar as necessidades do planeta e para criar um futuro visando a outros aspectos que não apenas e puramente o econômico.

Dentro dessa perspectiva, despertar a empresa cidadã que existe dentro de cada organização, passou a ser tratada como uma forma de melhorar a imagem da organização perante a sociedade, que representa, em última análise,

⁴ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca. – Ob. Cit., 29.

⁵ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca. – Ob. Cit., 30-31.

⁶ Vd. WOOD, Stephen. *Administração estratégica e administração de recursos humanos*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 27, nº 4, out./dez. 92, p. 16-29.

seu mercado consumidor. Como consequência, assegura Dunfee⁷, as organizações perceberam que conciliar sua atividade-fim com ações e programas voltados para a melhoria das condições sociais, culturais e até ambientais passou a ser um instrumento rentável, principalmente do ponto de vista mercadológico.

A postura “mais humanitária” das organizações não significa, entretanto, que o modelo de gestão administrativa praticado há quase um século tenha necessariamente modificado. De acordo com Bergamini⁸, apenas é visível que um novo comportamento passa a receber destaque nesse final de século. “*É essa parceria entre a organização e a sociedade, que tem proporcionado ao empresário a possibilidade de melhorar a imagem de sua empresa, de ampliar seus mercados e, fundamentalmente, de poder destinar parte de seus ganhos com a sociedade a quem ele precisa e que dele a sociedade necessita muito*”.

3.1.1- Uma nova estratégia empresarial?

Dunfee⁹ ressalta que o desenvolvimento de projetos sociais, liderados pela iniciativa privada, tem evidenciado que a relação entre a empresa e a sociedade, nos últimos tempos, não está apenas restrita à produção e à comercialização de bens e serviços. Para o autor, cada vez mais, aproxima-se a relação entre empresa e sociedade, o que tem determinado o aparecimento de um empresário bem mais participativo em sua comunidade, passando de um mero “fornecedor” de bens e serviços para um potencial colaborador de projetos e programas que visam à redução de distúrbios sociais ou à implementação de ações que proporcionem melhores condições de vida à população.

Dunfee¹⁰ aposta que o empresário mais preocupado com sua comunidade e menos com seus balanços financeiros é a constatação de que o

⁷ Vd. DUNFEE. Thomas W. *Ética empresarial: o marketing dos valores éticos*. Mastering Management – Gazeta Mercantil, v. 10, 30/10/97, p. 15.

⁸ Vd. BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Liderança: a administração do sentido*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, nº 3, mai/jun. 1994, p 102-114.

⁹ Vd. DUNFEE. Thomas W. – Ob. Cit., p. 15.

¹⁰ Vd. DUNFEE. Thomas W. – Ob. Cit., p. 15.

ambiente empresarial caminha para uma aproximação definitiva entre organizações e sociedade. A ênfase nessa nova tendência empresarial é tão forte que o autor ressalta o novo papel desempenhado pelas empresas. Segundo ele, o empresário passou rapidamente da condição de “*simples incentivador ou patrocinador de determinados projetos para a figura de ‘salvador’, isto é, o que antes era para ser apenas uma contribuição, passou a ser uma obrigação, sob pena de o projeto não alcançar seus objetivos*”. Para o autor, essa nova exigência sobre o empresário é compreensível, pois numa época marcada essencialmente pelo afastamento do Estado de suas obrigações sociais e por uma população pouco assistida em suas necessidades básicas, é primordial que o empresário ajude a exercer esse papel. E conclui:

*“...não somente porque o bem comum também é função de qualquer empresa, mas notadamente porque o desenvolvimento de projetos sociais pode contribuir para aprimorar, no mínimo, três fatores significativos: aumento dos nichos de mercado – e por conseqüência de resultados financeiros –, consolidação da imagem institucional e maior comprometimento do corpo funcional com os objetivos empresariais. Esses três fatores encadeados certamente levarão ao alcance de um objetivo bem mais amplo e decisivo no mercado empresarial: o aumento da competitividade”.*¹¹

Dunfee¹² assegura que a participação das empresas nos rumos da sociedade não chega a constituir um novo paradigma empresarial. A novidade que se insinua, segundo o autor, refere-se ao fato de que os projetos sócio-ambientais podem trazer benefícios que perpassam a redução de problemas sociais. E esses benefícios, explica o autor, podem representar, por exemplo, um aumento considerável dos nichos de mercado, pois assim como ocorre em vários países de primeiro mundo, os consumidores tendem a ter mais interesse em adquirir um produto cuja fabricação considere o meio ambiente, ou que sua empresa esteja ajudando alguma instituição de caridade, a um produto cuja relação com o cliente finda-se assim que a comercialização é complementada.

¹¹ Vd. DUNFEE. Thomas W. – Ob. Cit., p. 15.

¹² Vd. DUNFEE. Thomas W. – Ob. Cit., p. 15.

Dentro dessa perspectiva, Chanlat¹³ comenta que a empresa cidadã é a ratificação de que a função do empresário deve ser bem mais abrangente do que a de produzir bens e serviços e receber ganhos monetários por isso. Para o autor, é preciso muito mais. *“Cabe a ela a função de também visar ao bem comum e oferecer propostas que possibilitem melhorar a qualidade de vida da população. Sem essa participação, o papel da empresa passa a ser como o de um parasita da sociedade, que dela depende para continuar operando mas que pouco oferece para sua sobrevivência”*.

Dunfee¹⁴ conclui que jamais, em tempo algum, o papel do empresário foi tão determinante para a sociedade como o é no atual momento. Em sua análise, com a constatação de que há um elevado distanciamento entre o que o Estado deveria fazer e o que efetivamente faz, coube às empresas a função de contribuir para mitigar os distúrbios sociais. Por isso, acrescenta o autor, “criar mecanismos que permitam aproximar seus objetivos dos interesses sociais é um fator fundamental para a própria competitividade da empresa. Desenvolver projetos de cunho social é uma boa estratégia empresarial”.

3.1.2- Do lucro para o social

Chanlat¹⁵ comenta que o avanço tecnológico alcançado pelo homem neste século suscitou uma questão paradoxal. Segundo o autor, ao mesmo tempo em que esse desenvolvimento proporcionou conquistas significativas para o trabalhador, como a introdução de máquinas que facilitaram a execução de tarefas mais exaustivas, a mesma tecnologia falhou na contribuição para o surgimento de uma sociedade mais igualitária e respeitosa dos valores sociais.

A evolução tecnológica de que trata o autor acabou por aumentar as dicotomias existentes entre metas que visam, de um lado, ao incremento da

¹³ Vd. CHANLAT, Jean-François. *A caminho de uma nova ética das relações nas organizações*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 32, nº 3, jul/ago 1992, p 68 - 73.

¹⁴ Vd. DUNFEE, Thomas W. – Ob. Cit., p. 15.

¹⁵ Vd. CHANLAT, Jean-François. – Ob. Cit., p. 69.

produtividade e do lucro, e, de outro, os valores que relevam o respeito ao ser humano, à natureza e ao desenvolvimento social e intelectual do homem. Com o aprofundamento desse contraste, principalmente na década de 80, a discussão sobre a ética em todas as suas amplitudes ganhou força, tanto nos meios acadêmicos quanto empresariais, abrangendo reflexões críticas sobre o papel ético das organizações e de seus dirigentes, seja em relação a sua conduta interna, seja no que tange a sua participação nos rumos da sociedade.

As organizações, sua conduta no mercado, seu desempenho e sua importância motivaram estudos em várias áreas acadêmicas, como a Sociologia, a Psicologia e a Engenharia, mas coube à Administração formular os métodos mais conhecidos de aprimoramento operacional. As teorias administrativas elaboradas por Frederick Taylor e Henry Fayol, por exemplo, estavam voltadas à necessidade de se obter um retorno financeiro, sem maiores preocupações com outros aspectos, como desenvolvimento intelectual do trabalhador ou meio ambiente.

Durante décadas, os pressupostos teóricos de ambos prevaleceram no ambiente empresarial, e ainda permanecem “vivos” em muitas organizações. A evolução dos conceitos sociais e das concepções sobre o trabalho e o trabalhador, entretanto, modificaram um pouco essas teorias. Novas “técnicas” surgiam e repensavam a relação empresa-empregado, num plano mais restrito, e empresa-sociedade numa concepção mais abrangente.

Fleury & Arkader¹⁶, por exemplo, comentam que no decorrer da década de 80 os argumentos a favor da importância dos aspectos gerenciais na determinação da competitividade industrial ganharam rapidamente espaço. Alguns dos mais conceituados estudiosos do assunto não escondiam o receio pela empresa demonstrar uma elevada atenção aos conceitos mais centrais do que qualificavam como a “moderna liturgia gerencial”.

O argumento que questionava tal modelo de gestão baseava-se no fato de que os novos conceitos gerenciais estavam induzindo as empresas americanas a se descuidarem dos aspectos básicos ligados à tecnologia e à produção, concentrando-se em aspectos ligados ao marketing e às finanças.

¹⁶ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca. – Ob. Cit, p. 33.

Simultaneamente, segundo os autores, ocorria um movimento frenético que questionava os conceitos e as práticas de gerência de produção, fortemente influenciado pela comparação do modelo fordista-taylorista como o modelo “japonês”, em especial com o Sistema Toyota de Produção.

As causas do declínio do modelo taylorista de gestão, asseguram Fleury & Arkader¹⁷, foram atribuídas a cinco conjuntos de filosofias e práticas gerenciais:

(a) “estratégias ultrapassadas, fortemente influenciadas pelos princípios da produção em massa e por um arraigado paroquialismo; (b) tendência a uma ênfase exagerada nos aspectos de curto prazo, em prejuízo do longo prazo; (c) fragilidade tecnológica no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos e de processos; (d) negligência com os recursos humanos, principalmente ao chão de fábrica; (e) falhas generalizadas na cooperação, tanto interna quanto externa, vertical e horizontalmente”.

De outro lado, os padrões emergentes na nova concepção gerencial, concluem Fleury & Arkader¹⁸, foram agrupados em seis características básicas:

(a) “um esforço permanente para a melhoria simultânea da qualidade, dos custos e dos serviços de entrega; (b) manter-se muito próximo dos clientes, para entender suas necessidades e ser capaz de se adaptar para satisfazê-las; (c) busca de uma maior aproximação com os fornecedores; (d) utilização estratégica da tecnologia, visando à obtenção de vantagens competitivas; (e) utilização de estruturas organizacionais mais horizontalizadas e menos compartimentalizadas; (f) utilização de políticas inovadoras de recursos humanos”.

Chanlat¹⁹, por sua vez, salienta que durante muito tempo a busca constante e desenfreada pelo lucro acabou por afastar a atenção dos dirigentes em relação a alguns aspectos fundamentais, como a valorização do ser humano, o bem-estar social, o meio-ambiente e o interesse coletivo. Em conseqüência, a sociedade mundial passou a conviver com contratos sociais, refletidos na

¹⁷ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca. – Ob. Cit., 33.

¹⁸ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca. – Ob. Cit., 33-34.

¹⁹ Vd. CHANLAT, Jean-François. – Ob. Cit., 71.

presença de uma rígida divisão de classes, deslocamento do interesse coletivo para um individualismo exacerbado e pouca harmonia entre os homens e com a natureza, o que acabou por colocar em risco a própria sobrevivência do ser humano.

Ramos²⁰ entende que as mudanças no atual modelo de gestão administrativa, perpetuado durante quase um século, podem ser resumidas na constatação de que as empresas sabem que hoje está mais difícil auferir lucros apenas através das técnicas e práticas tayloristas. O autor enfatiza que as necessidades são mais evidentes. De fato, há um entendimento crescente de que as organizações não podem limitar sua atuação apenas à busca desenfreada do dinheiro. É fundamental que sejam consideradas outras questões, como respeito ao trabalhador, consciência ecológica, conduta ética e responsabilidade social.

Para Ramos²¹, a sociedade passou por diversas experiências que relevaram conceitos de cidadania, ética, ecologia e comprometimento. Há um número cada vez maior de organizações dispostas a participar de projetos que conduzam à formação de um contexto social mais justo e igualitário. E essa participação contempla a exigência de empresas mais socialmente responsáveis.

A nova tendência também foi abordada por Rossi²², ao comentar um suplemento do jornal britânico "Financial Times", que relatava casos sobre responsabilidade social das empresas. Segundo ele, o suplemento relatava casos de empresas que assumiram compromissos ou com seus próprios funcionários ou com os clientes ou com a comunidade em torno. Ao tomar conhecimento do que se tratava, o autor admite que achou a idéia fascinante, mas reconhece que, na prática, não imaginava o empresariado brasileiro incentivando e desenvolvendo projetos sociais. Admitia inclusive que a postura das empresas nacionais ainda careciam de ações voltadas para a área social. Sobre a relação empresa-sociedade, Rossi²³ confessa sua desconfiança ao escrever o seguinte artigo.

²⁰ Vd. RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

²¹ Vd. RAMOS, Alberto Guerreiro. – Ob. Cit, p. 127.

²² Vd. ROSSI, Clóvis. Quando o social dá lucro. Folha de São Paulo, 22/07/98, p. 1-2.

²³ Vd. ROSSI, Clóvis. – Ob. Cit, p. 1-2.

“(...) confesso que meu entranhado ceticismo levanta uma de duas hipóteses:

1 – O Brasil está mudando a uma velocidade que meus cansados olhos já não conseguem acompanhar.

2 – Trata-se de um bando de poetas que vai quebrar a cara na primeira curva da esquina.

É sempre possível que ambas as hipóteses sejam verdadeiras. Mas ter bom comportamento social vai se tornando, cada vez mais, uma maneira de ganhar ainda mais dinheiro, pelo reconhecimento que uma dada marca obtém do público por ser socialmente responsável. Poesia ou não, é uma bela idéia, ainda mais nesta época de um exacerbado individualismo”.

3.1.3- Empresa cidadã e o comprometimento do corpo funcional

Albuquerque²⁴ concebe a empresa cidadã como uma autêntica vantagem competitiva, variável correntemente entendida, conforme Ferraz et alli²⁵, *“como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitem ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”*. Para isso, Albuquerque²⁶ faz questão de lembrar que, embora a adoção de programas sociais, ambientais e até educacionais exija o desembolso de capital (o que poderia, em princípio, reduzir os lucros de empresário), a imagem mercadológica das empresas que adotam tais programas torna-se tão conceituada, que os bens produzidos por elas acabam recebendo uma maior aceitação no mercado.

Chanlat²⁷ atenta para o fato de que o incentivo a ações de caráter social é conseqüência de uma situação agravada por dois imperativos: a necessidade de se auferir lucros, para que a organização possa sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, e a constatação de que o Estado, sozinho, não conseguirá dar cabo dos graves problemas sociais que afligem o país. E o sucesso de uma empresa, ensina o autor, também dependerá do vigor de seu mercado

²⁴ Vd. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. *Competitividade e recursos humanos*. Revista de Administração. São Paulo. v. 27, nº 4, out./dez. 92, p 16-29.

²⁵ Vd. FERRAZ, João Carlos et alli. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Editora Campus, 1996.

²⁶ Vd. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. – Ob. Cit., 18.

²⁷ Vd. CHANLAT, Jean-François. – Ob. Cit., 72.

consumidor. E esse envolvimento, explica, consolida, em grande parte, o que os estudiosos do ambiente empresarial passaram a difundir no início da década de 80: as empresas precisam retomar os procedimentos éticos em suas relações com seus empregados e com a sociedade. Mais do que isso, complementa, *“necessitam liderar idéias e projetos que contribuam de forma significativa para a melhoria da qualidade de vida das pessoas”*.

Albuquerque²⁸ acredita que a mudança no comportamento das organizações deve-se ainda à percepção de que as ações sociais não apenas melhoram a imagem da empresa, o que permite ampliar seus nichos de mercado e aumentar sua competitividade, como também há uma forte tendência de o corpo funcional sentir-se privilegiado e mais comprometido com os objetivos da organização. E, por conseqüência, um corpo funcional motivado tende a produzir mais e com melhor qualidade.

Albuquerque²⁹ entende que a participação dos empregados na vida da organização, afora o desatualizado e manipulativo “vestir a camisa”, é fundamental para as empresas que almejam um melhor desempenho. Em relação a esse comprometimento, Fleury & Arkader³⁰ sustentam que, diferentemente do modelo fordista-taylorista, no qual as bases da competitividade estão assentadas nas vantagens de custo e eficiência, de padronização e nas decisões de gerentes e engenheiros para os trabalhadores do chão de fábrica - os quais são vistos como simples insumo produtivo, um item de custo variável -, *“no novos padrões gerenciais, busca-se a competitividade multidimensional, com ênfase à desverticalização, à terceirização, às parcerias com clientes e fornecedores, ao trabalho em equipe, à eliminação de desperdícios e rotação de tarefas e a busca por trabalhadores polivalentes...”*

Ainda no que se refere à participação dos empregados nos objetivos da organização, Albuquerque³¹ destaca que métodos ou projetos “participativos” tendem a ser mais ou menos aceitos em decorrência de seus resultados. Para o

²⁸ Vd. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. – Ob. Cit., 18-19.

²⁹ Vd. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. – Ob. Cit., 19.

³⁰ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca. – Ob. Cit., 36.

³¹ Vd. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. – Ob. Cit., 21.

autor, em função de fracassadas experiências visando melhorar o relacionamento com o corpo funcional, os empregados tornam-se cada vez mais céticos e resistentes a mudanças. Além disso, complementa o autor, é reconhecido que a Administração é o campo de trabalho onde há um número maior de experiências testadas.

Micklethwait & Wooldrigdge³² reforçam que em nenhuma outra atividade profissional uma solução é adotada e cultuada de forma tão rápida e avassaladora como na Administração. Diariamente, segundo os autores, dezenas de técnicas e métodos são implantadas em organizações do mundo inteiro – *“muitas delas sem a devida comprovação prática de sua importância ou necessidade. E, pior, a maioria delas costuma fracassar; com um agravante: a cada insucesso, a credibilidade do corpo funcional nesses projetos é reduzida”*.

Micklethwait & Wooldrigdge³³ comentam que um exemplo emblemático do fracasso de experiências é o desenvolvimento de teorias para aumentar o comprometimento do corpo funcional com os objetivos da empresa. E isso, salientam os autores, é um paradoxo, *“pois ao mesmo tempo em que há um número elevado de experiências malfadadas nessa área, há também o reconhecimento de que é preciso adotar estratégias para afinar essa relação”*. E pela quantidade de empresas que estão estimulando a criação de projetos de caráter social, ambiental e cultural, é possível prever que o desenvolvimento desses projetos tende a melhorar o comprometimento do empregado com sua empresa. Afinal, também pode-se prever que um empregado tende a estar mais motivado se souber que seu trabalho e sua empresa podem ajudar a melhorar a qualidade de vida da sociedade da qual ele faz parte.

Chanlat³⁴ ratifica tal tendência ao comentar que a classe empresarial está mais suscetível em relação a estratégias que congreguem lucro e propaganda institucional, além de uma participação mais determinante nos rumos da sociedade. Por isso, o autor garante que o empresário, ao perceber que a

³² Vd. MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. Os Bruxos da Administração: como entender a Babel dos gurus empresariais. Ed. Campus, São Paulo, 1997.

³³ MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. – Ob. Cit., 83.

³⁴ Vd. CHANLAT, Jean-François. – Ob. Cit., 73.

empresa cidadã pode efetivamente assegurar vantagens competitivas, não demorou a adotar essa “estratégia” empresarial, e que hoje já é possível constatar um bom número de organizações incentivando programas sociais. *“A parceria entre clubes esportivos e empresas ou o desenvolvimento de projetos na área de preservação ambiental, resgate de patrimônios culturais e históricos, bem como a participação efetiva em busca de soluções para menores de rua são exemplos de como o empresário está mais presente na sociedade”.*

Dunfee³⁵ confere aos projetos sociais adotados pelas empresas como uma boa estratégia mercadológica. O autor explica que ao patrocinar ações dessa natureza muitas instituições tornam-se mais conhecidas pelo projeto do que propriamente pelo seu negócio empresarial. Em função disso, o autor afirma que há pessoas que passam a consumir determinado produto também como forma de agradecimento à empresa pelo incentivo ao projeto. *“O caso de empresas que desenvolvem projetos para cuidar de pessoas carentes ou menores abandonados é um exemplo claro dessa situação”.*

3.1.4- Empresa cidadã e os programas sociais

A participação de empresas em programas de cunho social não chega a se constituir, na avaliação de Dunfee³⁶, uma mudança de paradigma. Para o autor, a novidade que apenas se insinua no ambiente empresarial moderno brasileiro é a evolução no sentido de que a preocupação com a questão social torna-se menos pessoal e mais institucional. O autor entende que essa transformação significa que o compromisso social depende, cada vez mais, de um conjunto de circunstâncias estruturais, internas e externas. *“Internamente, a empresa cresce e, por conseqüência, se despersonaliza. Externamente, a consciência e a própria ordem jurídica impõem determinadas obrigações sociais à*

³⁵ Vd. DUNFEE. Thomas W. – Ob. Cit., p. 15.

³⁶ Vd. DUNFEE. Thomas W. – Ob. Cit., p. 15.

empresa". Em decorrência, complementa o autor, muitas empresas desenvolveram, nos últimos anos, a consciência "ambientalista", *"menos por adesão ao movimento ecológico e mais por percepção de que não poderiam agir de outra forma, sob pena de serem punidas, se não pela lei, certamente pela execração da opinião pública, com o alto risco de prejudicar sua imagem e seus negócios"*.

De acordo com Veiga³⁷, a preocupação das empresas com o meio-ambiente, por exemplo, apenas reflete uma tendência mundial. O autor argumenta que não se trata de um fato recente a constatação de que as empresas européias que poluem rios, bacias e atmosfera, desmatam florestas nativas ou cujo produto final depende de peles, couros ou de outras partes dos animais, estão agonizando. E, em função disso, enfatiza que a campanha institucional contra produtos advindos de processos de elaboração que praticam danos ao meio ambiente é, sem dúvida, uma das variáveis mais importantes a ser considerada na elaboração de um projeto empresarial. *"O que até há algumas décadas era apreciável ou se tratava de uma boa ação do empresário tornou-se um fator determinante no sucesso da organização"*.

Entre os países altamente industrializados, descreve o relatório "A Empresa Cidadã", a França convive com um dos índices mais altos de encargos sociais e uma complexa regulamentação de serviços do Estado em benefício público. Nessas condições de um estágio mais avançado do capitalismo, explica a reportagem, a percepção popular de uma empresa cidadã não é influenciada por atividades como ajuda para alimentação, assistência à saúde, desenvolvimento de pessoal, promoções comunitárias, culturais ou esportivas, exposições, publicações ou restauração de espaços públicos. O relatório é enfático ao afirmar que *"tudo isso é considerado 'normal' na França. O principal critério de avaliação de uma empresa cidadã é sua capacidade de respeitar o meio-ambiente"*.

No Brasil, essa tradição européia não apenas exigiu um novo comportamento das organizações, como também passou a privilegiar, no mercado

³⁷ Vd. VEIGA, José Eli. *Economia Ecológica: cada vez mais economistas estudam os meios de garantir que nossas sociedades sejam sustentáveis*. O Estado de São Paulo, 11/10/97, p. B-2.

externo, os produtos “ecologicamente” adequados. Naumann³⁸, por exemplo, assegura que preocupação mundial com o meio-ambiente terá impactos consideráveis sobre a economia brasileira, já que se objetiva aumentar a participação percentual das exportações nacionais no âmbito mundial. Assim, conclui, os produtos exportados para o exterior estão sofrendo progressivas restrições motivadas por questões ambientais. A autora elenca as principais:

- *“a legislação europeia sobre resíduos está se transformando paulatinamente num grande embaraço para muitos produtos brasileiros;*
- *será necessário adaptar-se a legislações que proibem a emissão de dioxina na incineração de resíduos, caso contrário os respectivos mercados serão perdidos;*
- *perderá mercado quem não se adaptar á tendência progressiva, na Europa, de tributação da emissão de dióxido de carbono e outros poluentes químicos ou do banimento dos produtos que contenham tais produtos”.*³⁹

Para reduzir as restrições das empresas face à nova exigência mundial, Naumann⁴⁰ propõe a introdução do que denomina como gerenciamento ambiental, o qual qualifica como inadiável e fundamental. A adoção desse sistema, ressalta a autora, possibilita a análise ambiental de uma organização, e seu objetivo final é o de gerar o controle e a melhoria contínua dos processos que nela ocorrem.

Em decorrência dos cenários emergentes, a responsabilidade do empresário em relação ao meio ambiente, constata Naumann⁴¹ deixou de ser uma medida preventiva e de ser tratada como uma carga compulsória para transformar-se em estratégia mercadológica e vantagem competitiva. Isso porque as melhorias introduzidas (novos processos, comportamentos e tecnologias) decorrentes do ajustamento da organização a níveis mais elevados de qualidade ambiental freqüentemente resultam no uso mais racional e produtivo dos insumos, reduzindo os custos de produção.

³⁸ Vd. NAUMANN, Monika. *Gerenciamento ambiental em empresas*. Gazeta Mercantil.15/05/98, p. D-4.

³⁹ Vd. NAUMANN, Monika. – Ob. Cit, D-4.

⁴⁰ Vd. NAUMANN, Monika. – Ob. Cit, D-4.

⁴¹ Vd. NAUMANN, Monika. – Ob. Cit, D-4.

Em conformidade com a redução dos custos que podem advir de uma “ecoempresa”, Veiga⁴² cita argumentos que acredita desfazer a crença entre o que qualifica como *“muita ecologia, pouca economia”*; uma referência contrária aos argumentos dos que apontam o benefício ao meio ambiente como um incremento aos custos e uma redução na competitividade da empresa. Para o autor, novos padrões ambientais adequados podem dar início a um processo de inovações que diminua o custo total de um produto ou aumente o seu valor. As inovações, conclui, permitem que as empresas usem mais produtivamente uma série de insumos – de matérias-primas a fontes de energia de forma a compensar os gastos despendidos para preservar o meio ambiente. *“Além disso, a aceitação do consumidor por produtos ecologicamente produzidos corresponde, a longo prazo, a certeza da sobrevivência da empresa e do aumento de seu poder de barganha e influência no mercado”*.

