

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

NÚMERO 15 • ABRIL DE 2003
UMA PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL
DO CENTRO DE REFERÊNCIA EM
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL
CRIE/COPPE/UFRJ
ISSN 1517-3860

Greenpeace
*Exemplo de
sucesso e
profissionalismo
no Terceiro Setor*

Capital de
Risco
*Financiamento
alternativo para
empreendimentos
inovadores*

RSC
*A liquidez dos
investimentos
sociais*

Brasil
*Gestão do
conhecimento na
administração
federal*



Redes de Conhecimento

Articular ambientes culturais diversos é um misto de desafio e estratégia que pode resultar em empresas mais atuantes, solidárias e sensíveis às demandas da comunidade

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

NÚMERO 15 ■ ABRIL DE 2003
ISSN 1517-3860

Publicação trimestral do CRIE
Centro de Referência em Inteligência
Empresarial da Coppe/UFRJ



Editor

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Editoras Assistentes

Raquel Borba Balceiro
Vania Hermes de Araújo

Editora Executiva

Rosa Lima

Conselho editorial

Anne-Marie Maculan
Antônio Carlos de Oliveira Barroso
Claudio D'Ipólito de Oliveira
Elisabeth Braz Pereira Gomes
Fernando Paulo Guimarães de Castro
Guilherme Ari Plonski
Helena Lastres
Lia Hasenclever
Paulo Roberto Krahe
Paulo Lemos
Renata Lebre La Rovere
Sarita Albagli
Suzana Fernandes da Costa

Foto da capa

Marco Antonio Pajola (Stockbrazil)

Projeto gráfico

Ana Cláudia Ribeiro

Diagramação e capa

Livia Krykhtine

Tradução de textos

Rosa Lima

Edição de textos

Ayda Lucia Braga

Impressão

Gráfica Lidador

Tiragem

1.000 exemplares

© CRIE/E-PAPERS, 2003. É PROIBIDA A REPRODUÇÃO OU
TRANSMISSÃO DESTA OBRA, OU PARTE DELA, POR
QUALQUER MEIO, SEM A PRÉVIA AUTORIZAÇÃO DOS
EDITORES.

IMPRESSO NO BRASIL.

Marketing e assinaturas

E-papers Serviços Editoriais
<http://www.e-papers.com.br>
Telefone [21] 2273-0138 ■ Fax [21] 2502-6612

Esclarecimentos aos autores

A revista *INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL* aceita para publicação artigos e notas inéditos, relacionados aos temas gestão do conhecimento, inteligência competitiva, empreendedorismo, e, ainda, inovação tecnológica, mercadológica, empresarial ou organizacional. As notas destinam-se a divulgar trabalhos em desenvolvimento e resultados parciais de pesquisas em andamento e a comentar artigos publicados anteriormente. Os textos podem ser escritos em português, inglês ou espanhol. Os conceitos emitidos são de inteira responsabilidade do(s) autor(es). Os originais deverão ser enviados à secretaria da revista (artigos@inteligenciaempresarial.com.br), que os encaminhará para a avaliação do Conselho Editorial. Os textos entregues não serão devolvidos. A simples remessa de originais à revista significa autorização do autor para sua publicação, porém não implica compromisso de divulgação pela revista. A Revista *INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL* exime-se do pagamento dos direitos autorais ou fornecimento de separatas.

A S S I N A T U R A S

Para fazer a assinatura