Se os projetos de preservação ambiental foram os primeiros a listar a agenda das empresas, os projetos sociais e culturais não demoraram a vingar. Segundo Dunfee⁴³, deve-se salientar que a participação do empresariado brasileiro no campo social é uma nova realidade que, se parece pequena diante do que poderia ser e das necessidades do país, tem crescido de forma significativa. Mais novo ainda, complementa o autor, o conceito de empresa cidadã parece destinado a ampliar a discussão sobre o real papel das empresas e sua importância no desenvolvimento das sociedades.

E às parcerias empresa-comunidade, garante Dunfee⁴⁴, podem ser atribuídas duas razões estrategicamente consideráveis.

“Em primeiro lugar, o retorno proporcionado, tanto financeiro como mercadológico, por esse tipo de “propaganda institucional”, tem conferido às empresas protagonistas maior aceitação popular e, por conseqüência, um poder de aumentar a competitividade. Outra questão que influenciou tal participação empresarial deve-se ao fato de que, se no passado esse papel foi desempenhado pelo Estado e por suas instituições, hoje as mudanças político-econômicas no

⁴² Vd. VEIGA, José Eli. – Ob. Cit., B-2.

⁴³ Vd. DUNFEE. Thomas W. – Ob. Cit., 15.

⁴⁴ Vd. DUNFEE. Thomas W. – Ob. Cit., 15.

setor público desaconselham qualquer participação estatal. Os problemas sociais, no entanto, não poderiam ser esquecidos. De uma certa forma, alguém precisaria arcar com o ônus de oferecer respostas a essas dificuldades sociais. E coube ao empresário unir aos seus objetivos outros aspectos, que visam ao interesse coletivo”.

Corroborando com a avaliação descrita acima, Chanlat⁴⁵ acrescenta que a função primordial da empresa e do empresário é a promoção e a defesa do bem comum. O autor entende que a empresa, e com mais razão, o empresário, que pautar suas atividades exclusivamente em benefício próprio, ainda que não transgrida nenhuma lei, estará de fato atuando como mero parasita da sociedade, isto é, vivendo e lucrando às suas custas. *“É inegável que se poderá argumentar que ao não infringir as leis, não se estaria prejudicando ninguém, e que se a sociedade se ressentir de carências sociais e econômicas, a responsabilidade cabe às autoridades constituídas”.*

A argumentação apresentada, no entanto, conduz diretamente a distorções graves e profundas na economia, em primeiro lugar e, em seguida, na esfera política. Chanlat⁴⁶ explica que ao agir de forma exclusiva, abandona-se o papel que a empresa deve exercer em benefício da sociedade e se delega de forma absoluta às autoridades constituídas o poder de determinar os caminhos a seguir em prol do bem comum. *“Esta postura negativa e passiva da empresa é a razão da existência de autoritarismos governamentais e atos abusivos nos campos político-econômico e social, provando a existência de uma verdadeira sociedade democrática, pluralista e respeitosa dos direitos individuais”.*

Chanlat⁴⁷ considera improcedente o argumento de que não cabe ao empresário o papel de legislar, função que caberia, em princípio, unicamente ao Legislativo e aos que o compõem, os partidos políticos. O autor enfatiza que estes nunca poderão fazê-lo corretamente se atuarem de forma isolada, isto é, sem a participação das forças vivas da sociedade, entre as quais as mais importantes e influentes são - ou deveriam ser - os empresários, pois são eles, em última

⁴⁵ Vd. CHANLAT, Jean-François. – Ob. Cit., 73.

⁴⁶ Vd. CHANLAT, Jean-François. – Ob. Cit., 73.

⁴⁷ Vd. CHANLAT, Jean-François. – Ob. Cit., 73.

análise, os criadores de riqueza, os fornecedores de empregos, os que produzem os bens e os serviços exigidos pela sociedade, elementos todos que se não forem atendidos vão proporcionar, inevitavelmente, uma diminuição da qualidade de vida da sociedade e redundarão na própria impossibilidade de governar adequadamente. *“É exatamente nesse contexto que a empresa cidadã deve se fazer presente, a fim de evitar tais distorções e constituir uma sociedade mais justa e democrática”.*

3.2- Marketing

Diversas definições de marketing têm sido apresentadas através do tempo. Kotler⁴⁸, uns dos mais reconhecidos estudiosos do assunto, define marketing como sendo *“a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.* De uma forma mais abrangente, o autor acrescenta que a atividade do marketing compreende o trabalho com mercados, os quais, por sua vez, significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer as necessidades e os desejos humanos.

Enis⁴⁹ define marketing como atividades de troca conduzidas por indivíduos e organizações, com a finalidade de satisfazer necessidades humanas. Os pré-requisitos para as atividades mercadológicas incluem duas ou mais partes, como necessidades insatisfeitas, produtos dos quais se podem abandonar e alguns meios de comunicação.

Em conformidade com essa posição, McKenna⁵⁰ afirma que o estudo de marketing é importante porque se trata de uma atividade humana fundamental. Afinal, o marketing pode causar impactos sociais excessivamente graves por dispor da capacidade de modificar estruturas, pensamentos e comportamentos. É

⁴⁸ Vd. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary – *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993. p. 5.

⁴⁹ Vd. ENIS, Ben - *Princípios de marketing*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1983. p. 30.

⁵⁰ Vd. McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 1-20

neste sentido, inclusive, que o marketing proporciona uma vantagem competitiva às organizações, pois a administração eficaz das atividades e dos mecanismos mercadológicos é absolutamente essencial ao sucesso de quase todas as organizações.

Druker⁵¹ ao comentar a respeito do futuro das empresas, é enfático ao afirmar que, num período bem próximo, todas as atividades diretamente relacionadas com o processo de produção, como custos e desenvolvimento do produto, além da qualidade, atingirá um nível no qual todas as empresas estarão, certamente, oferecendo produtos com qualidade e preços semelhantes, e o que levará um consumidor a escolher determinado produto, será fundamentalmente os esforços que as empresas direcionarem para os aspectos mercadológicos.

*“Se pensarmos que as tecnologias tendem a se uniformizarem, é natural que os produtos finais sejam semelhantes. Se as tecnologias e os produtos são semelhantes, é mais natural ainda que os custos de produção desses mesmos produtos também sejam semelhantes. Assim, é perfeitamente normal concluir que num futuro próximo, haverá diferenças mínimas entre os preços e a qualidade dos produtos, e o que os diferenciara, será a facilidade de encontrá-los e, principalmente, a persuasão e os mecanismos mercadológicos”.*⁵²

O conceito de marketing, portanto diz que o objetivo principal da organização deve ser a satisfação do consumidor. Todas as atividades da organização devem dedicar-se a identificar e, depois, fazer produtos para satisfazer as necessidades dos clientes. O conceito de marketing atual, no entanto passou por diversas alterações ao longo dos anos. No passado, por exemplo, a empresa era orientada para a produção. Nesta fase, a única atividade especificamente reconhecida como de marketing é a do trabalho real de vender.

Em verdade, a produção industrial do passado primava basicamente pela fabricação dos produtos sem maiores preocupação com qualidade ou

⁵¹ Vd. DRUKER, Peter. *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*. 4. ed., São Paulo: Pioneira, 1992, p. 121.

⁵² Vd. DRUKER, Peter – Ob. Cit., 124.

quantidade. O mercado era extremamente grande e o número de empresas era pequeno. Assim, na maioria das vezes, o que era produzido era vendido. Nessa época, a figura do vendedor passa a ter uma importância fundamental para as finanças da empresa.

À medida que a empresa cresce e o mercado se expande, a alta administração começa a perceber que os vendedores eram fundamentais mas não poderiam fazer milagres. Em outras palavras, não adiantava fabricar e colocar à venda; era preciso saber o que as pessoas estavam necessitando. A figura do cliente, como responsável direto pelos rumos adotados pelas organizações, passaram a nortear os principais mecanismos e planos mercadológicos das últimas décadas. O conceito e o reconhecimento do trabalho de marketing passa a ser outro. Em vez de produzir em massa, a realidade do mercado apontava para um outro caminho: a quantidade era substituída pela qualidade, ou seja, mais do que nunca era preciso saber o que produzir e para quem produzir. A era “o cliente em primeiro lugar” começava a ser descoberta e utilizada pelos planos mercadológicos.

O conceito de marketing, segundo Enis , tem três elementos básicos:

- “1. Orientação para o consumidor: o conhecimento do consumidor, que requer entendimento completo de suas necessidades, desejos e comportamento, deve ser o ponto focal de toda ação de marketing. Isso implica o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam a essas necessidades. Não existe exclusão da possibilidade de que estas necessidades sejam ‘estimuladas’ pela empresa ou que a venda agressiva se torne necessária, a fim de persuadir os consumidores a comprarem bens ou serviços que foram criados por eles.*
- 2. Esforço Integrado: por fim, a empresa inteira tem de estar sintonizada com o mercado, enfatizando a integração da função marketing com pesquisa, gerência do produto, vendas e propaganda, a fim de aumentar a eficácia total da empresa.*
- 3. Objetivo do Lucro: o conceito de marketing visa a fazer dinheiro para a empresa, enfocando a atenção no lucro e não no volume de vendas.”*⁵³

⁵³ Vd. ENIS, Ben – Ob. Cit., 51.

Assim, Enis⁵⁴ afirma que o conceito de marketing sofreu diversas modificações ao longo do tempo, e uma versão atualizada do conceito de marketing é o conceito societal de marketing, inclusive proposto por Kotler.

“O conceito societal de marketing requer uma orientação para o cliente, apoiada por marketing integrado, visando gerar satisfação e bem-estar do consumidor a longo prazo como chave para a consecução de volume e lucro satisfatórios para a organização a longo prazo. A edição de bem-estar a longo prazo ao consumidor induz o empresário a incluir considerações sociais e ecológicas em seu produto e planejamento de marketing. Ele é pressionado a fazer isso não somente para cumprir suas responsabilidades sociais, mas também porque deixar de fazê-lo pode prejudicar seus interesse a longo prazo como produtor”.

3.2.1- Administração de Marketing

A consolidação de um produto ou de uma empresa no mercado exige uma capacidade apurada de utilização de mecanismos mercadológicos. Isso significa dizer que ao oferecer qualquer tipo de produto ou serviço, as empresas terão que convencer os consumidores de que a compra de seu produto será benéfica. É exatamente nesse momento que a administração de marketing passa a atuar.

Na concepção de McCarthy⁵⁵, a administração de marketing compreende a análise, o planejamento e o controle de programas destinados a realizar as trocas desejadas com mercados-alvo com o propósito de atingir as metas da organização. Isso depende, sobretudo, do planejamento da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, usando de forma eficaz, o preço, a comunicação e a distribuição, a fim de informar, motivar e servir o mercado.

⁵⁴ Vd. ENIS, Ben – Ob. Cit., p. 54.

⁵⁵ Vd. McKENNA, Regis – Ob. Cit., 6.

Enis⁵⁶ considera a administração de marketing como o processo de aumentar a eficácia (maximização dos objetivos declarados) e/ou eficiência (minimização de dispêndios dos recursos necessários à consecução dos objetivos) com que as atividades de marketing são desempenhadas por indivíduos ou organizações

Kotler⁵⁷, por sua vez, afirma que a “*administração de marketing é a atividade de regular o nível, o tempo e o caráter da demanda, de tal modo que ajude a empresa a atingir seus objetivos.*” De uma forma mais resumida, o autor coloca que a administração de marketing é a administração da demanda, e esta pode apresentar oito estados distintos, a saber:

1. Marketing de conversão: “*nasce do estado da demanda negativa. A demanda negativa é um estado no qual a maioria dos segmentos do mercado potencial não gosta do produto ou do serviço e, na realidade, poderia até chegar ao ponto de pagar um preço para evitá-lo*”⁵⁸. Nessa situação, cabe à administração de marketing vencer o desafio de desenvolver um plano que converta a demanda negativa em positiva, levando-a a um nível equivalente ao da oferta existente. Por isso, o nome marketing de conversão.

2. Marketing de estímulo: podemos relacionar inúmeros produtos e serviços para os quais a demanda é inexistente, as pessoas simplesmente desconsideram o produto. Assim, costuma-se dizer que cria-se a figura da demanda inexistente, que é um estado em que todos os importantes segmentos do mercado potencial estão desinteressados ou são indiferentes a uma oferta específica.

Dessa forma, é fundamental que a administração de marketing converta a demanda inexistente em demanda positiva, daí o nome marketing de estímulo. Kotler⁵⁹ afirma que esse tipo de marketing se constitui em uma tarefa difícil, já que o especialista em marketing não dispõe de algo que se assemelhe a uma

⁵⁶ Vd. ENIS, Ben – Ob. Cit., p. 62.

⁵⁷ Vd. KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo: Atlas, 1980. p. 36.

⁵⁸ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 35.

⁵⁹ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 36.

demanda latente para sua oferta. Nesse caso, propõe o autor, ele pode agir de três maneiras: tentar relacionar o produto ou serviço com alguma necessidade existente no mercado, modificar o ambiente a fim de que a oferta adquira valor nesse mesmo ambiente e, por fim, distribuir informações ou o próprio objeto em mais lugares, na esperança de que a falta de demanda por partes das pessoas nada mais seja do que uma falta de exposição do produto.

3. Marketing de desenvolvimento: o marketing de desenvolvimento está associado a um estado conhecido como demanda latente. A demanda latente ocorre quando um grande número de indivíduos dividem as mesmas necessidades por algo que não existe na forma de um produto ou serviço real. A demanda latente configura uma real oportunidade para a administração de marketing desenvolver um determinado produto ou serviço que as pessoas desejam. Ao identificar as necessidades dos consumidores, cumpre uma das tarefas mais básicas e, ao mesmo tempo, desafiadoras ao profissional da área.

Segundo Enis⁶⁰ a pesquisa de marketing, no estado de desenvolvimento, representa um excelente mecanismo mercadológico que possibilita à administração de marketing obter respostas e opiniões dos consumidores acerca de um novo produto ou serviço. A coleta dessas informações, portanto, são essenciais para o desenvolvimento do produto de acordo com as necessidades dos consumidores e, conseqüentemente, para a receptividade do mercado.

4. Marketing de revitalização: levando-se em consideração que todos os tipos de produtos, serviços, lugares, organizações e idéias, mais cedo ou mais tarde, experimentam um declínio ou demanda declinante. Assim a administração de marketing tem como principal desafio desenvolver o marketing de revitalização. Esse estado é baseado no pressuposto de que, em muitos casos, pode-se começar um novo ciclo de vida para um produto por novas proposições de marketing para relacionar a oferta a seu mercado potencial.

⁶⁰ Vd. ENIS, Ben – Ob. Cit., p. 194.

Para Kotler⁶¹, “*demanda declinante é um estado no qual a demanda para um produto ou serviço é menor num instante do que era no instante anterior e onde se espera ainda declínios posteriores na ausência de atividades corretivas para revisar o mercado-alvo, a oferta e/ou esforços de marketing.*”

O declínio de um produto no mercado é perfeitamente normal, uma vez que a introdução de novos concorrentes e, muitas vezes, de produtos substitutos levam os consumidores a repensarem a utilidade e os benefícios do primeiro produto. A máquina de escrever, fabricada por uma determinada empresa, é um exemplo claro dessa situação. Além dos concorrentes naturais – os fabricantes de máquinas de escrever -, a introdução do computador (um produto substituto) reduziu drasticamente a demanda da máquina de escrever.

5. Marketing de sincronização: em muitas ocasiões uma empresa pode se sentir satisfeita com o nível regular da demanda, porém insatisfeita com sua tendência secular. Algumas épocas do ano registram um aumento na demanda muito além da capacidade de oferta da organização, enquanto em outras se observa uma perda pela subutilização da capacidade de oferta da organização. A isso dá-se o nome de demanda irregular que é definida por Kotler⁶² “*como um estado em que a tendência secular corrente da demanda é caracterizada por flutuações sazonais que fogem do padrão de comportamento da oferta.*”

A tentativa de resolver o problema da demanda irregular é chamada de marketing de sincronização, ou seja, é se esforçar para que as oscilações da demanda e da oferta entrem em sincronização. Diversos mecanismos de marketing podem ser utilizados para se alterar o padrão da demanda, como modificações nos incentivos ou nas promoções, campanhas mercadológicas mais agressivas.

6. Marketing de manutenção: a situação mais desejável que uma organização pode encontrar é a de uma demanda plena. Kotler⁶³ conceitua demanda plena

⁶¹ Vd. KOTKER, Philip – Ob. Cit., p. 37.

⁶² Vd. KOTKER, Philip – Ob. Cit., p. 37.

⁶³ Vd. KOTKER, Philip – Ob. Cit., p. 37.

como sendo “*um estado no qual o nível e o tempo atual da demanda é igual ao nível e ao tempo desejado da demanda.*”⁶⁴ Essa condição remete imediatamente a se pensar que os resultados aparecem e, por isso, não se precisa mais fazer nada. É nesse erro que algumas empresas costumam incorrer e, posteriormente, se defrontarem com um declínio assustador da demanda. Dois fatores devem ser cuidadosamente analisados. Primeiramente, poderá haver uma mudança das necessidades e gosto do mercado e, em segundo lugar, há sempre a preocupação com a concorrência. Afinal, quando um produto se comporta bem, os concorrentes rapidamente aparecem e tentam atrair para si parte da demanda. Nesse caso, a tarefa da administração de marketing é desenvolver o marketing de manutenção, que exige a manutenção da eficiência ao se lidar dia-a-dia com as atividades de marketing e uma terna vigilância ao se determinarem novas forças que ameaçam causar um declínio da demanda.

7. Marketing de redução: às vezes a demanda por um produto ou serviço começa a sobrepujar substancialmente a oferta. Kotler classifica tal situação como demanda excessiva, definindo como “*um estado em que a demanda excede o nível em que o especialista de marketing se sente capaz ou motivado para estabelecer a oferta.*”⁶⁵

A tarefa de reduzir a demanda excessiva é chamada de marketing de redução, que trata das tentativas para desestimular os clientes em geral ou determinado tipo de cliente, tanto temporária quanto permanentemente.

Ainda para Kotler, o “*marketing de redução, na maior parte dos casos, exige um marketing inverso.*”⁶⁶ Assim, em vez de estimular os clientes, exige a arte de desestimulá-los, como aumentar excessivamente o preço, reduzir as campanhas promocionais, a qualidade do produto etc. Em verdade, numa análise mais crítica, o marketing de redução representa um planejamento mal feito. Afinal, o fato de se ter muitos consumidores para pouca oferta mostra que o planejamento da produção não foi feito como deveria.

⁶⁴ Vd. KOTLER, Philip - Ob. Cit., p. 38.

⁶⁵ Vd. Vd. KOTLER, Philip - Ob. Cit., p. 38.

⁶⁶ Vd. KOTLER, Philip - Ob. Cit., p. 38.

8. Marketing de eliminação: *“há muitos produtos para os quais a demanda poderá ser julgada indesejável, do ponto de vista de saúde do consumidor, do público ou do fornecedor.”*⁶⁷ Nesse caso, aparece o que se costuma chamar de demanda indesejável, que é o estado em que qualquer demanda é considerada como excessiva por causa dos aspectos negativos associados à oferta. É o caso de produtos como cigarros, entorpecentes etc. O marketing de eliminação visa à extinção do produto no mercado, através de campanhas alertando para problemas indesejáveis causados por sua utilização.

3.2.2- Composto de Marketing

Na administração de marketing *“composto de marketing é o conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas do consumidor.”*⁶⁸ A classificação mais usual das variáveis que compõem o composto de marketing é dada por McCarthy⁶⁹, e é conhecida como os quatro P's: produto, praça, promoção e preço.

a) Produto: Kotler⁷⁰ conceitua produto como *“uma orientação da administração que pressupõe que os consumidores responderão favoravelmente aos bons produtos cujos preços sejam razoáveis e que basta um pouco de esforço de marketing da empresa para se conseguir vendas e lucros satisfatórios.”*

Enis⁷¹ classifica produto como qualquer coisa que possa satisfazer uma necessidade humana. Com uma definição mais completa, McKenna⁷² afirma que o produto é *“qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição*

⁶⁷ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 38-39.

⁶⁸ KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 90.

⁶⁹ Vd. McCARTHY, E. J. – Ob. cit., p. 24.

⁷⁰ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 39.

⁷¹ Vd. ENIS, Ben – Ob. Cit., p. 24.

⁷² Vd. McKENNA, Regis. – Ob. Cit., p. 60.

ou consumo; inclui objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias” ou simplesmente “tudo aquilo capaz de satisfazer a um desejo.”

Os conceitos de produtos abrangem diversas concepções, mas Kotler⁷³ considera útil distinguir três conceitos de um produto: produto tangível, produto genérico e produto ampliado. Segundo o autor, “o produto tangível é o objeto físico ou serviço (...) o produto genérico, a utilidade ou benefício essencial que está sendo oferecido ou procurado pelo comprador (...), o produto ampliado é a totalidade dos benefícios que a pessoa recebe ou experimenta na obtenção de um produto tangível...”

Dentro do composto do produto, Kotler⁷⁴ identifica três dimensões: a amplitude, a profundidade e a consistência.

“A amplitude refere-se a quantas linhas de produtos diferentes se encontram dentro de uma empresa. A profundidade refere-se ao número médio de itens oferecidos pela empresa dentro de cada linha de produto. A consistência refere-se a quão intimamente relacionadas estão as várias linhas de produto, no uso final, nos requisitos de produção, nos canais de distribuição ou de qualquer outro modo”

Ao analisar estas dimensões, pode-se estabelecer estratégias e políticas com a finalidade de alcançar um composto de produto ótimo para um determinado momento. Uma análise bem feita das dimensões reduz a possibilidade de que alguns imprevistos atrapalhem o desempenho do produto no mercado.

A classificação dos bens de consumo, segundo o hábito de compra, é relativamente uniforme para vários autores. Cundiff et alli.⁷⁵, além de Kotler⁷⁶, ainda que utilizem termos diferentes, se baseiam nos mesmos argumentos e identificam três tipos de bens com as seguintes características:

⁷³ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 224.

⁷⁴ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 226-227.

⁷⁵ Vd. CUNDIFF, Eduard; STILL, Richard; GOVONI, Norman – *Marketing básico*. São Paulo: Atlas, 1992. p. 189-191.

⁷⁶ Vd. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary – *Princípios de marketing*, Ob. Cit., p. 174-175.

- **Bens de Conveniência:** consumo freqüente, imediato e com o mínimo de esforço, como os cigarros, sabão etc.
- **Bens Comparáveis:** consumo não freqüente e que envolve um processo de seleção quanto à qualidade, preço, estilo, marca etc. Ex.: televisão, geladeira, automóvel etc.
- **Bens de Uso Especial:** possuem características exclusivas ou alto grau de valorização da marca para o qual um grupo significativo de pessoas está disposto a dispender um esforço especial, como a compra de jóias etc.

Um aspecto muito importante no produto é a imagem da marca. Cundiff et alli⁷⁷ enfatiza que “a imagem da marca resulta das impressões recebidas pelos consumidores em relação a determinada marca de produto”, e, portanto, é essencial a empresa diferenciar seu produto dos concorrentes. Os autores também ressaltam que seja a imagem da marca moldada deliberadamente ou não, a administração da empresa tem a obrigação de identificar com precisão a natureza desta imagem.

Em casos de introdução de uma nova marca no mercado ou de uma determinada marca já conhecida em um mercado diferente, o fabricante deve estabelecer o tipo de imagem que pretende construir. Experiências neste sentido mostram que nem sempre uma determinada marca bem sucedida num certo local alcançará, necessariamente, sucesso de vendas em outros. Essa condição exige que a marca, muitas vezes, sofra algumas modificações no desenho ou, em caso de outro idioma, no nome.

A adoção de uma estratégia de marcas múltiplas para o mesmo tipo de produto, em muitos casos, é interessante. As principais vantagens, segundo Kotler⁷⁸, para este procedimento é a possibilidade de explorar a falta de lealdade dos consumidores para com uma única marca e de atuar em vários segmentos de mercado.

⁷⁷ Vd. CUNDIFF, Eduard, at alli – Ob. Cit., p. 217.

⁷⁸ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 181.

b) Praça: McCarthy⁷⁹ comenta que praça diz respeito a levar o produto certo até o mercado-alvo. *“Um produto não tem utilidade para o consumidor, se não pode ser encontrado quando e onde é desejado”*. Por isso, um dos aspectos fundamentais no desenvolvimento e lançamento de um produto reside exatamente no fato de que a empresa deve necessariamente buscar formas e meios de atingir os consumidores, sob pena de que todo o trabalho de produção será inválido. Dentro desta variável do composto de marketing, Cundiff et alli⁸⁰ destaca algumas definições:

“Distribuição: é o conjunto de atividades referentes à transferências de mercadoria dos fabricantes para os compradores e usuários finais.

Canais de Marketing: é o caminho existente na trajetória direta ou indireta da transferência da propriedade de determinado produto.

Intermediários: dedicam-se a atividades diretamente ligadas à compra e venda de mercadorias, no processo que as faz fluírem do fabricante ao comprador final.”

Kotler⁸¹ preceitua que as funções principais dos intermediários de vendas são as de reunir as linhas de muitos produtores em um sortimento de interesse potencial para os compradores. A procura por intermediários é perfeitamente aceitável porque estes possuem um melhor desempenho nas tarefas e funções básicas de marketing. Os intermediários, de acordo com Cundiff et alli⁸², podem ser tanto comerciantes como simples agentes de vendas.

Kotler⁸³ também conceitua os vários tipos de comerciantes e intermediários que atuam no mercado. Segundo o autor:

“Varejista: é um comerciante cuja principal atividade é vender diretamente mercadorias a consumidores finais.

Atacadista: compram e vendem mercadorias para os varejistas e outros comerciantes, para clientes industriais, institucionais e comerciais.

Sistema Vertical de Marketing: são redes profissionalmente administradas, (...) pré-projetadas para

⁷⁹ Vd. McCARTHY, E. J. – Ob. Cit., p. 55.

⁸⁰ Vd. CUNDIFF, Eduard, et alli – Ob. Cit., p. 241.

⁸¹ Vd. KOTLER, Philip – *Marketing*, Ob. Cit., p. 332.

⁸² Vd. CUNDIFF, Eduard et alli – Ob. Cit., p. 242-243.

⁸³ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 334.

atingir economias operacionais e um maior impacto de mercado. O Sistema Vertical de Marketing pressupõe a efetivação de acordos firmados entre fabricantes e intermediários com o objetivos de obter economias de escala, maior poder de barganha e a eliminação da duplicação de serviços. Entre os vários tipos de sistema vertical destaca-se o franchising, um sistema contratual que tem se desenvolvido muito nos últimos anos.

Sistema Horizontal de Marketing: trata-se de alianças entre duas ou mais empresas do mesmo setor com a finalidade de explorar uma oportunidade de mercado, para a qual as empresas individualmente não teriam capital, know-how ou facilidades suficientes para explorá-la.”

c) Promoção: *“Promoção é a comunicação de informações entre o vendedor e o comprador objetivando a mudança de atitudes e comportamentos”*⁸⁴ Assim, os três principais objetivos da promoção, segundo o autor, compreende as etapas de informar, persuadir e lembrar o público-alvo com relação à empresa e ao composto de marketing.

Durante a etapa de informar, ou também chamado processo de comunicação, distinguem-se quatro elementos, citados por Kotler⁸⁵, como sendo: o comunicador, a mensagem, os canais e o receptor. Em cada um desses elementos deve-se estar atento aos aspectos mais importantes, a fim de efetuar a comunicação de forma eficiente, compreensiva, de fácil entendimento e, principalmente, persuasiva. É conveniente ressaltar que a utilização dos mecanismos de persuasão não implicam em um processo maléfico. Não se pode deixar de reconhecer que, ao utilizar a persuasão, o comunicador pretende transmitir uma boa dose de manipulação ao consumidor, mas isso não significa, necessariamente, uma estratégia ou plano mercadológico anti-ético ou enganoso. Kotler⁸⁶ define os quatro elementos como sendo:

- **Comunicador:** a credibilidade da fonte de informação pelos aspectos da perícia, confiança e/ou simpatia, é um aspecto de fundamental importância no aumento da propensão à persuasão da mensagem. Mas nada substitui a

⁸⁴ Vd. McCARTHY, E. J. – Ob. Cit., p. 299.

⁸⁵ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 383.

⁸⁶ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 387.

perfeita compreensão da mensagem do que o bom desempenho do comunicador.

- **Canais de comunicação:** os canais são classificados em dois grandes grupos: canais de influência pessoais (vendedor, amigo, consultor etc.) e canais de influência impessoais (propaganda, publicidade etc.). Os pessoais, evidentemente, são os mais fortes.
- **Mensagem:** a mensagem requer que um emissor escolha uma mensagem que possua um valor de estímulo ideal (função de mensagem); e elaborar a mensagem para um máximo impacto (estrutura da mensagem). Além disso deve-se selecionar os símbolos que serão familiares ao receptor para que ele efetivamente os entenda e os aceite. A facilidade da compreensão por um número maior de consumidores também contribui muito para que a mensagem seja bem recebida.
- **Receptor:** o receptor, neste caso, são os próprios consumidores que, dependendo da eficiência da comunicação, poderão desempenhar um comportamento esperado e desejado ou não realizar o que a empresa imaginava.

McCarthy⁸⁷ relaciona os objetivos da promoção com o processo de adoção através do modelo que ele define em quatro tarefas: (1) atrair a atenção, (2) manter o interesse, (3) despertar o desejo e (4) conseguir a ação.

d) Preço: O preço, assim como a qualidade do produto, exercem um papel preponderante na escolha do consumidor. O preço, fundamentalmente numa época de inflação e recessão, atua como um instrumento essencial no composto de marketing de qualquer empresa. Dessa forma, compatibilizar preço reduzido com alta qualidade significa dominar o mercado. Mas como essa compatibilidade não é uma das tarefas mais fáceis, voltar a atenção do produto para a questão do preço pode ser uma boa estratégia.

Deve-se enfatizar que, dependendo do segmento de mercado a ser oferecido e a necessidade de utilização do próprio produto, as variáveis qualidade

⁸⁷ Vd. McCARTHY, E. J. – Ob. Cit., p. 299.

e preço, são decisivas na escolha do consumidor. Uma oficina mecânica, por exemplo, que deseja comprar roupas para seus mecânicos, terá pouca consideração com a qualidade do tecido, mas sim com o seu preço. Já no caso de ferramentas, a qualidade será bem mais decisiva que o preço.

Em um modelo teórico de determinação de preço citado por Kotler⁸⁸, as duas únicas variáveis seriam a demanda e os custos do produto. O que se verifica, no entanto, é que na prática vários outros aspectos devem ser considerados para a determinação do preço ideal. Dentre os fatores internos, tem singular importância os relacionados com o produto e o mercado.

McKenna⁸⁹ relaciona alguns aspectos que considera primordiais, como o estágio no ciclo de vida do produto, a diferenciação do produto, a elasticidade da demanda no fator preço, o tamanho e a densidade do mercado potencial.

Cundiff et alli (1984)⁹⁰, em conformidade com Kotler⁹¹, argumenta que os objetivos da empresa e a manutenção de uma boa imagem junto ao público também são dois fatores essenciais na determinação do preço. Objetivos como a penetração no mercado, segmentação, recuperação de caixa, retorno satisfatório do investimento, promoção da linha do produto e manutenção de uma imagem favorável justificam a fixação de um preço mais alto ou mais baixo ao produto.

Dentre as variáveis externas à empresa, as que exercem maior influência sobre o preço do produto, segundo os mesmos autores, são a concorrência (políticas e reações quanto à mudança de preços), psicologia e comportamento do comprador (importância do preço no processo de compra), relação do preço com qualidade e/ou status, frequência de compra, poder de compra do cliente, cenário econômico, além de pressões legislativas e governamentais. No que se refere à psicologia do comprador, é importante salientar que o cliente nem sempre interpreta corretamente uma modificação de preço. Um aumento ou redução de preço de um produto pode significar muitas

⁸⁸ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 297.

⁸⁹ Vd. McKENNA, Regis – Ob. Cit., p. 65.

⁹⁰ Vd. CUNDIFF, Eduard et alli – Ob. Cit., p. 461-483.

⁹¹ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 298-299.

coisas. É comum as pessoas aliarem o preço baixo à má qualidade, e o alto preço à boa qualidade, o que não, necessariamente, pode corresponder à verdade.

Baseando-se em todas essas variáveis, pode-se, então, estabelecer políticas de preço, para Kotler⁹², as políticas mais usuais são:

“Determinação de preço orientada para custos:

a) fixação de preço com margem fixa de lucro (simples soma de uma percentagem fixa ao custo unitário);

b) fixação de preços por metas (preço que proporciona uma taxa-alvo de retorno sobre os custos totais a um volume-padrão estimado a longo prazo)

Determinação de preço orientada para a demanda: uma forma comum de fixação de preço orientada para a demanda é discriminação de preço em que um bem específico é vendido por dois ou mais preços que refletem uma diferença proporcional de custos marginais. A discriminação de preço assume diversas formas, tendo como base o cliente, o tipo de produto, o local ou o momento.

Determinação do preço orientada para a concorrência: esta política não consiste apenas em cobrar o mesmo preço que a concorrência, mas também adotá-la como padrão de referência para uma diferenciação de produto (preços mais baixo ou mais elevados). Esta política pressupõe a desvinculação da relação rígida entre preço, custo e demanda.”

Os componentes do composto de marketing não possuem uma atuação “linear” e resultados previsíveis. Na verdade, a importância de cada um desses componentes varia de acordo com o produto a ser comercializado, com o momento, o local, a concorrência e vários outros fatores internos e externos à empresa. É função, pois, da administração de marketing distribuir o orçamento destinado à área de forma mais próxima ao ideal, para que os objetivos definidos pela empresa possam ser efetivamente atingidos.

⁹² Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 301-306.

3.2.3- Marketing Estratégico

McCarthy⁹³ afirma que o marketing estratégico compreende uma oportunidade mercadológica no qual uma empresa deve destinar esforços a fim de que possa obter vantagens competitivas no mercado. A oportunidade de marketing é uma área de importante ação mercadológica em que determinada empresa desfruta de uma vantagem diferencial. Em outras palavras, isso significa que a oportunidade se baseia principalmente na capacidade de suprir uma necessidade específica.

Kotler⁹⁴, em concordância com McCarthy⁹⁵, identifica três níveis de análise de oportunidades. No primeiro nível, são descritas as oportunidades presentes no foco atual da empresa (oportunidades de crescimento intensivo); o segundo descreve as oportunidades presentes em outras partes do sistema central de marketing (oportunidades de crescimento integrado); e o terceiro descreve as oportunidades fora do sistema central de marketing (oportunidades de crescimento diversificado).

a) Crescimento intensivo

O crescimento intensivo é fundamental para uma empresa que ainda não explorou totalmente as oportunidades latentes de seus produtos e mercados atuais. Os principais tipos de oportunidades de crescimento intensivo, segundo Kotler⁹⁶, são:

1. Penetração de Mercado: consiste na tentativa de aumentar as vendas nos mercados já explorados por meio de um esforço de marketing mais agressivo. Isto inclui três possibilidades:

⁹³ Vd. McCARTHY, E. J. Ob. Cit., p. 162

⁹⁴ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 79-82.

⁹⁵ Vd. McCARTHY, E. J. Ob. Cit., p. 162

⁹⁶ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 79-80.

- a) estímulo aos consumidores para aumentar a taxa de consumo, através do menor do preço, sugestão de novos usos do produto etc.;
- b) deslocamento da preferência por concorrentes através de promoção, diferenciação da marca etc.;
- c) atração dos não usuários através de amostras, incentivos de preço etc.

2. Desenvolvimento de Mercado: consiste na tentativa de aumentar as vendas pela introdução do produto em novos mercados. Isto inclui duas possibilidades:

- a) abertura de novos mercados (expansão regional, nacional ou internacional);
- b) atração de outros segmentos de mercado desenvolvendo novas versões do produto, penetrando em outros canais de distribuição e comunicação.

3. Desenvolvimento do Produto: consiste na tentativa de aumentar as vendas através do aperfeiçoamento de produtos para o seu mercado atual, incluindo três possibilidades:

- a) desenvolvimento de novas características para o produto;
- b) criação de versões de qualidade para o produto;
- c) desenvolvimento de modelos e tamanhos adicionais.

b) Crescimento Integrado

O crescimento integrado tem fundamental importância para uma empresa se o setor em que ela atua está com boas possibilidades de crescimento e expansão, e/ou se a empresa dispôr de condições técnicas, financeiras e estruturais para aumentar a sua lucratividade, eficiência ou controle. Neste tipo de crescimento, Kotler⁹⁷ identifica três possibilidades, a saber:

“1. Integração “para trás”: é a tentativa de uma empresa de obter a posse ou o maior controle de seus sistemas de abastecimento;

⁹⁷ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 80-81.

2. *Integração “para frente”*: é a tentativa de uma empresa de obter a posse ou o maior controle de seus sistemas de distribuição;
3. *Integração horizontal*: é a tentativa de uma empresa obter a posse ou o maior controle de alguns dos seus concorrentes.”

c) Crescimento Diversificado

O crescimento diversificado é importante para uma empresa se sistema central de marketing não demonstrar perspectivas de crescimento ou se as oportunidades fora do sistema forem superiores. Os três grandes movimentos de diversificação, segundo Kotler⁹⁸ são:

- a) *Diversificação Concêntrica*: consiste na tentativa de a empresa adicionar novos produtos com sinergia tecnológica ou mercadológica com a linha de produtos já existente;
- b) *Diversificação Horizontal*: consiste na tentativa de a empresa lançar novos produtos para seus consumidores atuais, sem estarem tecnologicamente relacionados com a linha já existente;
- c) *Diversificação Conglomerada*: consiste na tentativa de a empresa lançar novos produtos para novas classes de consumidores, ou seja, produtos sem qualquer relação com a tecnologia e o mercado já explorados.”

3.2.4- Segmentação de Mercado

A necessidade de estratégia para segmentação de mercado deriva da heterogeneidade da oferta e da demanda. Assim, pode-se afirmar que a segmentação de mercado compreende um grupo de pessoas com necessidades homogêneas, para as quais uma organização poderia proporcionar um produto.

Berrigan & Finkbeiner⁹⁹ entendem que a segmentação de mercado “é o processo de identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compras.” Geralmente, a estratégia de segmentação melhora a

⁹⁸ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 81-82.

⁹⁹ Vd. BERRIGAN, John; FINKBEINER, Carl – Ob. Cit., p. 5.

eficácia do desempenho de marketing, pois cada segmento passa, então, a representar uma oportunidade diferente.

Berrigan & Finkbeiner¹⁰⁰ afirmam que a segmentação de mercado deve obedecer a, basicamente, duas regras:

“a) é essencial uma estratégia orientada para o mercado;

b) pense em seus clientes oferecendo várias opções.”

Berrigan & Finkbeiner¹⁰¹ concluem que a segmentação, em geral, melhora a eficácia do programa de marketing, pois proporciona diversos benefícios, como:

Enfoque centrado no cliente: o processo de identificar segmentos e determinar sua acessibilidade precisa focar os desejos e as necessidades do consumidor. Isso, naturalmente, é a essência do conceito de marketing. Assim, o processo encoraja a organização a manter-se a par de quem compra seus produtos, onde e quando, como etc.

Seleção do Mercado-Alvo: o contrato e a análise no que diz respeito ao cliente resultam na determinação dos segmentos que podem ser melhor atendidos pela organização, ou seja, os mercados-alvos. Uma vez identificados os segmentos dos mercados-alvos, são bem claros os tipos de informações necessários à tomada de decisão para os referidos segmentos.

Formulação do Programa: depois de selecionado seu mercado-alvo, a organização pode desenvolver programas de marketing adequados para as necessidades dos segmentos de mercado. Este desenvolvimento envolve um orçamento cuidadoso do esforço de marketing, alocação racional de recursos para o esquema do programa e decisões sobre níveis específicos dos diferentes componentes do composto de marketing.

Enis¹⁰² classifica a segmentação de mercado em quatro grupos:

¹⁰⁰ Vd. BERRIGAN, John; FINKBEINER, Carl – Ob. Cit., p. 4-5.

¹⁰¹ Vd. BERRIGAN, John; FINKBEINER, Carl – Ob. Cit., p. 7.

¹⁰² Vd. ENIS, Bem – Ob. Cit., p. 166-167.

Segmentação Físicas e Demográficas: atende a outros dois subgrupos:

a) Geográficos: a localização geográfica é utilizada como base para a segmentação de mercado. A tendência é que as pessoas sejam clientes de empresas que estejam mais próximas de suas residências e/ou trabalho, em detrimento daquelas empresas que se localizam em pontos mais distantes. A região geográfica pode representar um segmento de mercado potencial para uma empresa, quando esta localiza-se em região com poucos concorrentes;

b) Tipo de Clientes: há mercados em que um único cliente – por seu tamanho – pode ser considerado como segmento.

2. Segmentação Psicológica: engloba as características mentais dos indivíduos – traços da personalidade, atitudes, processos decisórios, imagens e preferências por produtos.

3. Segmentação por Uso do Produto: permite estabelecer mecanismos mercadológicos a partir do nível de uso do produto. Essas informações fornecem dados que permitem segmentar seu mercado (da empresa) tomando como base o número de usuários do produto, ou interligar essas informações com os aspectos ligados à segmentação demográfica ou psicológica, e assim, criar e disponibilizar um produto que satisfaça ao conjunto de características/espectativa desse segmento de mercado.

4. Segmentação por Benefício: estas estratégias demonstram as vantagens auferidas aos consumidores no uso de determinado produto. Utilizando-se desta estratégia a empresa pode planejar programas de marketing onde são destacados, aos olhos do consumidor, os benefícios que o mesmo terá no uso de tais produtos. Esta abordagem é superior às demais estratégias de segmentação porque permite realçar as necessidades e desejos dos consumidores, em vez de

qualquer característica ou padrão de comportamento relacionado à satisfação de tais necessidades e desejos.

Cundiff et alli¹⁰³ dão ênfase ao fator psicográfico dizendo que “...é essencial para o técnico em marketing saber não apenas ‘quem compra o produto’, mas também que nem todas as pessoas compram pelas mesmas razões. Só com esse conhecimento estará em condições de criar para a sua empresa a melhor estratégia de marketing.”

Baseado em duas ou mais variáveis (estilo, preço, qualidade etc.) pode-se mapear um mercado específico, identificando a concentração ou não das preferências em um determinado ponto. Kotler¹⁰⁴ identifica três modelos de distribuição: preferências homogêneas, preferências difusas e preferências conglomeradas. A partir daí, em casos de um mercado heterogêneo, o mesmo autor sugere a adoção de três posturas distintas:

1. Marketing não diferenciado: nesta estratégia a empresa reconhecer os diferentes segmentos, tratando o mercado como um único segmento, conseqüentemente enfoca o que é comum nas necessidades dos consumidores. Desenvolvendo assim, produtos e programas de marketing que alcancem o maior número de compradores.

2. Marketing diferenciado: a empresa opera em segmentos de mercado diferentes, e para cada segmento projeta um programa de produto e/ou marketing.

3. Marketing concentrado: adoção de um segmento específico de mercado para o desenvolvimento de um produto.

Kotler¹⁰⁵ entende que não há, necessariamente, um tipo de marketing melhor ou pior, segundo o autor:

“O vendedor que está alerta às necessidades dos diferentes segmentos poderá ganhar de três maneiras:

¹⁰³ Vd. CUNDIFF, Eduard et alli – Ob. Cit., p. 26.

¹⁰⁴ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 189-192.

¹⁰⁵ Vd. KOTLER, Philip – Ob. Cit., p. 189-192.

*Primeiramente, está em melhor posição para verificar e comparar as oportunidades de marketing. (...)
Em segundo lugar, o vendedor poderá fazer melhores ajustes de seu produto e dos apelos de marketing. (...)
Em terceiro lugar, o vendedor pode desenvolver programas e orçamentos de marketing baseados numa idéia mais clara sobre as características de segmentos específicos de mercado.”*

3.3- Competitividade Empresarial

Em que pese o reconhecimento de uma forte competitividade no mundo empresarial, não há entre os autores uma definição clara sobre o tema. Chudnovsky, citado por Kupfer¹⁰⁶, por exemplo, cotejando 13 definições de competitividade recolhidas na literatura recente, propõe a existência de enfoques microeconômicos e macroeconômicos do conceito. No primeiro enfoque, alinham-se as definições de competitividade centradas sobre a firma. São as definições que associam competitividade à aptidão de uma firma no projeto, produção e vendas de um determinado produto em relação aos seus concorrentes. No enfoque macroeconômico, competitividade aparece como a capacidade de economias nacionais de apresentarem certos resultados econômicos, em alguns casos puramente relacionados com o comércio internacional, em outros, mais amplos, com a elevação de nível de vida e o bem estar social.

Haguenauer, também citado por Kupfer¹⁰⁷ é outro autor a abordar o assunto. Para tanto, o autor organiza os vários conceitos de competitividade em duas famílias:

- Competitividade como desempenho: nessa vertente, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado alcançada por uma empresa ou por um conjunto delas em um mercado em um dado momento. A participação das exportações da empresa ou do conjunto delas no comércio

¹⁰⁶ Vd. KUPFER, David - *Padrões de Concorrência e Competitividade*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991, p. 03.

¹⁰⁷ Vd. KUPFER, David - Ob. Cit., p. 05.

internacional total da mercadoria apareceria como seu indicador mais imediato, em particular no caso da competitividade internacional.

- **Competitividade como eficiência:** nessa versão, busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela empresa, isto é, na capacidade da empresa em converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Aqui, a competitividade é associada à capacidade de uma empresa ou conjunto delas de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade), tecnologia, salários e produtividade, estando relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção da empresa em relação à concorrência.

Na primeira visão, segundo Haguenaer, citado por Kupfer¹⁰⁸, é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado. Na segunda visão, é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade.

Kupfer¹⁰⁹ atesta que há obstáculos na tentativa de conciliação analítica entre as duas visões. Segundo o autor, há diferenças nas concepções entre os autores. Para os que percebem a competitividade como desempenho, ela é um fenômeno ex-post, ou seja, é o resultado de um vasto conjunto de fatores, dentre os quais a eficiência técnica produtiva é apenas um deles e nem sempre o mais importante. Assim, competitividade é uma variável que sintetiza fatores como preço, habilidade em servir ao mercado e capacidade de diferenciação de produtos.

Os autores que seguem a vertente “eficiência”, de acordo com Kupfer¹¹⁰, asseguram que a competitividade é um fenômeno ex-ante, ou seja, é um grau de capacitação detido pelas empresas, que se traduz nas técnicas por

¹⁰⁸ Vd. KUPFER, David - Ob. Cit., p. 05.

¹⁰⁹ Vd. KUPFER, David - Ob. Cit., p. 5-6.

¹¹⁰ Vd. KUPFER, David - Ob. Cit., p. 5-6.

elas praticadas. Dito de outro modo, o desempenho no mercado seria uma provável conseqüência da competitividade e não sua expressão. Considera-se, assim, que é o domínio de técnicas mais produtivas que, em última análise, habilita uma empresa a competir com sucesso, isto é, representa a causa última da competitividade.

Porter, citado por Luce & Karsten¹¹¹, afirma que uma indústria (definido pelo autor como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si) está em permanente estado de competição, como resultado da interação de cinco forças competitivas:

- ameaça de novos concorrentes;
- competição entre as empresas da indústria;
- ameaça de produtos substitutos;
- poder de barganha dos fornecedores;
- poder de barganha dos clientes.

A intensidade da competição será alta e, conseqüentemente, as perspectivas de rentabilidade serão baixas onde o poder de barganha dos fornecedores e clientes for grande, a disputa entre os concorrentes atuais for intensa, se forem poucas as barreiras à entrada de novos participantes e se produtos de outros setores forem bons substitutos. A intensidade relativa dessas forças varia de indústria para indústria.

Para determinar a intensidade de cada uma das forças competitivas deve-se considerar alguns fatores relevantes. A ameaça de entrada de novos concorrentes, por exemplo, depende das barreiras de entrada existentes. A intensidade dessas barreiras está relacionada aos aspectos:

- economias de escala;
- diferenciação do produto (lealdade dos clientes em relação ao produto);
- necessidade de capital;
- custos de mudança (com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro);

¹¹¹ Vd. LUCE, Fernando Bins; KARSTEN, Ricardo. *Análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul*. Revista de Administração, São Paulo. V. 27, n. 1, 1992), p. 04.

- custos de mudança (com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro);
- acesso às matérias-primas;
- acesso aos canais de distribuição;
- política governamental;
- curva de experiência (custos unitários declinam à medida em que empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto);
- expectativas de retaliação dos concorrentes existentes.

A competição entre os concorrentes atuais, outra força competitiva determinante, depende dos seguintes fatores:¹¹⁴

- número, tamanho e equilíbrio dos concorrentes;
- crescimento da indústria;
- participação dos custos fixos;
- diferenciação do produto;
- incremento da capacidade de produção;
- divergência dos concorrentes;
- barreiras de saída.

A força competitiva classificada por Porter como poder de barganha dos fornecedores depende dos seguintes fatores:¹¹⁵

- grau de concentração dos fornecedores;
- número e tamanho dos fornecedores;
- existência de insumos substitutos;
- importância da indústria para o fornecedor;
- importância do insumo para a indústria compradora;
- diferenciação dos insumos;

O poder de barganha dos clientes depende de:¹¹⁶

- grau de concentração dos clientes;
- volume de compras;

¹¹⁴ Vd. LUCE, Fernando Bins; KARSTEN, Ricardo – Ob. Cit., p.04.

¹¹⁵ Vd. LUCE, Fernando Bins; KARSTEN, Ricardo – Ob. Cit., p. 04.

¹¹⁶ Vd. LUCE, Fernando Bins; KARSTEN, Ricardo – Ob. Cit., p. 04.

- participação do produto nos seus custos;
- padronização dos produtos;
- lucratividade dos clientes;
- importância da qualidade dos produtos;
- disponibilidade de informações.

A ameaça de produtos substitutos é relevante quando:¹¹⁷

- a evolução tecnológica possibilita reduções de custo e preço;
- margens elevadas possibilitam reduções de preço.

O tema competitividade suscita tantos conceitos e concepções que há outros estudiosos que preferem analisá-la a partir de mudanças estruturais no mercado e na concorrência entre as empresas. Fleury & Arkader¹¹⁸, por exemplo, são autores que se encaixam nessa perspectiva de análise. Ao abordar competitividade, eles explicam que no decorrer da década de 80 os argumentos a favor da importância dos aspectos gerenciais na determinação da competitividade industrial ganharam rapidamente espaço e reconhecimento em todo o mundo.

Para os autores, durante esse período havia o receio pela empresa estar demonstrando uma elevada atenção aos conceitos mais centrais do que qualificavam como a moderna liturgia gerencial. O argumento que questionava tal modelo de gestão baseava-se no fato de que os novos conceitos gerenciais estavam induzindo as empresas americanas a se descuidarem dos aspectos básicos ligados à tecnologia e à produção, concentrando-se em aspectos ligados ao marketing e às finanças. Simultaneamente, segundo os autores, ocorria um movimento frenético que questionava os conceitos e as práticas de gerência de produção, fortemente influenciado pela comparação do modelo fordista-taylorista como o modelo “japonês”, em especial com o Sistema Toyota de Produção.

As causas do declínio do modelo taylorista de gestão, asseguram Fleury & Arkader¹¹⁹, foram atribuídas a cinco conjuntos de filosofias e práticas

¹¹⁷ Vd. LUCE, Fernando Bins; KARSTEN, Ricardo – Ob. Cit., p. 04.

¹¹⁸ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca. – Ob. Cit., p. 258.

¹¹⁹ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca – Ob. Cit., p. 259.

gerenciais: (a) *“estratégias ultrapassadas, fortemente influenciadas pelos princípios da produção em massa e por um arraigado paroquialismo; (b) tendência a uma ênfase exagerada nos aspectos de curto prazo, em prejuízo do longo prazo; (c) fragilidade tecnológica no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos e de processos; (d) negligência com os recursos humanos, principalmente ao chão de fábrica; (e) falhas generalizadas na cooperação, tanto interna quanto externa, vertical e horizontalmente”*.

De outro lado, os padrões emergentes na nova concepção gerencial, concluem Fleury & Arkader¹²⁰, foram agrupados em seis características básicas: (a) *“um esforço permanente para a melhoria simultânea da qualidade, dos custos e dos serviços de entrega; (b) manter-se muito próximo dos clientes, para entender suas necessidades e ser capaz de se adaptar para satisfazê-las; (c) busca de uma maior aproximação com os fornecedores; (d) utilização estratégica da tecnologia, visando à obtenção de vantagens competitivas; (e) utilização de estruturas organizacionais mais horizontalizadas e menos compartimentalizadas; (f) utilização de políticas inovadoras de recursos humanos”*.

Fleury & Arkader¹²¹ sustenta que diferentemente do modelo fordista-taylorista, no qual *“as bases da competitividade estão assentadas nas vantagens de custo e eficiência, de padronização e nas decisões de gerentes e engenheiros para os trabalhadores do chão de fábrica, os quais são vistos como simples insumo produtivo, um item de custo variável...”*; no novos padrões gerenciais, *“busca-se a competitividade multidimensional, com ênfase à desverticalização, à terceirização, às parcerias com clientes e fornecedores, trabalho em equipe, eliminação de desperdícios, rotação de tarefas, trabalhadores polivalentes...”*

Além da estabilidade da moeda, Fleury & Arkader¹²² comenta que as grandes mudanças ocorridas no Brasil nos anos 80 e no início da década de 90, impulsionaram as empresas nacionais em direção de grandes esforços de mudanças. Segundo o autor, após mais de 30 anos de um modelo econômico fortemente protecionista, com baixa concorrência interna e forte participação do

¹²⁰ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca – Ob. Cit., p. 259.

¹²¹ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca – Ob. Cit., p. 259.

¹²² Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca – Ob. Cit., p. 253-254.

Estado na economia, o País experimentou, a partir de 1990, um rápido processo de mudanças estruturais, caracterizada por uma maior abertura para o mercado externo e uma menor interferência do Estado nas atividades produtivas.

A ameaça advinda da possibilidade da concorrência externa somada a um ambiente macroeconômico desfavorável, com índices incontroláveis de inflação e altas taxas de juros, as empresas brasileiras se defrontaram com a urgente necessidade de mudanças. Essa constatação, entretanto, surgiu no momento em que mudanças no mercado empresarial brasileiro não significava uma efetiva alteração nos padrões ou modelos de gestão. Em verdade, explica Fleury & Arkader¹²³, o que as empresas começaram a insinuar, a partir da metade da década de 70, era o desejo de penetrar no mercado externo sustentado pelas oportunidades geradas pelos incentivos governamentais.

Assim, ao longo do tempo elas apenas se adaptavam às exigências comerciais e técnicas de seus clientes. A verdadeira mudança do paradigma gerencial era protelada pela conveniente alternativa de desistir da empreitada e se contentar com o mercado interno que continuava protegido. Nesse contexto, o risco era quase inexistente e, por isso mesmo, não causou surpresa o fato de um grande número de empresas trilharem este caminho.

Já as mudanças ocorridas na esfera político-econômica na década de 90 foram não só mais profundas, como efetivamente exigiram uma reavaliação do modelo gerencial praticado – e, até então, bem sucedido. A crescente competição empresarial e a decisão do governo brasileiro em abrir e desregulamentar sua economia causaram um ambiente favorável às mudanças, desta vez bem mais urgentes e necessárias. Como resultado – embora os poucos anos da nova experiência não permita diagnosticar com maior exatidão – surgiram várias questões relacionadas a escolhas políticas e estratégicas. Redução nos custos de produção, downsizing, incentivo à criatividade e à inovação e maior envolvimento entre empresa e sociedade foram algumas das estratégias adotadas pelas organizações em busca de competitividade empresarial.

¹²³ Vd. FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca – Ob. Cit., p. 254.

Coutinho & Ferraz¹²⁴ analisam a competitividade a partir de uma associação entre fatores internos e externos à organização industrial. “O desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que pode ser subdividido naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais, e nos de natureza sistêmica”. Os autores descrevem as características de cada um dos fatores:

1. Fatores internos à empresa: são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão e através dos quais busca fazer a distinção de seus competidores. Incluem os estoques de recursos acumulados pela empresa, as vantagens competitivas que possuem e a sua capacidade de ampliá-las, como por exemplo, a capacitação tecnológica e produtiva; a qualidade e a produtividade dos recursos humanos.

Os obstáculos à competitividade no âmbito das empresas relacionam-se ao fato de que, apesar das estratégias das empresas líderes, ainda existe baixo grau de conscientização das empresas quanto ao atendimento de algumas necessidades, a saber:

- produzir em conformidade com as normas técnicas;
- atender às necessidades do consumidor, aumentando a qualidade, reduzindo preços, reduzindo desperdícios, aumentando a integração e coordenação com outros produtos, cumprindo as condições de entrega etc.;
- treinar e elevar a qualificação da mão-de-obra como instrumentos de elevação da produtividade;
- modernizar a gestão empresarial e a gestão da qualidade através do emprego de técnicas organizacionais avançadas;
- incentivos ao desenvolvimento de *design* próprio.

¹²⁴ Vd. COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.). Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas (SP): UNICAMP, 1994. p. 19.

caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente, como as características dos mercados consumidores, configuração da indústria em que a empresa atua, concorrência. Neste âmbito, identificam-se alguns obstáculos:

- dificuldades de estabelecimento de condições de equilíbrio entre produtores e consumidores na elaboração de normas técnicas, com predominância dos primeiros e conseqüente de conflitos de interesses e necessidades;
- baixo grau de integração e, por vezes, relação de conflito entre os setores e as instituições públicas de ensino e pesquisa.

3. Fatores sistêmicos: constituem variáveis externas à empresa. Podem ser de diversas naturezas: macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infra-estruturais, sociais, internacionais, ou mesmo regionais. Dentre os fatores sistêmicos, destacam-se como principais obstáculos à competitividade:

- baixa efetividade na aplicação da legislação de defesa da concorrência e elevado poder de influência sobre os instrumentos de política industrial por parte dos setores oligopolizados, em detrimento das relações de equilíbrio de interesses e necessidades entre produtores e consumidores;
- sistema tributário que leva à impossibilidade de obter ganhos significativos no preço final de alguns produtos, a despeito dos esforços para a redução de custos de produção;
- Ineficiente sistema de transporte;
- falta de mecanismos contínuos de financiamento de longo prazo para a capacitação produtiva;
- dificuldades alfandegárias para o acesso a máquinas, equipamentos e seus componentes que constituem a tecnologia de ponta nos respectivos setores.

A competitividade também é amplamente debatida por Muller¹²⁵, que faz um comparativo detalhado das tipologias existentes. As tabelas a seguir apresentam o trabalho desenvolvido pelo autor.

¹²⁵ Vd. MULLER, G. R. - *Proposição de um Modelo de Análise da Competitividade Organizacional com Base do Valor - Aplicação no setor de Cerâmica de Revestimento*. Florianópolis: [s. n.], 1996. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. p. 67-69.

Tabela 01:

Tipologias de Competitividade

AUTORES	TIPOLOGIAS	ENFOQUE	COMO A COMPETITIVIDADE É ABORDADA
Fajzylber (1988)	<i>Espúria</i>	<i>Economia nacional</i>	<i>Sustentada por fatores como baixos salários, manipulação da taxa de câmbio, subsídios às exportações, altas taxas de rentabilidade do mercado interno que sustentam as exportações etc.</i>
	<i>Autêntica</i>	<i>Economia nacional</i>	<i>Aumento da produtividade, o que só é obtido através da incorporação do progresso técnico.</i>
Haguenauer (1989)	<i>Desempenho</i>	<i>Mercado</i>	<i>É considerada como sendo expressa na participação no mercado (market-share) alcançada por uma organização.</i>
	<i>Eficiência</i>	<i>Organização</i>	<i>É de uma característica estrutural. Busca traduzi-la através da relação insumo-produto praticada pela organização.</i>
Chudnovsky (1990)	<i>Microeconômica</i>	<i>Organização</i>	<i>Relacionada às aptidões da organização quanto ao projeto, produção e venda de um produto em relação aos concorrentes.</i>
	<i>Macroeconômica</i>	<i>Economia nacional</i>	<i>Associada à capacidade das economias nacionais em alcançar certos resultados. Pode incluir a elevação do nível de vida e o bem estar social.</i>
Nelson (1992)	<i>Primeiro Grupo</i>	<i>Organização</i>	<i>Relaciona-se a fatores que fazem uma organização forte ou fraca ante a concorrência, como modelo organizacional, capacidade de produção etc.</i>
	<i>Segundo Grupo</i>	<i>Economia nacional</i>	<i>Determinada pelo mercado: comportamento das empresas determinado pelo "clima macroeconômico" em que estão inseridas</i>
	<i>Terceiro Grupo</i>	<i>Governo e organização</i>	<i>Relacionada ao papel desempenhado pelas políticas do governo, ressaltando-se a habilidade do governo em influenciar no desempenho das organizações.</i>

AUTORES	TIPOLOGIAS	ENFOQUE	COMO A COMPETITIVIDADE É ABORDADA
Pettifrew & Whipp (1991)	1. Microeconomistas e Especialistas		
	a) teoria econômica	<i>Estrutura de mercado</i>	<i>Associada a preços e quantidades, sendo que a competição é vista como um mecanismo de ajustamento do sistema econômico.</i>
	b) chamberlianos	<i>Organização</i>	<i>Relacionada às capacidades singulares da organização, pois considera-se que a competição ocorre entre organizações que possuem recursos distintos em pontos chaves (Know-how, marketing etc.)</i>
	c) organização industrial	<i>Organização e indústria</i>	<i>Associada ao relacionamento entre a empresa e o ramo no qual está inserida.</i>
	d) schumpeteriana	<i>Organização e mercado</i>	<i>Incerteza e instabilidade são as idéias básicas da visão de competição. A competitividade é associada à mudança técnica, à qualidade e às vendas.</i>
	2. Nova Competição		
	a) Primeiro artigo	<i>Organização</i>	<i>Associada à estratégia direcionada à tecnologia.</i>
	b) Segundo artigo	<i>Organização e indústria</i>	<i>Relacionada à ação administrativa. Considera que essas ações podem desencadear mudanças na posição competitiva das organizações.</i>
	3. Institucionalistas	<i>Instituições sociais</i>	<i>Associada não apenas a transações mediadas por preços, mas também ao acesso às informações de uma série de instituições sociais.</i>
	4. Debate demorado	<i>Economia nacional, sociedade, governo e organizações</i>	<i>Relacionada com fatores considerados causadores da falta de competitividade como: taxas de investimentos nos fatores culturais, demanda enfraquecida, políticas governamentais, conservadorismo cultural, entre outros.</i>

Tabela 02:

Tipologias de Competitividade Alternativa

TIPOLOGIAS	ENFOQUE	COMO A COMPETITIVIDADE É ABORDADA
<i>Peterianos</i>	<i>Organização</i>	<i>Na abordagem Peteriana, a competitividade é associada a fatores internos à organização. Para os autores Peterianos, a conquista de um diferencial competitivo está associado a "fazer certo as coisas", sendo relevante a execução das estratégias com excelência.</i>
<i>Porterianos</i>	<i>Ambiente em que a organização está inserida</i>	<i>A abordagem Porteriana relaciona a competitividade ao ambiente em que a organização está inserida. Segundo os autores Porterianos, o diferencial competitivo é associado a "fazer a coisa certa", visto que o aspecto proeminente é o adequado posicionamento da organização em relação à concorrência.</i>
<i>Contextualistas</i>	<i>Organização e ambiente no qual está inserida</i>	<i>Os autores da abordagem Contextual associam a competitividade à organização assim como ao ambiente em que está inserida. De acordo com os autores Contextualistas, o desenvolvimento de um diferencial competitivo engloba tanto fatores internos como externos à organização.</i>

4- RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EMPRESA: O CASO DO INSTITUTO ETHOS

O objetivo deste capítulo é apresentar o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social¹, a mais importante entidade brasileira voltada ao estudo do tema que norteia o presente trabalho. Pretende-se, com essa apresentação, mostrar o crescente desenvolvimento das empresas cidadãs nos últimos anos e conhecer as particularidades do Instituto.

Associado à entidade norte-americana Business for Social Responsibility, o Instituto Ethos foi criado por um grupo de empresários, jornalistas, professores e profissionais das mais diversas áreas preocupados em promover e disseminar condutas socialmente responsáveis. Assim, surgiu o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, com o claro objetivo de oferecer mecanismos para que organizações públicas e privadas pudessem desenvolver ações visando à melhoria da conjuntura social, econômica e ambiental.

O nome escolhido não poderia ter sido mais apropriado. Ethos, palavra de origem grega, significa estudo dos costumes, do caráter, ciência da moral, o "espírito" de uma época, o tom determinante do sentimento de um povo ou de uma comunidade. De Ethos deriva Ética, concebida como ciência do dever humano em seu sentido mais amplo, conjunto de regras de conduta do convívio entre as pessoas.

¹ Vd. *A ética como fim*. Revista Exame, fev. 1999, p. 73-81.

4.1- Missão Empresarial

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma associação de empresas de qualquer tamanho e/ou setor interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável em um permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento.

A missão do Ethos² é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial ajudando as empresas a alcançar determinados resultados. Os principais são:

- Compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;
- Implementar políticas e práticas que atendam elevados critérios éticos, contribuindo para alcançar sucesso econômico sustentável a longo prazo;
- Assumir suas responsabilidades com todos aqueles que estão envolvidos por suas atividades;
- Demonstrar aos seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno de longo prazo sobre seus investimentos;
- Identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem estar comum.
- Prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável.

Para cumprir sua missão empresarial, o Instituto Ethos desenvolve as seguintes atividades:³

I - Informações:

Constituir e organizar informações sobre:

- bancos de dados já existentes sobre cidadania empresarial;
- ações empresariais socialmente responsáveis bem sucedidas;

² Vd. *A ética como fim.* – Ob. Cit., p. 74.

³ Vd. *A ética como fim.* – Ob. Cit., p. 76-77.

- empresas que estão desenvolvendo programas sociais;
- organizações que estão trabalhando com responsabilidade social empresarial;
- códigos de ética de conduta de empresas;
- informações sobre projetos sociais governamentais em parceria com a sociedade civil;
- projetos sociais de organizações não governamentais e agências nacionais e internacionais;
- organizações não governamentais qualificadas, como parceiras de ações empresariais;
- indicadores sociais, ambientais, culturais e de direitos humanos.

II - Conferências, debates, encontros:

- Promover conferências, palestras, seminários e debates com empresas sobre responsabilidade social;
- Promover a participação em conferências e fóruns nacionais e internacionais;
- Ajudar a organizar conferências e fóruns nacionais e internacionais.

III - Assistência Técnica:

- Viabilizar assistência técnica para as empresas no planejamento e implantação de projetos sociais;
- Prover as empresas de informações que possam estimular suas ações sociais e torná-las mais efetivas no incentivo às ações voluntárias, na adoção de códigos de ética de conduta e no trabalho pela promoção dos direitos humanos no local de trabalho e na comunidade;
- Elaborar manuais para auxiliar as empresas no seu processo de incorporar às suas atividades o conceito da responsabilidade social;

IV - Comunicação

- Divulgar e comunicar informações sobre ações empresariais socialmente responsáveis bem sucedidas;
- Divulgar os efeitos de comportamentos tidos como irresponsáveis pela sociedade, sobre o valor das empresas;
- Divulgar palestras, seminários, debates e conferências sobre responsabilidade social;
- Divulgar projetos sociais de governos, agências nacionais e internacionais e organizações não governamentais com parceria empresarial;
- Assistir as empresas no uso da comunicação como forma de estimular e efetivar suas ações de responsabilidade social. Incentivar a divulgação destas ações como forma de estimular a criação de uma ampla cultura de responsabilidade social;
- Elaborar publicações sobre cidadania empresarial. Procurar engajar as empresas de comunicações na promoção de projetos que relevem ações sociais;
- Ocupar espaços nos meios de comunicações através de campanhas, artigos, matérias e programas que estimulem a cidadania empresarial;

V - Articulação e Mobilização

- Promover parcerias de empresas com organizações não governamentais, poder público e agências;
- Promover intercâmbio local e internacional entre empresas e empresários interessados na cidadania empresarial;
- Estimular estudantes, futuros gestores de empresas a assumir valores de responsabilidade social empresarial;
- Estimular as empresas e os empresários a participar, criar e apoiar organizações empresariais que buscam promover o bem estar social;
- Facilitar a ação articulada de empresas e organizações empresariais com responsabilidade social para ações locais, nacionais e internacionais;

- Participar na criação, organização e atuação de organizações locais e internacionais que buscam promover a cidadania empresarial.

4.2- O manual “Primeiros Passos”

Para pôr em prática os ideais definidos na missão organizacional, o Instituto Ethos elaborou o manual “Primeiros Passos”,⁴ um conjunto de informações que auxiliam empresas interessadas em buscar formas de integrar a responsabilidade social à cultura de suas atividades. Deve ser utilizado apenas como uma fonte de idéias e não como um recurso definitivo para a empresa que se considera socialmente responsável.

Observar a lei em todos seus aspectos já é uma base de responsabilidade social. Entretanto, o manual oferece uma extensa linha de programas, políticas e idéias que discorrem sobre o processo de formação de uma empresa estruturada e respeitada por seus valores sociais, além de demonstrar ações que têm por objetivo criar e proporcionar um ambiente de trabalho produtivo e participativo. Os principais programas⁵ descritos no manual são os seguintes:

- **Política e Operações**

Estabeleça princípios ambientalistas

Estabeleça compromissos e padrões ambientais para a sua organização que incluam metas formais. Esses compromissos deverão, ao menos, estabelecer as intenções da empresa referentes ao meio ambiente. Comprometa sua empresa inteiramente com as leis vigentes, indo além do que a lei estabelece sempre que possível.

Defina uma política ambientalista aberta e transparente, para que os empregados ou a comunidade possam ser informados sobre qualquer impacto

⁴ Vd. *A ética como fim.* – Ob. Cit., p. 75.

⁵ Vd. *A ética como fim.* – Ob. Cit., p. 79-81.

adverso à natureza que esteja sendo causado por sua empresa. Confira políticas ambientais que vêm sendo utilizadas por outras organizações, dentro e fora de seu ramo de atuação.

- **Minimização de Resíduos**

Crie um código de reciclagem

Promova a idéia, do ponto de vista de sua empresa, que "resíduo" representa tudo aquilo que não se pode utilizar ou vender, mas que se deverá pagar para livrar-se dele. Estimule os empregados a apresentar sugestões para a redução do resíduo através da reutilização de materiais e reciclagem daqueles que não poderão mais ser utilizados.

- **Prevenção da Poluição**

Promova o descarte seguro de substâncias tóxicas

Crie um plano que assegure o descarte seguro de tudo o que é tóxico, incluindo até mesmo o que não aparenta ser prejudicial, como pilhas, cartuchos de impressoras e copadoras, tintas, solventes etc. Descubra na prefeitura local quais as áreas, nas proximidades de sua empresa, próprias para depósito de substâncias tóxicas ou verifique a possibilidade de criá-las em conjunto com outras empresas.

- **Uso eficaz de energia e água**

Promova o uso de transporte alternativo

Encoraje os funcionários a planejar um rodízio de seus carros para que viajem juntos, ou para que usem bicicletas, transporte público ou caminhem para o trabalho. Providencie incentivos para aqueles que se utilizam do transporte alternativo, tais como passês de ônibus, estacionamento preferencial para os adeptos do rodízio, espaço para estacionamento de bicicletas. Exponha um mapa

da cidade de forma que todos os funcionários possam expor seus nomes e a localização de suas casas, para que os que morem próximos uns aos outros se interessem pelo rodízio de carro.

- **Projeto Ecológico**

Trabalhe em parceria com fornecedores e clientes

Considere a possibilidade de se unir a outros parceiros. Converse com seus fornecedores quais os itens, desde material de escritório até matéria prima, que podem ser substituídos por produtos que reduziriam o índice residual, mas que ao mesmo tempo não comprometam custos, qualidade e confiabilidade.

Verifique com seus clientes o que poderia ser feito por sua empresa para tornar seu produto e serviço mais eficiente e com menor índice residual. Considere a possibilidade de prover serviços que vão além da venda do produto. Por exemplo, a oferta de treinamento a clientes sobre a utilização correta de seus produtos poderá ajudar a torná-los menos poluentes, e também a reduzir resíduos e poluição.

- **Práticas Gerais**

Encoraje novas idéias e comentários

Crie um ambiente de trabalho que encoraje os funcionários a trazer novas idéias e opiniões sobre a empresa e suas diretrizes. Alguns funcionários podem inclusive desejar se expressar abertamente: promova reuniões para a discussão da matéria. Outros talvez gostariam de o fazer de forma mais particular: promova encontros pessoais ou crie uma caixa de sugestões. Quaisquer que sejam os meios, certifique-se que você está passando a idéia de que os comentários e idéias recebidos são importantes e sérios.

- **Treinamento/Educação/Desenvolvimento Profissional**

- Crie um programa de aconselhamento

Desenvolva um mecanismo, seja formal ou informal, para que os empregados mais antigos possam passar adiante a experiência profissional adquirida e aconselhar sobre a carreira. Permita a realização de encontros para este fim, durante o horário de trabalho. Considere este item na avaliação de desempenho dos funcionários e gerentes.

- **Delegação de Poderes**

- Forneça informações sobre o desempenho financeiro da empresa

Estude a possibilidade de "abrir" com os empregados os resultados financeiros da empresa de forma simples (na forma de extrato de lucros e perdas), a cada trimestre ou anualmente. A idéia é fazer com que os empregados entendam o funcionamento da empresa, busquem oportunidades para a redução de custos e aumento das receitas, e que tomem, no futuro, decisões mais adequadas baseadas no conhecimento destes números. Talvez seja aconselhável fazer, paralelamente à política global, um treinamento dos funcionários na área financeira, para que tenham um melhor entendimento da matéria, seus termos e conceitos, além de um programa de participação nos lucros.

- **Recompensa**

- Crie um programa de participação nos lucros

Neste programa, o empregado terá participação nos lucros da empresa de acordo com o seu desempenho. Existe uma grande variedade de planos de participação nos lucros, cada um com suas próprias regras e fórmulas, os quais podem ser modificados para atender as necessidades de sua empresa e refletir a política de recompensa estabelecida. Os programas são baseados em índices específicos de desempenho, alguns dos quais estipulam incentivos mesmo

quando a empresa não obtém lucro; outros estipulam a participação nos lucros entre os funcionários, enquanto outros ainda levam o empregado a assumir determinados riscos.

Para serem bem sucedidos, os programas de participação nos lucros necessitam ter metas claramente estabelecidas e serem bem administrados pela gerência responsável. Entretanto, você talvez não necessite formalizar um plano de participação nos lucros para incentivar seus empregados: você pode simplesmente decidir pelo pagamento de um bônus, baseado no alcance de uma meta de desempenho específica.

- **Reduções de Quadro e Demissões**

Evite demissões

Elabore um menu de opções para determinar se há outros custos que podem ser cortados antes de reduzir o pessoal. Por exemplo, antes de demitir empregados, considere a redução das diárias de viagem, do número de viagens, o “congelamento” dos salários. Solicite aos funcionários sugestões para a redução de custos. Como um último recurso, considere um índice de corte de custos salariais, mediante negociação coletiva, submetida à Justiça do Trabalho, incluindo a gerência e a diretoria, de forma a manter todos empregados

- **Equilíbrio entre Trabalho e Família**

Procure ajudar a colocar todos os filhos dos seus funcionários na escola

Forneça todas as condições para que os filhos dos empregados possam ser acolhidos em creches de boa qualidade no local de trabalho ou próximo à residência. Estabeleça como meta que todos os filhos dos seus funcionários estejam estudando e completem pelo menos o segundo grau. Comprometa todos os funcionários e suas famílias com este objetivo. Faça um levantamento e procure ajudar a superar em cada caso o obstáculo que impede a permanência das crianças na escola. Após a superação desta meta, procure

incentivar e ajudar para que os estudos possam prosseguir numa universidade ou escola técnica. Não esqueça também de incentivar a colocação das crianças em pré-escolas. Promova o conceito da educação como um processo permanente para todos os funcionários e suas famílias.

- **Saúde, Segurança e Bem Estar**

Recompense pelo estilo de vida saudável

Recompense funcionários e membros de suas famílias pela prática de um estilo de vida saudável. Encoraje as dietas saudáveis. Dê pequenas gratificações ou dias livres extras para os funcionários cujas famílias fazem exercício físico, não fumam, fazem aulas de pré-natal, fazem check up anual, vacinam suas crianças, fazem mamografias ou testagem da próstata, e outras inúmeras práticas próprias da idade ou do sexo. Um recurso que vem sendo muito utilizado pelas empresas como forma de recompensa para seus funcionários e familiares é o "vale presente" de lojas locais. Profissionais da área sugerem que seja focado um ou dois hábitos a cada vez, ao contrário de estabelecer várias metas para um mesmo momento. Considere a possibilidade de organizar campanhas anuais ou semestrais para o alcance de uma única meta de saúde.

- **Global**

Considere o recrutamento em comunidades carentes

Há também várias organizações sem fins lucrativos que poderão identificar pessoas nas comunidades carentes treinadas e capacitadas a exercer as funções pretendidas.

- **Trabalho Voluntário**

Recompense os funcionários pelo trabalho voluntário

Estimule seu empregado a desenvolver o trabalho voluntário. Ofereça recompensas simples, como certificado ou carta de reconhecimento assinada por um dos diretores da empresa.

- **Filantropia**

Faça doações de seus produtos ou serviços

Se possível, faça contribuições de seus produtos ou serviços diretamente para organizações da comunidade que possam fazer uso deles. Com um pouco de criatividade, você acabará achando outras formas de fazer doações. Por exemplo, se o quadro de funcionários de sua empresa inclui profissionais capazes de efetuar consertos ou fazer montagens, considere a possibilidade de "emprestá-los" para uma organização sem fins lucrativos para que efetuem serviços de reparo.

- **Educação**

Convide alunos da escola para visitarem sua empresa

Autorize a visita de um grupo de alunos da escola à sua empresa. O simples funcionamento de um escritório poderá abrir os olhos de um grupo de jovens alunos para futuras oportunidades. Deixe que funcionários descrevam suas tarefas e esclareçam dúvidas. Se possível, permita que os alunos operem equipamentos. Organize um intervalo para lanche do qual empregados e alunos possam participar

- **Outros projetos comunitários**

Empreste suas instalações

Considere a possibilidade de ceder espaço interno de sua empresa para encontros de organizações e grupos sem fins lucrativos, de maneira tal que a segurança e as operações da empresa não fiquem comprometidas. Ceda espaço para alfabetização, aulas particulares, encontros ou outros programas. Procure por oportunidades de fazer o uso do espaço e instalações de sua empresa em benefício de programas comunitários.

- **Produtos e Serviços**

Evite a publicidade "tóxica"

Desvincule seu produto ou serviço de qualquer ligação com produtos tóxicos, violentos ou relacionados à prostituição. Procure por formas de anúncios que transmitam um modelo positivo e hábitos saudáveis. Estabeleça uma diretriz clara sobre o tipo de informação e mensagem que deve ser dirigida às crianças. Vá além das exigências mínimas para comunicar modelos positivos e práticas saudáveis. Proíba mensagens enganosas, que exploram as emoções das crianças ou que transmitam a eventual manipulação dos pais para a compra de seu produto.

- **Outras Idéias**

Faça os investimentos de sua empresa com instituições socialmente responsáveis

Pense na possibilidade de aplicar os fundos de sua empresa em instituições financeiras que suportem uma causa social. Há uma grande variedade delas trabalhando no desenvolvimento de programas comunitários.

5- A INDÚSTRIA CERÂMICA DE REVESTIMENTO

Este capítulo pretende estudar diversas variáveis da indústria cerâmica, procurando analisar aquelas mais importantes, como o panorama mundial, os principais países produtores e a indústria cerâmica brasileira. Antes, porém, convém relatar um breve histórico sobre a cerâmica de revestimento.

A utilização de materiais cerâmicos para revestimentos de edificações é bastante antiga, sendo possível encontrar registros de seu surgimento já no século VI a.C. De acordo com Suzigan & Coutinho¹, a produção era de caráter artesanal e apenas as classes sociais mais abastadas é que tinham recursos suficientes para adquiri-la.

Séculos mais tarde, durante a Idade Média, os produtos cerâmicos foram largamente utilizados pelos países europeus, notadamente pelos mais desenvolvidos à época, como Portugal e Espanha, que possuíam uma tradição em cerâmica artesanal, e a Inglaterra, que se destacava na produção de cerâmica de mesa.

A partir da 2ª Guerra Mundial, a produção em caráter industrial tornou os materiais acessíveis para o emprego em outros tipos de edificações, expandindo sua utilização para além das luxuosas residências. Desde então, observadas as vantagens do material, como facilidade de colocação e de limpeza, assepsia e beleza, os revestimentos cerâmicos tornaram-se uma exigência em vários códigos de obras e edificações, aumentando consideravelmente seu consumo.

¹ Vd. SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coord.). A Indústria Cerâmica de Revestimentos. Relatório Final. Projeto: Desenvolvimento Tecnológico e Competitividade da Indústria Brasileira. SCTDE/FECAMP/UNICAMP. Campinas, julho de 1993. p. 32.

Suzigan & Coutinho² explicam que os materiais cerâmicos para revestimentos na construção civil são constituídos por dois tipos básicos de produtos: os azulejos e o ladrilhos cerâmicos. Os primeiros, em decorrência de suas características dimensionais e de resistência, são destinados ao revestimento de paredes e constituem-se de um corpo cerâmico branco recoberto em uma das faces por uma camada vítrea, com ou sem decoração. Os ladrilhos cerâmicos, por sua vez, destinam-se ao revestimento de pisos, sendo produzidos para oferecer maior resistência.

5.1- Contexto internacional da indústria cerâmica de revestimento

O capítulo intitulado “Indústria Cerâmica”, detalhado no Relatório da Indústria Brasileira³, elaborado anualmente pela Serviço Brasileiro das Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), aponta o Brasil como o quarto maior produtor de cerâmica para revestimentos (pisos e azulejos). A privilegiada posição foi consolidada com a produção, em 1998, de aproximadamente 340 milhões de metros quadrados.

O maior produtor do mundo continua sendo a Itália, que já há muitos anos ostenta essa posição, consolidada com a produção, em 1998, de 550 milhões de metros quadrados. A China é o segundo maior produtor mundial, tendo alcançado um volume de produção da ordem de 470 milhões de metros quadrados em 1998. No mesmo ano, a Espanha foi o terceiro maior produtor, produzindo aproximadamente de 360 milhões de metros quadrados.

O Relatório⁴ acima citado reconhece a posição da indústria cerâmica de revestimento brasileira como sendo positiva, pois, segundo os analistas, o setor encontra-se atualmente em fase de transição. Assim, ainda que os resultados obtidos em 1998 sejam altamente significativos, o Relatório enaltece a real

² Vd. SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coord.) – Ob. Cit., p. 32

³ Vd. Relatório da Indústria Brasileira. Serviço Brasileiro das Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). São Paulo, 1998, p. 78

⁴ Vd. Relatório da Indústria Brasileira. Ob. Cit., p. 78-79

possibilidade de o setor cerâmico do país despontar ainda mais no cenário internacional. O otimismo dos analistas é reforçado pelo rápido desenvolvimento da cerâmica brasileira e também pela agressiva política de exportação das empresas nacionais. Reconhecem, entretanto, que a tarefa é árdua, pois no comércio externo acirra-se cada vez mais a competição, principalmente em termos de tecnologia e valor agregado. Internamente, a concorrência de preços em determinados segmentos de mercado acirra a disputa.

O Relatório da Indústria Brasileira⁵ também apresenta outros dados importantes sobre o contexto internacional da indústria cerâmica de revestimento. A tabela 3 mostra a colocação dos países em fatores como produção, consumo e exportação:

Tabela 03:

Maiores produtores, consumidores e exportadores
de cerâmica (em milhões de m²) – 1998

PAÍSES	PRODUÇÃO	CONSUMO	EXPORTAÇÃO
<i>Itália</i>	<i>550</i>	<i>298</i>	<i>325</i>
<i>China</i>	<i>470</i>	<i>400</i>	<i>21</i>
<i>Espanha</i>	<i>360</i>	<i>274</i>	<i>164</i>
<i>Brasil</i>	<i>340</i>	<i>375</i>	<i>28</i>

Fonte: Revista da Indústria Brasileira (1998)

Ainda em conformidade com o Relatório da Indústria Brasileira⁶ é possível verificar que a produção de revestimentos está praticamente concentrada em países europeus e asiáticos. O Brasil é o único representante das Américas entre os oito principais produtores mundiais, conforme percebe-se analisando os dados da tabela 4, que descreve a posição de cada país e suas respectivas produções, em números absolutos e em percentuais.

⁵ Vd. Relatório da Indústria Brasileira. Ob. Cit., p. 80

⁶ Vd. Relatório da Indústria Brasileira. Ob. Cit., p. 81

Tabela 04:

Países, produção e porcentagem no mercado mundial

Posição	Países	Produção (em milhões de m²)	%
1º	<i>Itália</i>	550	18,4
2º	<i>China</i>	470	16,2
3º	<i>Espanha</i>	360	9,5
4º	<i>Brasil</i>	310	9,4
5º	<i>Alemanha</i>	71	2,9
6º	<i>Indonésia</i>	67	2,75
7º	<i>Tailândia</i>	64	2,73
8º	<i>Turquia</i>	61	2,7

Fonte: Revista da Indústria Brasileira (1998)

5.2- Principais produtores mundiais

a) Brasil:

Com menos de 90 anos de existência, a indústria nacional de revestimentos cerâmicos é hoje a quarta maior produtora do mundo, com uma produção aproximada, em 1997, de 310 milhões de metros quadrados, um volume 8,78% maior do que o resultado alcançado em 1996.

Em reportagem totalmente voltada para o setor cerâmico, a Revista Empreendedor⁷, em sua edição de março de 1998, reconhece que a indústria cerâmica brasileira já alcançou grandes feitos, a começar pelo volume de sua produção, pelo reconhecimento internacional da excelência de seus produtos e, notadamente, pelos fortes investimentos em tecnologia. A reportagem afirma que todas as grandes empresas do setor trabalham com equipamentos italianos de última geração, com alto grau de automação. Essas empresas investem a cada

⁷ Vd. Revista Empreendedor. – Ob. Cit., p. 18

ano nada menos do que R\$ 150 milhões em novas máquinas, fornos e equipamentos.

O então presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos (Anfacer), o empresário Luís Antônio Lanzi, pretende transformar o Brasil no maior produtor de revestimento cerâmico e dobrar o volume de exportação até o ano 2002. Em entrevista à Revista Empreendedor⁸, Lanzi afirma que o produto cerâmico vem conquistando mais e mais fatias do mercado, graças às suas características, como durabilidade, assepsia e fácil colocação e beleza. Ele também assegura que o potencial de consumo brasileiro é muito grande, pois as condições climáticas do país são extremamente favoráveis ao uso da cerâmica.

A exportação é outro ponto que Lanzi considera fundamental para o crescimento do setor. Segundo ele, a meta é atingir um volume de 56 milhões de metros quadrados em 2002. Para tanto, a Anfacer conta com um conjunto de estratégias nas áreas de marketing, qualidade e design. Outro plano é obter do Governo Federal ações que permitam o crescimento anual de aproximadamente 16% nos próximos quadriênio. A tabela a seguir lista as empresas brasileiras que mais exportaram em 1998⁹.

⁸ Vd. Revista Empreendedor. – Ob. Cit., p. 18

⁹ Vd. Revista Empreendedor. – Ob. Cit., p. 18-19

Tabela 05:Maiores exportadoras brasileiras

EMPRESA	VALOR (em US\$ milhões)
<i>Eliane</i>	32
<i>Cecrisa</i>	30
<i>Incepa</i>	26,7
<i>Portobello</i>	25,1
<i>Chiarelli</i>	6,14
<i>Vectra</i>	3,2
<i>De Lucca</i>	2,44
<i>Imbituba</i>	2
<i>Itagrês</i>	1,176
<i>Antígua</i>	1,24
<i>Casagrande</i>	1,12
<i>Sant'Ana</i>	1
<i>Gail</i>	0,92
<i>Gyotoku</i>	0,92
<i>Ceusa</i>	0,76
<i>Iasa</i>	0,72
<i>Gerbi</i>	0,6

Fonte: Relatório da Indústria Brasileira (1998)

Luís Antônio Lanzi considera estimulante o potencial da indústria cerâmica brasileira. Nos quadros a seguir, ele descreve as potencialidades do mercado nacional, ao relacionar as principais ameaças e oportunidades.

Quadro 01:

Ameaças à Indústria Cerâmica Brasileira

AMEAÇAS

- *Falta de uma política habitacional eficaz.*
- *Tributação excessiva.*
- *Crescimento dos sucedâneos de revestimentos cerâmicos, como a madeira e o carpet.*
- *Exigências crescentes de consumidores por prazo, colocação, qualidade, praticidade e durabilidade.*
- *As exigência para produzir preservando o meio ambiente.*
- *Acirramento da competição internacional.*
- *Limitações estruturais (rodovias, portos, fontes de energia e outras).*
- *Desinformação do consumidor.*

Fonte: Revista Empreendedor (1998)

Quadro 02:

Oportunidades da Indústria Cerâmica Brasileira

OPORTUNIDADES

- *Porte do mercado brasileiro, que ocupa o segundo lugar no ranking mundial dos países consumidores.*
- *Capacidade de produção que situa o Brasil como o quarto produtor mundial, sendo superado apenas pela Itália, China e Espanha.*
- *Potencial de crescimento do mercado, já que o consumo per capita do país é de apenas 1,4 m², enquanto que a Espanha e a Itália superam 3 m².*
- *Capacidade em tecnologia e gerenciamento.*
- *Qualidade, design e automação.*
- *Aumento dos segmentos de mercado com a implantação do Mercosul, onde o Brasil é o líder em produção, consumo e exportação.*

Fonte: Revista Empreendedor (1998)

Luís Antônio Lanzi garante que o Brasil já é hoje líder mundial em qualidade de pisos e azulejos, pois o país possui, segundo ele, o maior número proporcional de empresas com linhas de produtos certificados de qualidade internacional. Com base nos dados apresentados no II Fórum Mundial dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento, em setembro de 1997, das 121 empresas brasileiras, 14 ostentam produtos certificados, ao passo que apenas 21 das 320 empresas italianas têm produção certificada.¹⁰

Uma prova disso é o fato de o produto cerâmico brasileiro estar passando por algumas mudanças fundamentais, como a adaptação ao que prescrevem as normas da série ISO 13006 (especificações técnicas de revestimentos cerâmicos) e a fabricação de produtos com design compatível com o padrão internacional.¹¹

Uma das razões para o crescimento da indústria cerâmica nacional pode ser creditada à criação da Anfacer, em 1984. Com o objetivo de fortalecer o setor, a Associação passou a unir os esforços de suas filiadas através de um contato permanente entre seus dirigentes e definição, em conjunto, de medidas que aumentassem o poder de barganha no mercado internacional e na obtenção de auxílio do Poder Público, como discussão de leis e projetos para a redução do déficit habitacional do país. Atualmente, a Anfacer possui 47 indústrias filiadas, que correspondem a 60% da capacidade de produção de revestimentos cerâmicos e são responsáveis por 100% da exportação brasileira.¹²

A Anfacer, segundo seu ex-presidente, Luís Antônio Lanzi, possui dados que conferem grande importância ao setor, como o investimento anual de R\$ 150 milhões, o faturamento de US\$ 1,2 bilhão em 1997, o crescimento de 8,78% na produção e de 7,49% nas vendas e a exportação para mais de 80 países.¹³

E é exatamente a exportação brasileira a avalança do setor nos últimos anos. Suzigan & Coutinho¹⁴, por exemplo, atribuem ao aumento no volume

¹⁰ Vd. Revista Empreendedor. – Ob. Cit., p. 19

¹¹ Vd. Revista Empreendedor. – Ob. Cit., p. 19

¹² Vd. Revista Empreendedor. – Ob. Cit., p. 19-20

¹³ Vd. Revista Empreendedor. – Ob. Cit., p. 20

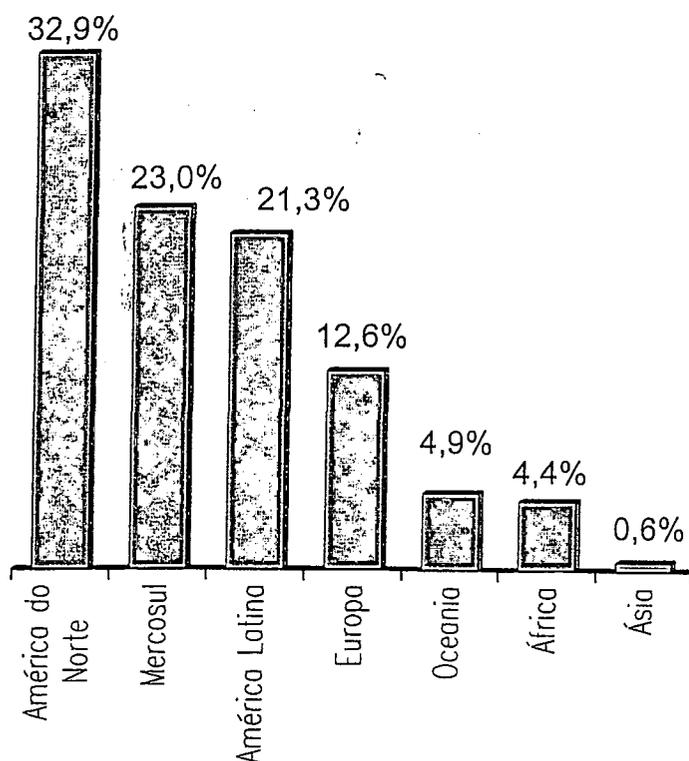
¹⁴ Vd. SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coord.). – Ob. Cit., p. 46

exportado no início da década de 90 a causa da elevação da produção nacional. De acordo com os autores, atualmente, cerca de 30% da produção nacional são destinados ao mercado externo. Eles ainda atestam que a tecnologia avançada, a atualização em lançamentos de produtos e o atendimento às rígidas normas técnicas internacionais, os produtos brasileiros passam a competir em igualdade com os países exportadores, conquistando mercados tradicionalmente abastecidos pelos italianos e espanhóis.

Analisando as estatísticas da indústria cerâmica, o Relatório da Indústria Brasileira¹⁵ permite verificar que as exportações brasileiras ficaram, durante muitos anos, concentradas apenas nos países limítrofes da América do Sul, estendendo-se mais tarde à América Central e alguns países asiáticos. Hoje, os esforços encontram-se centrados sobretudo em mercados exigentes, como os Estados Unidos, Canadá e Austrália. O gráfico a seguir apresenta a distribuição do volume exportado para o mercado internacional.

Gráfico 01:

Destino das exportações brasileiras



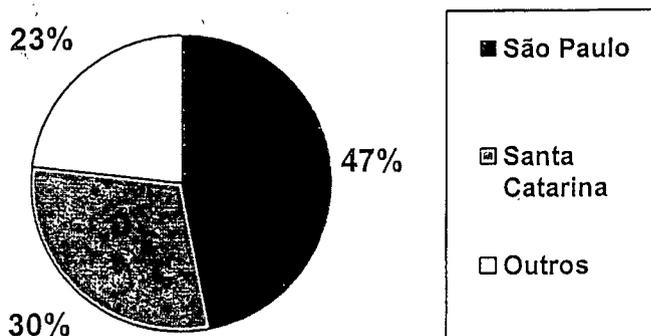
¹⁵ Vd. Relatório da Indústria Brasileira. – Ob. Cit., p. 88

Suzigan & Coutinho¹⁶ discutem outros pontos para analisar a concorrência no mercado cerâmico e o crescimento do Brasil nesse ambiente competitivo. Para os autores, além da flexibilidade para adaptar o design dos produtos, uma vantagem comparativa que se observa no Brasil deriva dos custos de mão-de-obra, tendo em vista que a produção cerâmica envolve a extração de minerais. O reflexo disso pode ser constatado através da comparação do custo de produção. No Brasil, situa-se entre US\$ 3,00 e US\$ 5,00 o metro quadrado. Na Itália este custo situa-se entre US\$ 7,00 e US\$ 8,00 o metro quadrado, e nos Estados Unidos em US\$ 10,00.

A produção brasileira de revestimento cerâmico está distribuída entre 121 empresas, com predominância de pequeno e médio portes, distribuídas nos estados de Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Minas Gerais, Goiás e Espírito Santo, gerando em torno de 22 mil empregos diretos, com um faturamento global da ordem de US\$ 1 bilhão. Os principais pólos produtores estão localizados em Criciúma (Santa Catarina) e Santa Gertrudes (na Grande São Paulo) e em Mogi Guaçu (interior de São Paulo). O gráfico a seguir demonstra como está distribuída a capacidade instalada da indústria cerâmica no Brasil.

Gráfico 02:

Distribuição da capacidade instalada



¹⁶ Vd. SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coord.). – Ob. Cit., p. 48

Suzigan & Coutinho¹⁷ dividem o parque produtor brasileiro em dois segmentos distintos:

- empresas com bom nível de qualidade e competitividade (pouco mais de 20 empresas responsáveis por 50% da produção total);
- empresas que utiliza tecnologia mais simples, produzindo produtos populares, geralmente com qualidade inferior, pouca variedade e custo mais razoável.

A distribuição da produção de pisos e azulejos por regiões brasileiras estão elencadas na tabela a seguir:

Tabela 06:

Segmentação geográfica do mercado brasileiro de revestimentos cerâmicos

REGIÕES	PISOS	AZULEJOS
<i>Sudeste</i>	55%	61%
<i>Sul</i>	16%	17%
<i>Nordeste</i>	14%	11%
<i>Centro-Oeste</i>	11%	8%
<i>Norte</i>	4%	3%
TOTAL	100%	100%

Fonte: Relatório da Indústria Brasileira (1998)

b) Itália:

Ao analisar a liderança italiana na produção mundial de cerâmica para revestimentos, o Relatório da Indústria Brasileira atenta para o fato de que a posição da Itália, “folgadoamente” à frente de seus principais concorrentes deve-se basicamente à introdução de processos de produção mais avançados e também por ser um dos mais importantes fornecedores das tendências do design e

¹⁷ Vd. SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coord.). – Ob. Cit., p. 48-49

inovação nos produtos. Soma a esses fatores o domínio dos italianos na fabricação de equipamentos.

Suzigan & Coutinho¹⁸ explicam que a posição da Itália no mercado mundial é consequência de uma tradição que atravessou séculos. Em verdade, a cerâmica italiana pode ser encontrada nos primeiros séculos da era cristã. Sua expansão, entretanto, somente foi alcançada no século XVIII. Nesse período, os italianos destacaram-se na produção de revestimentos para a decoração de monumentos em toda a Europa. Embora a matéria-prima fosse importada do Reino Unido e os equipamentos industriais dos Estados Unidos, França e Alemanha, a indústria italiana passou, gradativamente, a adaptar os equipamentos importados à sua matéria-prima.

No período posterior à Segunda Guerra Mundial, os italianos passaram a desenvolver seus próprios equipamentos, beneficiando-se do conhecimento de técnicos da indústria automobilística e chegando a adaptar equipamentos da indústria alimentícia. Suzigan & Coutinho¹⁹ afirmam que em 1990 a indústria cerâmica de revestimentos na Itália era constituída por 355 empresas com cerca de 31 mil empregados. Afora as indústrias automobilística e alimentícia, dois setores seculares na Itália, a cerâmica respondia pelo maior número de empresas e empregados.

Suzigan & Coutinho²⁰ ressaltam que o esforço da indústria italiana de revestimentos cerâmicos em conquistar o mercado internacional resultou em grande crescimento do volume exportado. Segundo os autores, em 1960, a indústria exportava 3,5% da sua produção. Porém, após uma retração do mercado interno, o país experimentou um período de acelerado crescimento e a exportação da cerâmica italiana alcançou 5,7% da produção em 1970, e 44,5% em 1980.

Em termos do desenvolvimento tecnológico de processo, Suzigan & Coutinho²¹ salientam que a indústria italiana também assumiu, a partir de 1970, a liderança quanto à inovação, pressionada pela necessidade de reduzir custos de

¹⁸ Vd. SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coord.). – Ob. Cit., p. 50

¹⁹ Vd. SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coord.). – Ob. Cit., p. 50

²⁰ Vd. SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coord.). – Ob. Cit., p. 50

²¹ Vd. SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coord.). – Ob. Cit., p. 51

mão-de-obra e energia. A competição acirrada entre um grande número de produtores era a principal justificativa.

Os avanços tecnológicos representaram também um aumento do tamanho das plantas industriais. Em pouco tempo, a produção alcançou um volume superior a 50 mil m²/dia nas empresas mais avançadas. O alto desempenho dessas empresas deve-se a sua inserção na região de Emília Romagna¹, também chamada de “terceira Itália”. Nessa região, de acordo com os autores, as empresas, em geral, são de pequeno a médio porte (do ponto de vista do número de funcionários), o que propiciou um elevado grau de automação no processo de produção. Além disso, o porte dessas indústrias acarreta um baixo grau de concentração industrial e inibe a formação de um ambiente oligopolizado, dois fatores que estimulam o processo de crescimento de qualquer setor econômico, pois a ausência de oligopólios possibilita o desenvolvimento de um número maior de empresas.

Outro dado importante para a consolidação da liderança italiana no mercado internacional, conforme Suzigan & Coutinho², deve-se ao fato de que as inovações tecnológicas na cerâmica do país tiveram como característica básica a parceria no desenvolvimento com a indústria de equipamentos e com os produtores de matérias-primas. A exportação, em consequência da alta produção, tornou-se fator primordial no faturamento de muitas empresas, sendo que a maioria destina parcelas superiores a 30% da produção às vendas externas.

b) Espanha:

Suzigan & Coutinho³ consideram similar a produção cerâmica espanhola à italiana, mas ressaltam dois fatores em ambas indústrias que são praticamente iguais: a qualidade dos produtos e o reconhecimento internacional.

¹ Localizada no nordeste da Itália, a província de Emilia Romagna ocupa uma área de 22.123 Km². A região engloba importantes centros industriais do país, como a capital Bologna, e as cidades de Parma, Modena, Piacenza, Ravenna, Ferrara, Forlì e Reggio nell'Emilia.

² Vd. SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coord.). – Ob. Cit., p. 54

³ Vd. SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coord.). – Ob. Cit., p. 55

Baseada em uma tradição secular em cerâmica para revestimento de paredes, a Espanha desenvolveu uma indústria voltada inicialmente ao seu mercado interno, caracterizado por um elevado consumo “per capita”, em razão de suas condições climáticas favoráveis ao emprego do produto.

Até o início da década de 80, a Espanha sofria uma grande desvantagem em relação aos concorrentes mundiais: em seu território não foi encontrado gás natural, o que prejudicava a produção. Com o acesso ao combustível, obtido através de acordos comerciais, a indústria passou a despendar investimentos elevados em tecnologia, como a compra de equipamentos italianos. Em poucos anos, os investimentos foram recompensados, pois os espanhóis superaram os italianos na fabricação de produtos com tecnologia de última geração.

Maia⁴ atribui aos avanços tecnológicos das indústrias espanhola – e também da italiana – as razões que colocaram ambos os países em nível de destaque no setor cerâmico internacional. Para o autor, o investimento em tecnologia de ponta não apenas aumentou a produtividade do trabalho, como também reduziu o custo da mão-de-obra. Com o crescimento da produção e a redução dos custos, aumentaram os lucros e, em seguida, novos investimentos foram despejados no setor.

Outro fator destacado por Maia⁵ é a qualidade técnica dos produtos espanhóis. Segundo o autor, assim como a Itália, a Espanha também desponta no mercado em virtude da qualidade de sua produção. Soma-se a isso uma adequada sincronização dos processos internos, permanente inovação tecnológica, busca constante de novos segmentos de mercado e grande atenção às exportações.

O Relatório da Indústria Brasileira⁶ atenta para a boa quantidade de periódicos sobre o assunto. Tanto na Espanha como na Itália há uma forte estrutura de difusão de informações tecnológicas, com várias publicações

⁴ Vd. MAIA, Carlos Alberto. Brasil-Espanha: uma análise sobre os acordos entre as indústrias cerâmicas dos dois países. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1996, p. 38.

⁵ Vd. MAIA, Carlos Alberto. – Ob. Cit., p. 39

⁶ Vd. Relatório da Indústria Brasileira. – Ob. Cit., p. 97

regulares sobre novidades na indústria cerâmica. Há também espaços para criação e inovação tecnológica na indústria, incentivados por meio de prêmios e concursos voltados à produção cerâmica.

c) China, Japão e Estados Unidos:

Entre os concorrentes brasileiros, afora Itália e Espanha, os países que mais se destacam na indústria cerâmica são a China, o Japão e os Estados Unidos. Há ainda que se considerar o crescimento da Turquia, Alemanha e Indonésia no mercado internacional, mas chineses, japoneses e norte-americanos estão à frente

O Relatório da Indústria Brasileira⁷ também faz considerações sobre a indústria chinesa. De acordo com os dados do periódico, a China apresenta uma qualidade inferior quando comparada aos líderes europeus. As perspectivas da produção chinesa, no entanto, são positivas, pois o país está realizando importantes mudanças, especialmente no que se refere à ampliação e à melhoria da capacidade de produção, obtidas por meio da aquisição de equipamentos mais modernos.

O Relatório⁸ aponta a rígida intervenção estatal na economia chinesa como o maior entrave ao crescimento da indústria de revestimentos cerâmicos do país. O controle excessivo do Estado na economia dificulta as exportações chinesas, e, embora seja responsável por uma grande produção, o consumo é essencialmente voltado ao mercado interno. Em consequência disso, as indústrias do setor cerâmico convivem num ambiente oligopolizado, onde a concorrência externa não oferece maiores riscos e, em função disso, a qualidade de seus produtos deixa a desejar. Assim, as exportações chinesas alcançam um volume pequeno.

⁷ Vd. Relatório da Indústria Brasileira. – Ob. Cit., p. 97

⁸ Vd. Relatório da Indústria Brasileira. – Ob. Cit., p. 97

A indústria japonesa, conforme o Relatório da Indústria Brasileira⁹, distingue-se pela excelência de seus produtos em termos de desempenho técnico. Segundo o periódico, quase toda a produção envolve equipamentos de última geração, e seus sistemas são gerenciados por técnicas empresariais japonesas, tão conhecidas e difundidas no mundo ocidental, como o “just-in-time” e o controle total de qualidade. Além disso, o processo produtivo é automatizado, o que reduz custos com mão-de-obra e eleva a produtividade.

A produção cerâmica nos Estados Unidos, embora possa contar com vantagens competitivas sobre a indústria italiana e espanhola, em face de seu poder no mercado mundial, perdeu espaço pela falta de inovação e pelo baixo investimento em tecnologia, limitando-se a seguir os padrões dos países europeus. Dessa forma, os norte-americanos importam cerca de 50% de suas necessidades em pisos e azulejos cerâmicos. Estima-se que o mercado interno americano deverá se situar aos níveis de US\$ 1,67 bilhões em vendas em 1997, crescendo a taxas anuais de 7,6%.

Na América Latina, afora o Brasil, a indústria cerâmica mais que mais cresce é a mexicana, a argentina e a venezuelana, que vêm ampliando suas capacidades de produção nos últimos anos.¹⁰

5.3- A Indústria Cerâmica Catarinense

Comparada com os países líderes no mercado internacional, o setor cerâmico é de origem recente em Santa Catarina. Enquanto nos países europeus, o produto já era comercializado há séculos, em Santa Catarina, conforme descrevem Wagner & Alves¹¹, a história da indústria cerâmica começou na década de 50, quando foi instalada a primeira fábrica no município de Imbituba, no sul do estado.

⁹ Vd. Relatório da Indústria Brasileira. – Ob. Cit., p. 101

¹⁰ Vd. Relatório da Indústria Brasileira. – Ob. Cit., p. 101

¹¹ Vd. WAGNER, J. H. & ALVES, P. A. *Indústria Catarinense de Cerâmica de Revestimento*. Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, 1990. p. 04.

Pouco mais de duas décadas depois, nos anos 70, o setor cerâmico ganha fôlego a partir de elevados investimentos em tecnologia e edificações. Por essa época surgem os primeiros intercâmbios com outros países produtores, principalmente com a Itália, que já naquela época despontava como o grande nome da cerâmica mundial.

A indústria de revestimentos cerâmicos enfrentou graves problemas de vendas no mercado interno e fortes oscilações na produção bem antes de outros setores industriais. Já no início da década de 80, durante a crise da dívida externa brasileira, o setor enfrentou fortes problemas na sua produção, devido à contração do mercado da construção civil.

Dentro deste contexto, é importante apresentar as especificidades da reestruturação por que passou (e que ainda passa) a indústria cerâmica catarinense nos anos 80 e 90, período em que o setor adquiriu forças para manter-se no mercado competitivo, mesmo tendo enfrentado uma das maiores crises de mercado, entre 1982 e 1985, período em que a construção civil teve seu pior desempenho nas últimas décadas.

Durante os primeiros anos da década de 80, a indústria da construção civil restringiu-se a execução de residências para as classes mais abastadas. Em contrapartida, a construção de casas populares – o maior e mais rentável nicho de mercado do setor – ficou praticamente paralisada. Coube a exportação o paliativo para sustentar a indústria cerâmica catarinense e assegurar sua inserção na competitividade internacional.¹²

Após 1985, a indústria cerâmica apresentou níveis de crescimento médio em torno de 10%. Mudanças marcantes na macroeconomia brasileira, em 1990, causaram mais uma crise, com diminuição da produção. Somente em 1994 o setor cerâmico voltou a atingir um bom nível de produção, comparável com o ano de 1989.

Nos anos 80 e mais fortemente na década de 90, a indústria cerâmica catarinense passou por uma ampla reestruturação, com vistas a torná-la mais

¹² Vd. WAGNER, J. H. & ALVES, P. A. – Ob. Cit., p. 04

competitiva. Em consequência, houve uma modernização e adaptação dos processos de produção das empresas.

Nos anos 90 o setor atingiu seu maior desenvolvimento. Em 1997, conforme publicação anual da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC)¹³, o setor atingiu 87% da capacidade instalada e aumento nas vendas de 3,4% em relação a 1996.

A orientação à exportação da indústria cerâmica (entre 25% e 30% da produção do setor é exportada) exigiu que as empresas, desde o início dos anos 90, buscassem alcançar níveis de qualidade internacional. Tendo sido submetidas a uma alta pressão competitiva, a maioria das organizações certifica seus produtos pelas normas específicas de produto acabado. A ISO 9000, por conseguinte, exerce um papel preponderante, sendo que diversas empresas catarinenses já foram certificadas e outras encontram-se num período de preparação para certificação.¹⁴

Em pouco tempo, o setor cerâmico catarinense passou a dominar o mercado interno. Hoje, os principais consumidores dos produtos de revestimentos cerâmicos catarinenses são, em ordem decrescente: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Os quatro estados repondem juntos por uma participação de 68% a 70% no consumo interno de pisos e azulejos. O quadro a seguir apresenta elenca os pólos produtores e suas principais empresas:¹⁵

¹³Vd. *Santa Catarina em Dados*. Publicação anual do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC. Departamento de Apoio Industrial/Setor Econômico-Estatístico. Florianópolis, v. 7, 1997. p. 21.

¹⁴Vd. WAGNER, J. H. & ALVES, P. A. – Ob. Cit., p. 04-05

¹⁵ Vd. *Anuário Brasileiro de Cerâmica. Panoramas Setoriais: Revestimentos Cerâmicos*. Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica, 1997. p. 08.

Tabela 07:

Distribuição das indústrias cerâmicas por regiões e empresas

PRINCIPAIS POLOS PRODUTORES	PRINCIPAIS EMPRESAS
<i>Santa Catarina</i>	<i>Eliane, Cecrisa, Portobello, De Lucca, Ceusa, Itagrês, Tec-Cer, Vectra, Imbituba, Rainha.</i>
<i>São Paulo</i>	<i>Ypê, Gyotoku, Chiarelli, Gerbi, Antígua, Sant'Ana.</i>
<i>Paraná</i>	<i>Incepa, Buschinelli, Iasa, Casagrande, Gail.</i>

Fonte: Anfacer (1997)

Com investimentos maciços em equipamentos modernos e expansão segmentos de mercados por todo o continente latino-americano, além de alguns países asiáticos, Estados Unidos e Canadá, os empresários catarinenses passaram a liderar as exportações brasileiras e despontar no cenário interno e externo, fundamentalmente por contar com três das quatro maiores empresas nacionais sediadas no Estado: a Eliane, a Cecrisa e a Portobello.¹⁶

O Sindicato das Indústrias de Cerâmica de Criciúma (Sindiceram), que representa as empresas associadas na região Sul de Santa Catarina, onde se concentra cerca de 80% da produção do Estado, o setor apresentou os seguintes valores, em 1998:¹⁷

- Faturamento: R\$ 450,5 milhões
- Pessoal ocupado total: 6.850 (65% diretos e 35% indiretos)
- Produtividade em valor: R\$ 65.700 por pessoa ocupada/ano
- Produção 1995: 67,05 milhões de m²

¹⁶ Vd. Anuário Brasileiro de Cerâmica. – Ob. Cit., p. 08.

¹⁷ Vd. *Santa Catarina em Dados*. – Ob. Cit., p. 27

- Valor médio: R\$ 6,70/ m²
- Exportação: US\$ 52 milhões
- Utilização da capacidade instalada em 1997: 87%

As principais empresas do ramo cerâmico catarinense são a Eliane, a Cecrisa e a Portobello. Juntas, foram responsáveis por US\$ 86,7 milhões do total de US\$ 153,9 milhões de exportações brasileiras.¹⁸

Outro aspecto bastante favorável ao crescimento da indústria cerâmica catarinense refere-se à instalação do Gasoduto Bolívia-Brasil, um projeto de grande repercussão para a economia do Estado, cujo objetivo é oferecer gás natural ao processo produtivo das empresas locais, reduzindo custos e otimizando a produção.

Diante da nova perspectiva, os empresários do setor estão otimistas com os resultados a serem alcançados nos próximos anos. O presidente do Sindicato da Indústria Cerâmica de Criciúma e Região (Sindiceram), Adriano Lima, comentou, em matéria publicada na edição do dia 26 de dezembro de 1999 do Jornal A Notícia¹⁹, que as vendas no mercado interno devam crescer 5% a mais do que em 1999.

¹⁸ Vd. Revista Empreendedor. – Ob. Cit., p. 21

¹⁹ Vd. *Gás natural deve ajudar cerâmicas*. Jornal A Notícia. Joinville, 1999, p. 18.

6- HISTÓRICO DA CERÂMICA PORTOBELLO

Este capítulo pretende descrever a longa história da Cerâmica Portobello, uma das mais conceituadas empresas do setor cerâmico mundial. O objetivo é relatar as diversas fases da organização com vistas a facilitar a compreensão tanto de sua missão empresarial como de seu reconhecido sucesso no mercado.

6.1- O primeiro período

A Cerâmica Portobello é, em verdade, apenas um dos ramos de atuação do Grupo Portobello. Assim, antes de realizar os primeiros investimentos no setor de revestimento cerâmico a empresa já ostentava um importante conceito na produção de açúcar.

Fundada em 1944, a Usina de Açúcar Tijucas (Usati) colheu sua primeira safra em 1946, produzindo 6 mil sacas de 50 quilos de açúcar cristal branco. Daí em diante, a expansão esteve diretamente associada à compra e à incorporação de outras usinas, como a de Adelaide, em 1956, e as de São Pedro e Biguaçu, em 1971. E foi a partir da incorporação dessas unidades que a Portobello atingiu uma capacidade de produção de açúcar de 28 mil toneladas por ano.

Dois anos mais tarde, em 1973, a empresa iniciou a atividade de refino do açúcar, com a instalação de uma refinaria próxima à Usati. Com os resultados obtidos a Portobello instalou outra unidade de refino em 1975, dessa vez na Usina

de Adelaide. Formava-se, assim, a Refinadora Catarinense S.A., com uma capacidade de refino de 280 mil toneladas por ano, um número dez vezes maior do que a capacidade atingida quatro anos antes, em 1971.

6.2- O segundo período

O segundo período da história da Portobello caracterizou-se pela diversificação das atividades, com forte expansão da unidade de revestimentos cerâmicos. Nascia, então, a Cerâmica Portobello S.A., cujo início da produção ocorreu em 1979, com a inauguração do primeiro forno, com capacidade de 75 mil m² por mês.

A primeira fábrica, com capacidade de 300 mil m² por mês (quatro fornos de 75 mil m²), foi concluída em 1980. Mais tarde, entre 1987 e 1988, duas novas fábricas foram implantadas e a capacidade instalada atingiu a marca de 1 milhão de m² por mês.

O crescimento intenso da Cerâmica Portobello foi marcado por uma permanente preocupação com a qualidade dos produtos. Prova disso é que em 1990 a empresa realizou obras para modernizar sua fábrica I. Os quatro fornos de 75 mil m² por mês foram substituídos por dois de 125 mil, sem alterar a capacidade total de cada mês.

Em 1991, a Cerâmica Portobello inovou. Foi aprovada a abertura do capital social da empresa, o que a tornou a primeira “empresa aberta” do Grupo. Embora a decisão tenha sido polêmica, à época, os anos posteriores mostraram que a organização tornou-se mais sólida e competitiva. Afinal, bastaram três anos para que a Cerâmica Portobello ampliasse consideravelmente suas instalações, com a implantação de duas novas fábricas: uma de monoporosa, com capacidade inicial de 300 mil m² por mês, o que permitiu a atuação no segmento de revestimentos internos (azulejos); e uma fábrica de peças especiais.

Em 1995, ratificando o sucesso da decisão tomada, foi implantada uma nova fábrica para produzir revestimentos cerâmicos de “grandes formatos” (40x40

até 60x60), com capacidade de 250 mil m² por mês. Com isso, a Cerâmica Portobello terminou o ano de 1995 com uma capacidade total de 1,55 milhão de m² por mês, chegando a 2 milhões no final de 1998.

Mas 1997 foi um ano bem especial para a Cerâmica Portobello. Nesse período a companhia obteve duas conquistas notáveis. A primeira delas foi a obtenção do certificado ISO 14001, uma condecoração conferida aos programas de gestão ambiental desenvolvidos desde 1993. A outra vitória foi o volume de produtos exportados, US\$ 25,1 milhões, tendo a empresa alcançado, entre todas as concorrentes, o maior crescimento em exportação de 1997.

A descrição de uma das mais importantes empresas de revestimentos cerâmicos do mundo dá a noção exata da importância do setor para Santa Catarina. Não há dúvida quanto ao seu papel de destaque nas economias estadual e nacional, além de acumular uma importante função social à medida em que garante geração de empregos e participação significativa nas exportações brasileiras. Além disso, o setor está perfeitamente caracterizado como pólo cerâmico nacional, por ter atingido um estágio de desenvolvimento que a estabelece como durável, madura e tecnologicamente atualizada.

Alguns fatores, no entanto, têm prejudicado as indústrias cerâmicas catarinense e brasileira no que se refere à competitividade internacional. Do lado do governo a política econômica nacional é caracterizada, entre outras coisas, pelo excesso de tributos e os altos preços praticados nos portos brasileiros. Assim, os produtos acabam encarecidos pelo acréscimo dos impostos e com menor poder de competitividade com os produzidos por outros países, como a Itália e a Espanha, os maiores concorrentes da indústria cerâmica brasileira.

Ainda assim, a Cerâmica Portobello desponta no mercado por enfatizar quatro importantes aspectos: os produtos e serviços, a pesquisa e tecnologia, os empregados e o atendimento ao mercado.

A questão envolvendo os produtos e serviços, por exemplo, é bem assistida. Além da qualidade, inovação e design de seus produtos, um dos grandes diferenciais competitivos da empresa é a personalização de soluções de revestimento cerâmico, representando mais uma inovação no setor. As Soluções

Personalizadas em Revestimentos Cerâmicos são formadas pela combinação de um portfólio amplo de produtos e serviços agregados que permitem a máxima individualização em cada projeto e, conseqüentemente, a satisfação do cliente.

A permanente atualização tecnológica de seu parque industrial e os investimentos em pesquisa e tecnologia são prioridades na Cerâmica Portobello. Para assegurar a condição, a empresa mantém convênios de transferência tecnológica e intenso programa de cooperação com empresas nacionais e internacionais fornecedoras de equipamentos e matérias-primas. Mais do que isso, a empresa evidencia a preocupação com esses aspectos ao definir sua missão empresarial, reproduzida em cartilhas e distribuídas aos empregados, cujo conteúdo é o seguinte:

“A Portobello é a Cerâmica líder em inovação, internacionalizada, produtora e/ou comercializadora de revestimentos cerâmicos e produtos complementares para os nichos selecionados, visando satisfazer plenamente as necessidades dos seus consumidores, excedendo suas expectativas. As pessoas são a chave do seu sucesso e a integridade seu maior valor. A Portobello visa atingir a excelência através da qualidade e seus investimentos e crescimento objetivam maximizar o retorno aos acionistas”.

A pujança da empresa também pode ser compreendida pelos valores por ela estabelecidos: inovação, qualidade, integridade, pessoas, lucratividade, internacionalização e consumidores.

Outra preocupação da Cerâmica Portobello refere-se à capacitação de seus profissionais. Em função disso, a empresa investe em treinamento no Centro Cerâmico de Tijucas, escola técnica profissionalizante orientada pelo Senai-SC, considerada uma das mais importantes instituições formadoras de mão-de-obra especializada para a indústria brasileira.

Aprimorar o atendimento ao mercado é um dos maiores desafios da empresa. E é justamente por isso que a Cerâmica Portobello possui um sistema de comercialização ágil e moderno de seus produtos, através de filiais e “show rooms” estrategicamente localizados nos principais centros consumidores, como

São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Porto Alegre, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Goiânia, Vitória e outros.

No mercado externo, para onde é destinada 25% da produção, a empresa possui uma rede de representantes em mais de 50 países e filiais, nos Estados Unidos, Argentina, Chile, Paraguai, Bolívia, América Central e Caribe.

Com 140 mil m² de área, a Cerâmica Portobello é a maior indústria da América Latina concentrada em um mesmo local. Emprega aproximadamente 1.400 pessoas e produz anualmente uma média de 19 milhões de pisos e azulejos. Seu faturamento, em 1998, foi de R\$ 192 milhões.

7- DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

O presente capítulo visa descrever os conteúdos obtidos a partir das entrevistas realizadas e das fontes secundárias, e discutir o assunto, buscando fazer uma análise com base nos dados coletados e na bibliografia pesquisada. O objetivo principal é obter respostas e conclusões sobre o nível de comprometimento dos empregados da Portobello em decorrência da atuação da empresa em diversos programas sociais.

A fim de que a pesquisa fosse mais detalhada e conclusiva, foram abordados temas relacionados ao comprometimento do empregado, os possíveis riscos que um alto comprometimento pode causar, mudanças na forma de encarar a empresa, marketing, perspectivas para sua ascensão hierárquica, além de tratar de aspectos inerentes à questão principal, como a opinião do empregado, sugestões para outros programas, motivação e ambiente de trabalho. A grande meta deste capítulo é justamente reunir informações que possibilitem responder à pergunta de pesquisa do presente trabalho.

7.1- A importância dos programas sociais

Embora a implementação de programas sociais pelas empresas brasileiras tenha crescido significativamente nos últimos anos, não se pode considerar que este trabalho é recente. Em verdade, já no início da década de 80 algumas organizações já caminhavam nesse sentido. Há, entretanto, ao menos duas grandes mudanças para os dias de hoje. A primeira – e mais perceptível – é que naqueles anos a comunidade dependia bem menos dos “favores” das

empresas privadas do que atualmente. Se é verdade que já naquela época o Estado carecia de infra-estrutura para atender a população, também é verdade que essas carências não eram tão expostas como são atualmente. Ou seja, nessa fase de transição, houve alguns fatores que contribuíram para a falência da função estatal, como crescimento populacional, desemprego, queda excessiva do nível de renda, demissões etc. Isso equivale dizer que as ações sociais desenvolvidas nos anos 80 já ostentavam grande importância, mas decididamente não recebiam a divulgação e o valor merecidos.

Com a crise social brasileira, agravada nas duas últimas décadas, o esfacelamento do Estado ficou bem mais à vista da população. Assim, os programas sociais, que anteriormente pareciam ser dotados de um cunho contributivo, tornaram-se essenciais. Em consequência, esses mesmos programas não apenas passaram a ser “exigidos” pela comunidade como também receberam uma divulgação bem mais enfática.

A outra mudança entre os primeiros projetos sociais e os que estão surgindo por ora é que, apesar de ambos serem implantados com interesses também comerciais, os de hoje revelam mais preocupação social e ambiental do que os anteriores. E há também pelo menos duas razões para essa nova postura: primeiro porque a “fiscalização” da sociedade é bem mais atuante hoje do que no início da década 80; e segundo porque a população brasileira está efetivamente convencida de que o Estado faliu.

Consciente de sua importância na promoção de algumas melhorias sociais, a Cerâmica Portobello incrementou, ao longo de duas décadas, a idéia de buscar soluções comunitárias. Em verdade, desde o final dos anos 70, a empresa realiza doações de terrenos para empregados que, com financiamento da Caixa Econômica Federal, passam a dispor de condições de construir suas casas. Até 1997, foram negociadas nada menos do que 333 casas a famílias de empregados da Portobello, beneficiando aproximadamente 1.200 pessoas. As residências estão instaladas em conjuntos habitacionais como o Jardim Portobello 1 e 2, Hercílio Luz, Padre Jacob e, mais recentemente, o Jardim Alamandas.

Disposta a oferecer facilidades para que os empregados pudessem construir a casa própria, a Cerâmica Portobello lançou o Projeto Alamandas, uma iniciativa que permite ao interessado dispor de um financiamento facilitado, com preços bem mais acessíveis do que os praticados no mercado.

De acordo com o Relatório Anual da Portobello/1998¹, o projeto é concretizado com a colaboração da empresa, da prefeitura e dos próprios empregados. A Cerâmica Portobello doa o terreno, a administração municipal realiza as obras de infra-estrutura e as casas são construídas com recursos do crédito associativo da Caixa Econômica Federal. Dessa forma, os funcionários deixam de ter gastos com aluguel e passam a contar com a casa própria. No total, a empresa já doou cerca de 22 mil metros quadrados para a construção desses conjuntos habitacionais. Uma constatação de que uma organização privada, em parceria com o poder público, pode oferecer mecanismos para amenizar as carências sociais.

Melhor que a contribuição, é saber que o esforço despendido pela empresa é reconhecido por um dos empregados beneficiados com o Projeto Alamandas, conforme se pode verificar no depoimento de um dos entrevistados.

“Eu nem tenho palavras para dizer o que eu acho desse projeto. Eu vou dizer o quê? Ele me deu a coisa que eu mais precisava na vida: a minha casa (...) Pra mim esse projeto é maravilhoso. Só posso agradecer à Portobello e desejar que ela continue fazendo isso”. (Empregado 9)

Há um entendimento quase unânime entre os autores do assunto de que a preocupação das organizações em desenvolver programas sociais está diretamente relacionado ao retorno mercadológico advindo. Afinal, é possível concluir que uma empresa certamente receberá uma maior divulgação se o projeto encampado ajudar na solução de problemas, ainda que a relação custo versus benefício, a princípio, não seja favorável.

No caso do Projeto Alamandas, por exemplo, a Portobello recebeu inúmeras condecorações, tanto em nível regional quanto nacional, o que permitiu

¹ Vd. Relatório Anual da Portobello, 1998, p. 4-5.

reforçar a imagem da empresa no mercado e, mais importante, ressaltar que a produção não se restringe aos revestimentos cerâmicos, mas também a “produtos sociais”, como destacou a Revista Expressão.²

“Com a entrega de 162 casas para os empregados, a Portobello se credencia não mais como uma empresa voltada ao lucro por si próprio, mas também à participação nos destinos de seus colaboradores e da cidade de Tijucas. São projetos como o Alamandas que faz com que a população resgate a esperança de haver uma sociedade mais justa e igualitária, e que permite a seus componentes o orgulho de bater no peito e dizer: nós somos uma empresa cidadã”.

Os empregados entrevistados também entendem que o apoio institucional ajuda a fortalecer a imagem da empresa, tanto dentro como fora do ambiente de trabalho, conforme se percebe no seguinte depoimento:

“(...) A gente nunca vai esquecer que quem deu essa cada pra nós foi a Portobello. É um presente que a gente não esquece nunca. Eu acho que todo mundo aqui dentro se orgulha desse projeto, até quem não recebeu a casa. É bom que a empresa tenha essa preocupação com os funcionários. Tem muita gente que diz que queria trabalhar aqui só pra ter a oportunidade de ganhar uma casa”. (Empregado 4)

7.2- Os programas ambientais

A harmonia entre o desenvolvimento industrial e o meio ambiente é um dos maiores desafios do novo milênio. Se até hoje a prática empresarial forneceu inúmeros exemplos da impossibilidade de produção e natureza caminharem juntas, os novos tempos apontam para um único rumo: o desenvolvimento sustentável. Daqui para frente não haverá meios para uma empresa sobreviver e crescer sem respeitar os limites ambientais.

Pensando nisso, a Cerâmica Portobello decidiu substituir o combustível da matriz energética de sua fábrica, ainda que isso tenha representado um alto

² Vd. *A produção social. Revista Expressão*. 1998, p. 67-69.

investimento. Até poucos anos atrás, a energia térmica para a queima dos revestimentos era proveniente do carvão vegetal. Ou seja, lenha obtida através de madeira reflorestada. Em menos de quatro anos, a empresa tirou as árvores do processo. Trocou os equipamentos e passou a usar gás liquefeito de petróleo (Glp), o “gás de cozinha”. Embora as árvores proviessem de reflorestamento próprio da empresa, portanto regularizada e administrável, a queima da lenha provocava poluição atmosférica.

A opção pelo uso do Glp teve também outras motivações econômicas, que acabaram por agir em favor do meio ambiente. É que o gás só não havia sido adotado anteriormente em decorrência de seu alto custo. Mas com a decisão do governo estadual de incrementar a utilização do gás natural na indústria no ano 2000, a Cerâmica Portobello resolveu substituir o combustível de sua matriz energética.

Como os equipamentos utilizados para o Glp serão os mesmos para o gás natural, não haverá custos com essa troca. Trata-se de um projeto batizado de Gasoduto Bolívia-Brasil³, coordenado pela empresa SC-Gás em Santa Catarina, que transportará o gás da Bolívia até o estado catarinense, passando por Mato Grosso do Sul, São Paulo e Paraná.

7.2.1- Vantagens do gás natural⁴

Como foi citado anteriormente, o principal benefício do uso do gás natural é a preservação florestal. Mas há outros aspectos que devem ser considerados. Na questão de segurança, por exemplo, convém destacar que a rede de distribuição é construída com tubos de aço de grande resistência e

³ O Gasoduto Bolívia-Brasil é um projeto desenvolvido entre os dois países latino-americanos que prevê a distribuição do gás natural, proveniente da Bolívia, por diversos estados brasileiros. Em Santa Catarina, serão disponibilizados cerca de 1,5 milhão de metros cúbicos de gás por dia, nos 454 quilômetros que compreendem o trecho catarinense, passando por 27 municípios do Estado e atendendo cerca de 75 empresas.

⁴ Gás natural: aspectos gerais. Informativo da SC GÁS – Companhia de Gás de Santa Catarina. mar/abr 1999, n.2, p. 1.

durabilidade, envolvidos por um revestimento anticorrosivo e totalmente soldados para se ter a máxima segurança contra vazamentos. Assim, ainda que ocorra vazamentos, o gás natural apresenta diversas vantagens em relação a outros combustíveis, como o fato de seu principal elemento constituinte, o metano, ser mais leve que o ar, o que causa uma dispersão bem mais rápida.

Em relação à ecologia, a utilização do gás natural como energético proporciona menores impactos ambientais, a combustão é limpa e com baixa emissão de poluentes, e por ser transportado por gasodutos subterrâneos, contribui para a redução do tráfego de caminhões.

No que se refere aos aspectos econômicos, são perceptíveis as melhores condições de operação, eficiência e confiabilidade, há uma redução nos custos de manutenção, elimina-se qualquer infra-estrutura para estocagem e movimentação, dispensa a instalação de equipamentos de controle de emissões, melhora a qualidade do produto final, e confere, por consequência, maior competitividade em mercados mais exigentes. Para se ter uma idéia da importância do gás natural na produção de pisos e revestimentos, do total das empresas interessadas nesse energético, 57% são do setor cerâmico. Em números absolutos, do total de gás oferecido a Santa Catarina, cerca de 1,5 milhão de metros cúbicos, aproximadamente 10% (150 mil) será disponibilizado exclusivamente à Cerâmica Portobello.

A participação da empresa em projetos sociais não poderia deixar de fora um apoio à questão ecológica. E o motivo é perfeitamente justificável. Afinal, além do programa ambiental ser o preferido pelas empresas cidadãs no Brasil, não há como a Portobello, uma companhia que retira seu produto da natureza, deixar de desenvolver projetos que contemplem sua maior fonte de matéria-prima. Diante disso, é compreensível sua atenção ao assunto.

Em verdade, depois de quase meio século de poluição desenfreada e praticamente nenhuma preocupação com o meio ambiente, os empresários brasileiros mostram-se cada vez mais voltados para a importante consciência ecológica e começam a investir em sistemas de controle e gestão ambiental. É

claro que a realidade brasileira ainda está bem aquém dos padrões de defesa ambiental europeus, mas é inegável que as disputas por nichos de mercado e a presença de uma legislação mais rigorosa estão motivando as empresas a desfazer a associação das palavras produção e poluição.

A prova mais concreta de tal atitude é o número de organizações qualificadas com a ISO 14000. Em 1996, por exemplo, quando surgiu a certificação no Brasil, havia menos de dez empresas premiadas. Hoje, segundo a Revista Empreendedor⁵, já são mais de 60. Um crescimento expressivo, sem dúvida, ainda que irrisório perto das 2 mil empresas qualificadas que existem em países como o Japão e a Inglaterra.

Um estudo recente do World Resources Institute (Instituto para Recursos Mundiais), de acordo com a Revista Empreendedor⁶, comprovou que as práticas gerenciais voltadas à preservação da natureza também podem melhorar os resultados financeiros. Utilizando dados colhidos junto a 10 mil fábricas, a instituição descobriu que as instalações com um bom histórico ambiental não sacrificam o lucro. Em grande parte, a “ecologização” empresarial em curso é uma decorrência da globalização da economia e criação de normas de fabricação, comércio e comunicações que, embora voluntárias, passam a valer como lei em todos os cantos do planeta.

Formuladas teoricamente para facilitar o comércio internacional, as normas concedem maior confiabilidade e eficácia às mercadorias e serviços. A mais recente delas é o certificado ISO 14001 que aborda a gestão ambiental nas empresas e vem sendo desenvolvida nos últimos cinco anos. É acessível a organizações que estabeleçam e mantenham procedimentos relacionados aos aspectos ambientais de mercadorias ou serviços e que utilizem e comuniquem esses procedimentos e exigências a fornecedores e contratados através de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

Apesar de ter sido projetada como uma norma voluntária (dentro da ISO 14000), o certificado ISO 14001 tem tudo para se transformar numa exigência de

⁵ Vd. *Cliente: Terra. Revista Empreendedor*. 1999, p. 13.

⁶ Vd. *Cliente: Terra - Ob. Cit.*, p. 16.

fato, imposta pelo mercado, governos, população, acionistas, instituições financeiras e grupos ambientalistas, tanto a empresas nacionais quanto estrangeiras.

No mundo inteiro, os governos estão atentos para o papel que o certificado de qualidade ambiental poderá desempenhar em seus sistemas legislativos, seus procedimentos de vigilância e suas políticas de serviços. No mesmo sentido, caminham as organizações, preocupadas em oferecer um produto ambientalmente adequado a seus consumidores.

A Cerâmica Portobello, nesse sentido, vem despendendo esforços e recursos para alcançar a distinção, ainda que não a tenha conquistado. Em que pese o fato de ainda não ter recebido a certificação, a companhia desenvolve programas ambientais semelhantes aos que há em nações do primeiro mundo. A conquista do Prêmio Fritz Müller⁷, como empresa destaque em 1997, comprova o belo trabalho realizado. Melhor: os próprios empregados percebem a importância das ações e apóiam a iniciativa da empresa, como se observa no seguintes depoimento:

“Eu gosto dos programas ambientais. São voltados para uma coisa mais abrangente, que é a natureza. Fico satisfeito que a Portobello incentive projetos ambientais, pois é uma forma de retribuir toda a riqueza que a natureza dá para nós”. (Empregado 11)

⁷ O Prêmio Fritz Müller foi instituído pela Fundação de Meio Ambiente de Santa Catarina (Fatma) em abril de 1982. Ele é oferecido a instituições de pesquisa e ensino, associações ambientalistas não-governamentais, empresas públicas ou privadas, pesquisadores e profissionais que trabalham para a preservação do patrimônio ambiental. Seu objetivo é estimular a integração da sociedade com os órgãos responsáveis pela execução da política de controle ambiental no estado e fomentar um processo de desenvolvimento econômico sustentável, compatível com a preservação dos recursos naturais.

7.2.2- Controle de efluentes líquidos

Em 1997, a Unep, órgão das Nações Unidas para a área do meio ambiente, criou um programa para divulgar e implantar o conceito de cidadania ambiental, que envolve um reconhecimento amplo dos direitos e responsabilidades de todos em relação à saúde, bem-estar e dignidade. O programa, chamado Cidadania Ambiental Global (Gec – Global Environmental Citizenship), está buscando a participação de vários grupos de influência e associações internacionais, entre elas as entidades ligadas à transmissão e à divulgação de valores éticos.

A idéia principal que permeia o programa é a de que a humanidade está sendo submetida a um nível de desafios sem precedentes, e a sociedade está cada vez mais consciente de que reúne mecanismos para impedir governos e empresas de comprometer o planeta com ações ambientalmente inadequadas. A preservação ambiental tem hoje ampla aceitação social, levando governos a adotarem legislações mais restritivas e empresas a aperfeiçoarem seus procedimentos, de modo a se adequarem dentro do novo padrão de exigências, num processo de melhoria contínua, que vem oferecendo perspectivas mais promissoras para as atuais e futuras gerações.

O novo conceito de cidadania ambiental global vai mais longe, ao estabelecer uma visão holística sobre o problema da preservação. Ele se aproxima portanto dos conceitos de ética organizacional, para os quais o respeito ao meio ambiente é apenas um dos aspectos a considerar na postura que se exige de empresários e outras lideranças. No âmbito da ética empresarial e política, a preservação ambiental é uma das responsabilidades significativas, ao lado do respeito ao consumidor, ao governo e à legislação, ao bem-estar e à segurança, aos valores e crenças individuais.

Na Cerâmica Portobello, outro programa ambiental a ser destacado é a introdução do sistema de circuito fechado nos efluentes líquidos. Desenvolvido a partir de 1995, a iniciativa prevê, em linhas gerais, a reutilização do efluente após

ter sido tratado, ou seja em vez de se tratar do produto químico e devolvê-lo à natureza, a empresa está reutilizando-o.

Os efluentes são gerados no momento em que se lava os moinhos de massa, os moinhos de esmalte e as esmaltadeiras, além do chão de todos os setores da fábrica. Até a instalação do sistema de circuito fechado, o decantador não conseguia filtrar todo o efluente carregado de resíduos líquidos e sólidos muito finos, como argila, fósforo, óxidos e metais, que acabavam sendo despejados na natureza. Agora, com o circuito fechado, os efluentes são reutilizados durante todo o processo de produção, garantindo a preservação ambiental. Um trabalho de boa repercussão social que conta com o apoio dos funcionários, enfatizado no seguinte depoimento:

“Quando a gente recebeu a notícia de que haveria uma mudança aí... Uma mudança no tratamento da água... Eu não vou esconder: eu fiquei preocupado! Achei que era alguma máquina que poderia tirar o nosso emprego, entendes? Mas depois que os monitores explicaram o projeto, eu fiquei feliz... Feliz porque eu acho legal que a empresa desenvolva programas desse tipo, entendes? Ligados ao meio ambiente... porque o meio ambiente é tudo que nós temos. Se ninguém cuidar da natureza, nós vamos viver como? Por isso eu fico feliz que tem empresas que estão se interessando pela natureza. Isso é bom pra todo mundo”. (Empregado 8)

O grande alento para os empresários brasileiros é que o desenvolvimento de programas ambientais pode ser bem mais vantajoso do que parece. Além de evitar que a imagem da empresa seja manchada junto a seus consumidores, um plano de gestão ambiental bem elaborado e seguido à risca pode até mesmo trazer lucros para a organização. E não são apenas lucros mercadológicos, mas de receita, antes mesmo de o produto sair da fábrica. A Portobello, por exemplo, já começou a contabilizar os lucros obtidos a partir da implantação de um sistema de circuito fechado para tratamento dos efluentes líquidos.

Com o objetivo de tratar os efluente líquido e reutilizá-lo depois de tratado, em vez de devolvê-lo à natureza, a Portobello investiu recursos em obras de infra-estrutura, treinamento dos empregados e adaptações necessárias para

alcançar a certificação ISO 14000. Dessa forma, a empresa passou a realizar uma ação ambientalmente correta, que não prejudica o meio ambiente e proporciona vantagens econômicas, como a redução de gastos com a água.

7.3- O marketing dos programas sociais

Os bons resultados alcançados pelo investimento feito em projetos sociais, especialmente o retorno mercadológico, levou a Portobello a firmar um contrato com uma instituição esportiva – o Avaí Futebol Clube. Apesar de o acordo contar com uma boa dose emocional, já que os diretores da empresa são torcedores assumidos, a ascensão do Avaí a partir de 1997, especialmente depois da divulgação do clube pelo tenista Gustavo Küerten, motivou a Portobello a destinar recursos em um setor de reconhecido e incontestável sucesso mercadológico: o futebol.

Afif & Brunoro⁸ asseguram que o investimento de uma empresa em um clube de futebol pode trazer excelentes resultados. De acordo com os autores, *“um clube grande representa uma marca forte, no sentido comercial, devido ao lastro de uma retaguarda de fiéis torcedores (consumidores)”*.

O patrocínio de equipes de futebol no Brasil é fato recente. Segundo Afif & Brunoro⁹, essa prática teve início a partir dos anos 80, quando os clubes começaram a divulgar o nome de empresas em suas camisas. Os autores entendem que esse nicho de mercado ainda carece de organização, principalmente em função dos dirigentes, considerados “mais passionais do que profissionais”. Ainda assim, atestam que a empresa patrocinadora obtém, ao menos, dois benefícios diretos: projeção do nome e simpatia do público e da mídia.

⁸ Vd. AFIF, Antonio; BRUNORO, José Carlos. Futebol 100% profissional. Editora Gente, 1997, p. 19.

⁹ Vd. AFIF, Antonio; BRUNORO, José Carlos. – Ob. Cit., p. 33.

De olho nesses benefícios, a Portobello resolveu emprestar seu nome à camisa do Avaí no início de 1998, logo após a conquista do título estadual no ano anterior. E se é verdade que o sucesso de um empreendimento depende de uma boa dose de sorte, a Portobello pode se considerar privilegiada. Simultaneamente, o tenista Gustavo Küerten alardeava sua paixão pelo Avaí por todos os cantos do mundo e o clube conquistava o mais importante título de sua longa história: o de campeão brasileiro da série C.

Não bastasse a enorme divulgação da façanha, o título concedia ao Avaí o privilégio de disputar, no ano seguinte, a Série B do Campeonato Brasileiro, uma competição bem mais noticiada do que a anterior, inclusive com participação de uma rede de televisão. Em números concretos, foram transmitidos ao vivo para todo o Brasil nada menos do que seis jogos do Avaí em 1999. Prescindível, nesse sentido, falar das divulgações obtidas regional e nacionalmente pelo clube e pela empresa. Um sucesso empresarial ratificado pelo então presidente do Avaí, Flávio Félix, divulgado na edição do dia 7 de dezembro de 1998 do Jornal Diário Catarinense.

“Os avaianos sabem o quanto significa a conquista de um título nacional e, por isso, eles serão eternamente gratos aos nossos jogadores, que honraram as cores e as tradições do clube, e à Portobello, que sempre acreditou no projeto do Avaí, até mesmo quando pouca gente acreditava. São os jogadores e a Portobello os maiores responsáveis por esse título. Obrigado”.

7.4- O comprometimento do empregado

O crescente interesse das organizações por projetos sociais, como já foi dito anteriormente, baseia-se em pelo menos um aspecto essencial: a possibilidade de reforçar a imagem da empresa no mercado. E cultivar uma boa imagem significa, em muitas casos, garantir a própria sobrevivência da organização. Afinal, há praticamente um consenso sobre os efeitos positivos que um bom marketing estratégico pode trazer. Também quase consensual é a

aceitação de que o marketing exerce hoje um papel determinante no sucesso de qualquer empreendimento.

Em verdade, já há algum tempo o marketing tornou-se uma ferramenta importantíssima para qualquer organização. A justificativa para tanto é linear, ou seja, em um mercado cada vez mais homogêneo, com tecnologias e processos de produção semelhantes, preços praticamente uniformes e abrangência similar, coube ao marketing o desafio de atrair novos consumidores, dispostos a comprar determinado bem ou serviço em decorrência da imagem positiva que uma propaganda é capaz de proporcionar.

Diante dessa realidade, os empresários perceberam que apoiar programas sociais poderia trazer um grande retorno mercadológico, barato e simples. Em conseqüência, não foi difícil vislumbrar que a divulgação de uma boa imagem representaria, posteriormente, uma melhora significativa nas finanças da empresa. O raciocínio, portanto, foi linear: incentivo a programas sociais, fortalecimento da imagem institucional, atuação em novos nichos de mercado e, por fim, maior retorno financeiro.

Se a estratégia imaginada pelos empresários ainda não se concretizou totalmente, a verdade é que durante esse período outros aspectos passaram a figurar nesse ciclo. Um deles, tema do presente trabalho, é o nível de comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa, a partir da adoção de ações sociais.

Mais importante do que incentivar programas sociais é constatar que o público interno da organização percebe a importância do investimento despendido e dos resultados gerados. É que o comprometimento do corpo funcional tende a ser, em tese, tanto maior quanto forem os benefícios advindos. Por conta disso, é fundamental que aos empregados sejam oferecidas oportunidades para ampliar seus conhecimentos, suas percepções e seus talentos.

Pensando nisso, a Cerâmica Portobello decidiu investir em educação¹⁰. O supletivo de 1º grau, por exemplo, chegou à empresa em 1994, servindo como uma alavanca para os empregados que almejavam novos horizontes profissionais

¹⁰ Vd. Relatório Anual da Portobello, 1998, p. 7.

e pessoais. Os bons resultados contribuíram para a ampliação do programa. Um ano depois, em 1995, a empresa, em convênio com a prefeitura municipal de Tijuca e o governo do estado, possibilitou que as pessoas da comunidade também voltassem aos bancos escolares, através da distribuição gratuita de todo o material didático. Até 1998, mais de 900 pessoas já haviam passado pelo curso.

A Cerâmica Portobello também firmou convênio para oferecer o ensino de 2º grau¹¹. Há dois anos, os cursos são oferecidos a empregados e à comunidade nas cidades de Itajaí e Florianópolis. Além de custear 50% do transporte aos alunos, a empresa também investe em cursos voltados à capacitação dos empregados, como o treinamento em informática, o desenvolvimento gerencial e a preparação em gestão empresarial. Tudo coordenado pelo Programa Gestor Portobello.

O investimento da Cerâmica Portobello em programas de educação e treinamento visa, de acordo com Relatório Anual¹², preparar seu corpo funcional para os desafios da nova ordem empresarial, caracterizada pela necessidade de contar com empregados capacitados, inovadores, criativos e comprometidos com os objetivos da organização.

Entender o significado da palavra comprometimento não é uma tarefa simples, devida à sua extensão. Comprometimento perpassa, por exemplo, os conceitos de motivação e de satisfação no trabalho.

Uma linha de estudo trabalha com o conceito de comprometimento com o trabalho e analisa o vínculo do indivíduo com alguns aspectos do contexto de trabalho como a organização, os valores, a carreira, o sindicato e outros.

O volume de pesquisas relacionadas com o comprometimento tem crescido em função de esse ser um melhor preditor de comportamentos relativos ao trabalho, tais como a rotatividade, o absenteísmo e o desempenho. Bastos¹³ ressalta que o conceito de comprometimento pode assumir o significado de ações

¹¹ Vd. Relatório Anual da Portobello, 1998, p. 7.

¹² Vd. Relatório Anual da Portobello, 1998, p. 8.

¹³ Vd. BASTOS, Antônio V. Bittencourt. *Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante*. *Psico*, v. 24, 1992, p. 29.

que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também pode expressar a idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação.

Cientificamente, a concepção de comprometimento tem sido definida por outros conceitos – envolvimento, identificação, apego. Todos eles, no entanto, parecem assumir uma dimensão principal de “engajamento em um curso de ação”. E, embora quando utilizados pela ciência tenha sua extensão reduzida, traz ainda muita ambigüidade e carrega uma variada gama de fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.

Nesse sentido, Bastos¹⁴ argumenta que o comprometimento organizacional é visto como um conceito multidimensional, abarcando o desejo do empregado em permanecer em uma organização, a disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização, e a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização.

A constatação dos pressupostos teóricos se materializam quando se percebe os depoimentos transcritos abaixo:

“É legal tu trabalhares numa empresa que apóia esses projetos aí, é uma coisa que qualquer empregado gosta. (pausa)

(...) O negócio é que quando tu sabes que a tua empresa desenvolve um programa social, tu te sentes mais... mais respeitado, entendes? Porque a gente sabe que não é dever da empresa fazer isso, ela faz pra ajudar os empregados, a sociedade, e isso é legal”. (Empregado 3)

“É natural que tu passe a acreditar na empresa. Quando tu vê que ela tá investindo em projetos sociais, que ajudam os empregados, a população, tu acabas dando mais valor a ela. (...) Eu não posso dizer que estou mais comprometido, como tu falas aí. O que eu sei é que esses programas deixam a gente mais motivado, entendesse? Isso é normal..”. (Empregado 4)

“Eu acho que melhora. Por exemplo, eu fui um dos que ganharam a casa no Projeto Almandas. Pô, pra mim, a empresa foi uma mãe... A relação é de amizade: ela me deu uma casa e eu tenho que dar o meu esforço. (pausa)

Eu sei que tem gente que tá dizendo que a empresa tá enganando e tal. Mas o importante é que eu tenho a minha casa e agora eu tenho que agradecer a empresa com o meu trabalho. É isso...” (Empregado 10)

¹⁴ Vd. BASTOS. Antônio V. Bittencourt. – Ob. Cit., p. 39-40.

Bastos¹⁵ denomina de atitudinal a natureza efetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. O autor utiliza três dimensões para definir esse constructo: a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização (sentimento de lealdade); o desejo de manter o vínculo com a empresa (permanência); e a intenção de despende esforços em prol da organização. Dessa forma, o autor afirma que assim definido, o constructo supera a simples lealdade para a organização. Segundo ele, o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos.

O conteúdo das entrevistas evidenciou que os empregados da Portobello apóiam a iniciativa da empresa. A maioria dos entrevistados enaltece as ações em virtude de ser o próprio empregado o maior beneficiado, principalmente em relação ao Projeto Alamandas.

Convém destacar que a compreensão da palavra comprometimento é diferente para cada empregado. Ainda assim, é possível deduzir que os programas sociais aumentam o comprometimento organizacional, comprovado nos seguintes depoimentos:

“Mas não é que o ambiente fica mais motivado. Fica normal, só que o pessoal fica mais feliz sabendo que a empresa ajuda. (pausa) Aquele projeto de dar casas pro empregado (Projeto Alamandas)... É legal, tu saber que o teu patrão tá te ajudando a construir tua casa. Tu passa a ter mais vontade de ajudar ele no trabalho. É... é... acho que melhora o ambiente de trabalho sim... Todo mundo acaba gostando mais da empresa, porque é legal isso. Agora, não sei te dizer se eles ficaram mais comprometidos. É difícil. E também todo mundo pega junto no trabalho... Então, não pra dizer que teve uma mudança no comportamento. O que a gente nota é que o pessoal passa a valorizar mais o emprego, entendesse? E isso é normal. Imagina tu recebendo a tua casa... a empresa te entregando a casa pra tu morar. Porra, isso não tem preço”. (Empregado 3)

“Eu não posso falar pelo pessoal aí. Acho que sim. Acho que todo mundo passa a ter mais disposição no trabalho, entendes? (...) Mas é uma coisa que varia muito. Tem gente que realmente mudou depois que recebeu a casa

¹⁵ Vd. BASTOS. Antônio V. Bittencourt. – Ob. Cit., p. 32.

da empresa, entendesse? Outros, não! Tem uns aí que não mudaram, não! Mas eu acho que melhorou a participação. É só ver os resultados da empresa. Ela tá sempre aumentando!” (Empregado 1)

O diretor do Department of Management and International Business da Florida International University, Gary Dessler, em entrevista a Tomei¹⁶, explica que a necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo conteúdo e natureza das funções que se realizam nas organizações modernas. Enquanto os imperativos da qualidade marcaram os anos 80 e 90, o futuro requer, segundo ele, empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que gerenciem a empresa como seu próprio negócio.

O entrevistado salienta que o comprometimento dos empregados não garante o sucesso da empresa. Para ele,

*“elevados graus de comprometimento jamais compensarão uma estratégia que foi por água abaixo, da mesma forma que não vencerão as ineficiências inerentes a estruturas pesadas ou a processos decisórios lentos. Empregados comprometidos ajudarão a competir de forma mais efetiva em bons períodos e a reagir melhor quando as condições estiverem mais adversas. Eles vão realizar suas funções com responsabilidade, vão buscar altos níveis de qualidade e produtividade e vão dar o melhor de si para a organização”.*¹⁷

Na entrevista concedida a Tomei¹⁸, Dessler acrescenta que as empresas que reúnem empregados comprometidos costumam adotar algumas práticas comuns, como (a) ênfase aos valores individuais, através de atitudes e comportamentos que relevam o respeito e a confiança; (b) programas de comunicação em duas vias para assegurar que os empregados podem usufruir de canais para compreender a realidade do trabalho e da organização, além de expressar suas aspirações; (c) recompensas significativas em pagamentos e benefícios alocados segundo desempenhos; (d) interesse da organização em

¹⁶ Vd. TOMEI, Patrícia Amélia. *A Busca do Comprometimento Organizacional*. In: VIANNA et alli. (Org) – Recursos Humanos: excelência de idéias, prática e ação. Rio de Janeiro: Quarter, 1994, p. 11.

¹⁷ Vd. TOMEI, Patrícia Amélia. – Ob. Cit., p. 12.

¹⁸ Vd. TOMEI, Patrícia Amélia. – Ob. Cit., p. 13-14.

participar de forma mais efetiva na vida dos empregados, através da concessão de benefícios que possam ajudá-los na concretização de objetivos fora do ambiente de trabalho; e (e) estratégias de atualização constituídas de práticas como aumento da autonomia decisória, programas de treinamento e oportunidades de promoções.

Blanchard & Peale¹⁹ explicam o empregado tende a tornar-se comprometido com a sua organização quando ele desempenha um “trabalho significativo”, ou seja, quando tem um significado para si mesmo, quando exige sua participação na identificação e solução dos problemas que influem em sua vida. Trata-se, segundo os autores, de trabalho motivador, em que o empregado é fortemente motivado a solucionar os problemas que o atingem pessoalmente.

Blanchard & Peale²⁰ acrescentam que o trabalhador motivado pode, geralmente, desempenhar funções administrativas ligadas ao seu serviço e participar do planejamento, organização e controle do trabalho que executa. *“Sua melhor compreensão e desempenho, sobretudo seu maior estímulo mental, conjugam-se para elevar seu moral e os lucros da empresa”*.²¹

Alcançar um ambiente de trabalho motivado é um passo decisivo para buscar o comprometimento dos empregados. Embora nenhum dos entrevistados tenha afirmado de forma objetiva a existência de um ambiente motivador, é perceptível constatar tal característica em alguns relatos, como os que seguem:

“(...) O ambiente aqui é bom. A gente aqui do departamento se dá bem. Mas não é porque a Portobello apóia esses programas sociais. A gente já se dava bem antes da empresa começar com esses programas. É porque aqui todo mundo se conhece, confia... E isso é bom, porque às vezes um ajuda quando o outro tá cansado ou não pôde vim trabalhar, essas coisas... Mas eu não posso deixar de reconhecer que esses programas da empresa ajudam a melhorar o ambiente. É que é legal tu saber que podes receber uma casa igual aos que os outros empregados receberam. Isso ajuda a melhorar o astral. Tu te esforças mais, fica mais feliz... E isso melhora o ambiente de trabalho”. (Empregado 2)

¹⁹ Vd. BLANCHARD, Kenneth ; PEALE, Norman Vincent. O poder da Administração Ética. Rio de Janeiro: Record, 1996, p. 43.

²⁰ Vd. BLANCHARD, Kenneth ; PEALE, Norman Vincent. – Ob. Cit., p. 44.

²¹ Vd. BLANCHARD, Kenneth ; PEALE, Norman Vincent. – Ob. Cit., p. 44-45.

"(...) Eu fico mais feliz porque a empresa dá esperança pro empregado. Não sei se o pessoal aí pensa como eu, mas acho que eles também aprovam essa idéia da empresa. (pausa)

Se eu for falar por mim, eu acho que o ambiente de trabalho é bom, todo mundo se dá bem e tal. Mas é uma coisa difícil da gente saber. O que eu acho é que a idéia da empresa de ajudar os empregados com as casas e até a natureza aí, deixa o pessoal mais satisfeito, mais feliz..." (Empregado 7)

Na prática, entretanto, a busca do comprometimento organizacional é uma tarefa árdua. Contar com a confiança e a permanente disposição dos empregados requer muito mais do que promessas. Preconiza uma relação transparente, em que a lealdade e a reciprocidade sejam enaltecidas. Um processo de fácil divulgação mas de complicada implementação.

A adoção de técnicas gerenciais para aprimorar o ambiente de trabalho e os resultados das organizações, por exemplo, precisam ser suficientemente claras para mostrar aos empregados sua importância e o reconhecimento de seu valor. Por isso, a proliferação dos emblemáticos programas de qualidade total, círculo de controle de qualidade e outros, receberam, inicialmente, considerável adesão dos empregados. Com o passar do tempo, entretanto, tornou-se comum a constatação de que essas técnicas detinham uma essência mais persuasiva do que efetiva. O resultado, então, passava a ser a desconfiança dos objetivos do programa e a descrença em seus efeitos.

Na Portobello, por exemplo, há quem considere o interesse da empresa em incentivar programas sociais como uma atitude questionável. Apesar de apenas um dos 17 entrevistados relatar tal impressão, é justo e importante que esse depoimento seja analisado, ainda que seu conteúdo contenha um forte apelo individualista, conforme se pode comprovar.

"Eu acho legal os programas sociais desenvolvidos pela Portobello. O pessoal me chama de cri-cri porque eu acho que algumas coisas não estão certas. Por exemplo, eu acho que apoiar esses projetos é legal, mas às vezes a empresa acaba esquecendo do empregado. Valia mais a pena pegar esses recursos e distribuir entre a gente, entendes? (pausa)

*(...) Tá, tudo bem! Não deixa de ser egoísmo da minha parte, mas eu acho que não é justo a empresa gastar um dinheirão com aquele projeto de efluentes líquidos e a gente não receber parte desse dinheiro. (pausa)
Eu sou uma exceção. Eu sei disso. O pessoal aí tá motivado, comprometido com esses programas. Eu reconheço que são bons, mas ainda acho que um pouco desses recursos poderia ser divididos entre os empregados. (pausa)
É verdade, nós recebemos (participação nos lucros). Mas ainda não acho justo. O mais certo é pegar esse dinheiro e dividir entre nós. (Empregado 15)*

A despeito do depoimento acima questionar os programas sociais adotados, a maioria dos entrevistados enaltece os resultados obtidos. Saliemtam que as ações têm beneficiado o corpo funcional e esperam que outras iniciativas sejam adotadas, especialmente as que se destinem para programas educacionais. A informação mais relevante pode ser encontrada no depoimento abaixo, que condiciona o sucesso da relação “empresas cidadãos e comprometimento dos empregados” à necessidade de a organização oferecer algo em troca aos últimos.

*“Acho que é uma proposta boa. E também acho que a empresa alcançou os objetivos que ela tinha com esses projetos. Conseguiu divulgar o nome dela no mercado e ajudou os empregados (pausa).
Eu acho que esse negócio de empresa cidadã é uma coisa que melhora a imagem da empresa, mas não sei se dá retorno (financeiro). Quanto aos empregados, acho que eles ficam comprometidos se esses projetos envolverem alguma coisa da vida deles. No caso da Portobello, o projeto Alamandas teve aprovação porque os empregados também foram beneficiados, entende?...
(...) Se a empresa fizer um projeto social de ajuda aos filhos dos empregados, também vai conseguir esse comprometimento. (...) Essa é que é a verdade! Se a empresa apóia um projeto social em outra cidade, outro lugar, sei lá... não vai conseguir o comprometimento do empregado. Acho que o pessoal vai gostar, mas não vai mudar nada no comportamento, entende? Agora, se isso mexe com a vida do empregado, aí sim... Tu sabes como é que é: comprometimento é uma relação de amizade, de troca, entende? Se tiver isso, vai ter comprometimento. Senão, é difícil... (Empregado 17)*

7.5- Empresa Cidadã: destino irreversível

Em meio a inúmeras dúvidas que permeiam o mundo da administração, há pelo menos uma certeza: a de que muitas teorias, técnicas administrativas e estratégias gerenciais não passam de pura euforia ou de uma grande sacada empresarial. Casos como o da reengenharia, alguns programas de qualidade, de participação dos empregados etc. são exemplos de métodos cuja expectativa foi extremamente diversa dos resultados obtidos na prática.

A divulgação de programas sociais, empresas cidadãs e outros termos similares não chega a constituir uma nova estratégia empresarial ou um novo paradigma. Apesar de seus benefícios e do crescente interesse das organizações em adotar ações no campo social, ainda é cedo para considerá-la como tal. O que se percebe, inclusive nos depoimentos dos entrevistados, é que a empresa cidadã trata-se de um “projeto” que está se concretizando.

*“Acho que a Portobello devia investir mais nessa área. Se eu pudesse escolher, queria que fosse em alguma coisa ligada à educação. A gente sabe o quanto a educação é importante. Por isso, eu ficaria feliz se a empresa fizesse alguma coisa nessa área: construir uma escola para as crianças carentes ou distribuir uma ajuda financeira para elas, sei lá... Alguma coisa assim”.
(Empregado 16)*

“Só acho que a Portobello também devia desenvolver projeto de apoio à educação dos filhos dos empregados. Isso ia ajudar a gente a economizar um dinheirinho, tá entendendo?” (Empregado 3)

*“Tomara que a empresa desenvolva mais isso. Porque se tu for esperar pelo governo, não adianta. As empresas têm mais é que fazer esses programas, porque o governo... tu sabes como é: só pensa nele!
(pausa)*

(...) Eu gosto desses programas ambientais, porque a gente passa a trabalhar sem agredir a natureza, entendeu? Quando a fábrica precisava de lenha para o forno, dava pena ver o pessoal cortando as árvores. No começo tu nem liga, mas depois tu começa a ver o tamanho do estrago...” (Empregado 5)

Importa, nesse sentido, destacar a recente criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Desenvolvido com o objetivo de promover e disseminar práticas empresariais socialmente responsáveis, a entidade pretende ajudar empresas e sociedade a alcançar um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável.

Se termos como responsabilidade social ou empresa cidadã ainda não incorporam o vocabulário empresarial, não há dúvida que essa tendência vem aumentando consideravelmente. Um exemplo disso é a decisão do Ethos de criar um selo para empresas que praticam ações sociais. Segundo o diretor-presidente do Instituto, Oded Grajew²², seria algo semelhante ao ISO de qualidade, “*uma espécie de ISO social*”. O selo passaria a ser conferido por auditores especializados no assunto, após uma minuciosa conferência no trabalho desenvolvido pela empresa.

Grajew²³ acredita que a adoção de programas sociais será, em um futuro próximo, não apenas uma escolha mas uma necessidade para qualquer empresa poder competir no mercado. “*O que hoje é um diferencial, amanhã será um requisito básico*”.

²² Vd. *Empresa Social. Revista Empreendedor*. 1998, p. 11.

²³ Vd. *Empresa Social*. – Ob. Cit., p. 11.

8- CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1- Lucro social

A decisão da Portobello de fazer investimentos em programas sociais vem alcançando resultados positivos em vários aspectos. Em nível institucional, por exemplo, a imagem da empresa se fortalece a cada dia, pois seu produto final agrada tanto o público externo – que associa a empresa não mais a uma simples organização voltada exclusivamente ao lucro, mas a uma entidade preocupada também com o bem estar da comunidade – quanto ao público interno, que percebe a importância de se incentivar ações sociais que beneficiem os próprios empregados.

Com o fortalecimento da imagem institucional da empresa é previsível supor que em breve haverá uma maior aceitação de seus produtos no mercado. Embora os bens produzidos por empresas cidadãs ainda não tenham despertado o devido interesse dos consumidores brasileiros, como ocorre em países mais desenvolvidos, é compreensível apostar que essa tendência venha a se concretizar nos próximos anos. Afinal, ao adicionar às suas competências básicas um comportamento ético e socialmente responsável, as empresas cidadãs tendem a adquirir mais do que a admiração das pessoas: em tese, passam a contar com a preferência dos consumidores, o que vem incentivando inúmeras organizações no Brasil e em países de todo o mundo.

Um dos aspectos que pode facilitar a aceitação das empresas cidadãs no mercado refere-se ao nível de comprometimento dos empregados. Se já é

indiscutível a importância de um corpo funcional motivado para se atingir as metas empresariais, também é certo acreditar que esse comportamento dos empregados vai contribuir na melhoria do desempenho empresarial.

A consequência de um corpo funcional motivado, além do alcance das metas empresariais, é a natural disposição de seus empregados em propagar as qualidades da organização em que trabalha, contribuindo assim para a divulgação positiva da empresa e para a associação do bem produzido a uma conduta social elogiável.

8.2- Uma empresa cidadã

Na Cerâmica Portobello, organização escolhida para realização do presente estudo, foi possível comprovar que seus empregados não apenas aprovam a decisão da empresa de investir em programas de cunho social, como também desejam que essas ações sejam estendidas inclusive para outras áreas, especialmente à educação. Há, efetivamente, um comprometimento entre os empregados com os programas sociais encampados pela Portobello, numa clara demonstração de reciprocidade entre quem oferece benefícios e quem sabe reconhecê-los.

A decisão da empresa de trocar o principal combustível de sua fábrica, por exemplo, demonstra sua preocupação ambiental. Ainda que esse processo tenha desencadeado um gasto mais elevado, a substituição do carvão vegetal, obtido através do desmatamento da floresta, pelo gás liquefeito de petróleo (o gás de cozinha), contribuiu para a concretização de uma ação ambientalmente adequada. Ou seja, a natureza foi preservada e a poluição atmosférica foi reduzida a níveis irrisórios. Em outros setores, a empresa também lucrou: a queima dos revestimentos pelo gás melhora a qualidade do produto final, a imagem da organização se fortalece no mercado e os empregados elogiam a bela iniciativa da empresa.

Outra demonstração de que a organização deve estender suas ações ao campo social foi dada com a realização do Projeto Alamandas, um programa

desenvolvido pela Portobello que proporciona boas condições para que o empregado possa ter sua casa própria. Uma prova incontestável de que o empresário não pode se limitar apenas a comercializar seus bens e serviços. Nesse caso específico, evidencia-se a preocupação da empresa em amenizar uma carência social, atuando de forma participativa e responsável.

8.3- Novo paradigma empresarial

O que importa ressaltar é que as empresas são importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico que está transformando rapidamente o mundo em uma aldeia global. Com a crescente interdependência de todos, o bem estar da humanidade depende cada vez mais de uma ação cooperativa em nível local, regional, nacional e internacional. Dessa forma, é fundamental que exista uma consciência global que engaje todos num processo de desenvolvimento que eleja como metas a preservação do meio ambiente, do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa. Nesse sentido, a participação do setor empresarial, seja por sua capacidade empreendedora, seja por sua liderança ou ainda por sua fonte de recursos, é imprescindível.

O contexto nacional precisa de reformas urgentes e transformadoras. Os diversos setores da sociedade brasileira estão redefinindo seus papéis e suas funções. Enquanto o Estado vem reavaliando sua forma de atuação, a fim de tornar-se mais preparado e mais ágil no atendimento de suas obrigações, as empresas vêm adotando um comportamento socialmente responsável, promovendo programas sociais e ambientais que beneficiam as comunidades em que estão inseridas.

Como poderosos agentes de mudança, nada mais justo que as empresas, sozinhas ou em parceria com o poder público e a sociedade civil, tenham uma parcela de contribuição na construção de um mundo melhor. Uma conduta referendada por uma coerência ética em suas ações e em suas relações

com os diversos públicos com os quais interagem, contribuindo para o desenvolvimento permanente das pessoas e das comunidades.

A crescente adesão das organizações por programas sociais não chega a se constituir um novo paradigma empresarial. Apenas torna-se visível que um novo comportamento vem se configurando nos últimos anos, principalmente no Brasil. Prova disso foi o surgimento do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma entidade voltada a incentivar empresas a participarem de forma mais efetiva das ações em benefício do bem estar social.

A motivação dos membros do Instituto Ethos em criar uma entidade disposta a disseminar a cultura da responsabilidade social foi a constatação de que não é mais possível, ante as inúmeras carências sociais e problemas ambientais, que os empresários brasileiros mantenham a postura de mero fornecedor de bens e serviços à comunidade, atuando exclusivamente de forma parasitária.

Se é compreensível o pertinente argumento de que alguns dos programas sociais adotados deveriam ser encampados pelo Estado, há que se considerar a falência do aparato estatal brasileiro. Nunca, no Brasil, se precisou tanto da contribuição da classe empresarial como se espera nos dias de hoje. Mais do que geração de empregos, desenvolvimento tecnológico e distribuição da renda, o poder público anseia por uma participação do empresário na conduta e na solução dos problemas sociais, este sim o maior benefício que uma organização pode oferecer.

8.4- Estudos futuros

A realização de novas pesquisas contribuirá para que o assunto seja mais conhecido e debatido, com vistas tanto a explorar novos focos quanto a enumerar aspectos que devam ser aprimorados.

Convém salientar, entretanto, que a decisão de elaborar uma dissertação sobre um tema iminente sempre reúne vantagens e desvantagens para o pesquisador. Se, por um lado, é louvável a iniciativa de discutir novos

pontos e trazer novas concepções – inclusive com o claro objetivo de fugir de assuntos excessivamente pesquisados e repetitivos –, por outro, o desafio torna-se bem mais árduo. Afinal, além da dificuldade de consultar bibliografias ou trabalhos realizados na mesma área, há ainda o risco de apresentar um tema novo e pouco conhecido. Apesar dos obstáculos inibirem pesquisadores, a investigação de assuntos novos deve ser mais incentivada, principalmente em uma área como a Administração.

Com a realização da presente pesquisa, alguns tópicos foram observados para estudos futuros sobre empresas cidadãs, a saber:

- a) o comprometimento do corpo funcional com os programas desenvolvidos em outras empresas. Investigar os resultados. Saber se há apoio à idéia. Os programas mais importantes para os empregados. Como a participação deles pode contribuir para o sucesso da iniciativa.
- b) o novo campo mercadológico a ser explorado. Como os programas sociais podem melhorar a imagem da empresa. O público-alvo a ser atingido. Como divulgar os programas. Os resultados mercadológicos a serem obtidos.
- c) o nível de participação das organizações brasileiras e as de outros países. Como esse trabalho é desenvolvido lá e aqui. As semelhanças e os resultados alcançados. Os incentivos concedidos pelos governos. O que fazer para que as empresas nacionais atinjam o mesmo nível de participação das estrangeiras.
- d) a percepção da sociedade sobre o trabalho desenvolvido. Que tipo de programas a sociedade prefere. Como saber sua opinião. A forma de participação da sociedade.

9- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFIF, Antonio; BRUNORO, José Carlos. Futebol 100% profissional. Editora Gente, 1997.

Agenda consciente. Revista Amanhã. jul. 1997

ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. *Competitividade e recursos humanos*. Revista de Administração. São Paulo. v. 27, nº 4, out./dez. 92, p. 16-29.

ALVES, Zélia Maria. *Intersecções das análises quantitativas e qualitativas*. In: XVIII Reunião de Psicologia da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto. Anais. Ribeirão Preto, 1988, p. 487-492.

ANDRÉ, Marli E. A. *O qualitativo e o quantitativo : oposição ou convergência?* In: XVIII Reunião de Psicologia da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto. Anais. Ribeirão Preto, 1988, p. 493-496.

ANUÁRIO Brasileiro de Cerâmica. *Panoramas Setoriais: Revestimentos Cerâmicos*. Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica (Anfacer), 1997.

INDÚSTRIA cerâmica de revestimento do Estado de Santa Catarina: pisos e azulejos. Informe Setorial. Florianópolis: BRDE, ago./1998.

BASTOS, Antônio V. Bittencourt. *Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante*. Psico, v. 24, 1992, p. 26-39.

..... Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai/jun, 1993.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança e administração do sentido*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 3, 1994, p. 102-114.

BERRIGAN, John & FINKBEINER, Carl. Marketing de Segmentação. São Paulo: Makroon Books, 1994.

BIELSCHOWSKY, R. & STUMPO, G. *A internacionalização da indústria brasileira: números e reflexões depois de alguns anos de abertura*. In.: BAUMANN, R. (Org.) O Brasil e a economia global. São Paulo: Campus/SOBEET, 1996.

BLANCHARD, Kenneth & PEALE, Norman Vincent. O poder da administração ética. Rio de Janeiro: Record, 1996.

BOYD, Harper & WESTFALL, Ralph. Pesquisa Mercadológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

Campeão dentro e fora do campo. Diário Catarinense, 07/12/98, p. 37.

CARDOSO, Ruth. *Cidadania empresarial: o desafio da responsabilidade*. Revista Update. Agosto de 2000, p. 114-124.

CHANLAT, Jean-François. *A caminho de uma nova ética das relações nas organizações*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 32. n. 3, jul/ago 1992, p. 68-73.

CHISNALL, Peter M. A pesquisa mercadológica. São Paulo: Saraiva, 1980.

CHIZZOTTI, Antônio. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. São Paulo: Cortez, 1991.

Cliente: Terra. Revista Empreendedor. Março/1999.

COBRA, Marcos. Administração de marketing. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1992.

CORREA, P. G. & KUPFER, D. Padrão de concorrência e dinâmica competitiva: o caso da indústria brasileira de máquinas-ferramenta. Rio de Janeiro: IEI/UERJ, 1991.

COUTINHO, L. & FERRAZ, J. C. (Coord.). Estudo da competitividade da indústria brasileira. Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

_____, L. *A terceira revolução industrial e tecnológica*. Economia e Sociedade. Campinas: IE/UNICAMP, n. 1, 1992.

CUNDIFF, Eduard & STILL, Richard. Marketing básico. São Paulo: Atlas, 1992.

DRUKER, Peter. Administração: tarefas, responsabilidades, práticas. 4. ed., São Paulo: Pioneira, 1992.

DUNFEE, Thomas W. *Ética empresarial: o marketing dos valores éticos*. Mastering Management – Gazeta Mercantil, v. 10, 30/10/97, p. 15.

ENIS, Ben M. Princípios de marketing. São Paulo: Atlas, 1983.

Empresa social. Revista Empreendedor. Set/1998.

A empresa cidadã. Gazeta Mercantil. 18/06/97, p. 01-06.

A ética como fim. Revista Exame, Fev/1999.

A ética é um ótimo negócio. Gazeta Mercantil. 07/04/96, p. C-1

FEDERAÇÃO das Indústrias do Estado de Santa Catarina Instituto Euvaldo Lodi. Instituto Alemão de Desenvolvimento. *Estudo sobre Competitividade Sistêmica em Santa Catarina: resultados preliminares*. Florianópolis, 1996.

FAJNZYLBER, F. *Competitividad internacional: evolución y tecciones*. Revista de Cepal. n. 36, 1988.

FERRAZ, João Carlos et alli. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. São Paulo: Campus, 1996.

FLEURY, P. Fernando; ARKADER, Rebecca. *Ameaças, oportunidades e mudanças: trajetórias de modernização industrial no Brasil*. In: CASTRO et alli. (Org.) Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FRANCO, Maria Laura P. B. *O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa*. São Paulo, PUC, 1986. Texto de circulação interna, p. 32-41.

_____, Maria Laura P. B. *O que é análise de conteúdo?* São Paulo, PUC, 1986. Texto de circulação interna, p. 01-31.

Gás natural: aspectos gerais. Informativo da SC GÁS – Companhia de Gás de Santa Catarina. Mar/abr 1999, n.2.

Gás natural deve ajudar cerâmicas. Jornal A Notícia. Joinville, 1999, p. 18.

GEORGE, K. D.; JOLL, C. Organização industrial: concorrência, crescimento e mudança estrutural. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

- GONÇALVES, R. Transformações Globais: empresas transnacionais e competitividade internacional do Brasil. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1994.
- HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas, uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989.
- KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyril. Princípios de administração. 11 ed., São Paulo: Pioneira, 1978.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- _____, Philip. Marketing. São Paulo: Atlas, 1992.
- KUPFER, David. *Uma Abordagem Neo-Schumpeteriana da competitividade industrial*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1992.
- _____, David. *Padrões de Concorrência e Competitividade*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.
- LUCE, Fernando Bins & KARSTEN, Ricardo. *Análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul*. Revista de Administração, São Paulo. V. 27, 1992.
- MAIA, Carlos Alberto. Brasil-Espanha: uma análise sobre os acordos entre as indústrias cerâmicas dos dois países. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- Matriz renovada*. Expressão Ecologia. Ago/1997
- McCARTHY, E. J. Marketing. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- McGRATH, Michel E.; HOOLE, Richard W. *O desafio da produção global*. Revista Exame, jun./1992, p. 1-12.
- McKENNA, Regis. Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MIGLIACCIO, Rubens. *Reflexões sobre o homem e o trabalho*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 34, nº 2, (1994), p. 18-32.
- MICKLETHWAIT, John & WOOLDRIDGE, Adrian. Os Bruxos da Administração: como entender a Babel dos gurus empresariais. Ed. Campus, São Paulo, 1997.

- MULLER, G. R. *Proposição de um Modelo de Análise da Competitividade Organizacional com Base do Valor - Aplicação no setor de Cerâmica de Revestimento*. Florianópolis, Dissertação de Mestrado, 1996.
- NAKANO, Y. *Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial*. Revista de Economia Política, vol. 14, n 4, 1994.
- NAUMANN, Monika. *Gerenciamento ambiental em empresas*. Grãta Mercantil. 15/05/98, p. D-4.
- PELIANO, Anna Maria. *Da filantropia ao compromisso social*. Jornal Valor Econômico. 13/06/2000, p. E-2.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- ROSSI, Clóvis. *Quando o social dá lucro*. Folha de São Paulo, 22/07/98, p. 1-2.
- RELATÓRIO Anual da Portobello, 1998.
- RELATÓRIO da Indústria Brasileira. Serviço Brasileiro das Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). São Paulo, 1998.
- SANTA Catarina em Dados. Florianópolis: FIESC. vol. 7, 1997.
- SELTIZ, E. et alli. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1975.
- SIMÃO, Livia M. *Interação pesquisador-sujeito: a perspectiva de ação social na construção do conhecimento*. Ciência e Cultura. Vol.41, 1989.
- SOUTO MAIOR, Joel F. *Pesquisa em Administração: em defesa do estudo de caso*. Revista de Administração de Empresa. vol. 24, out./dez., 1984, p. 146-149.
- SUZIGAN W. & COUTINIHO L. (coords.). *A indústria cerâmica de revestimentos*. Campinas: SCTDE/FECAMP/UNICAMP, julho de 1993. Relatório Final. Projeto: Desenvolvimento Tecnológico e Competitividade da Indústria Brasileira.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão & MESSEDER, José Eduardo Coelho. *A administração de recursos humanos para a década de 90*. São Paulo; RH – informação profissional, n.33, 1991, p.40-43.

- THIOLLENT, Michel Jean-Marie. *Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução*. Cadernos de Pesquisa. vol. 49, maio 1984, p. 45-50
- TOMEI, Patrícia Amélia. *A Busca do Comprometimento Organizacional*. In: VIANNA et alli. (Org). Recursos Humanos: excelência de idéias, prática e ação. Rio de Janeiro: Quarter, 1994, p. 11.
- TRIVIÑOS, A.N.S. - *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VEIGA, José Eli. *Economia Ecológica: cada vez mais economistas estudam os meios de garantir que nossas sociedades sejam sustentáveis*. O Estado de São Paulo, 11/10/97, p. B-2.
- VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC*. Dissertação de Mestrado, Florianópolis, 1996.
- WAGNER, J. H.; ALVES, P. A. *Indústria catarinense de cerâmica de revestimento*. Florianópolis: Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, 1990.
- WOOD, Stephen. *Administração estratégica e administração de recursos humanos*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 27, n. 4, out./dez. 92, p. 16-29.
- ZANELLI, José C. *Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais sociais*. In: XVI Reunião Anual da ANPAD. Anais. Canela (RS): ANPAD, 1992. p. 01-15.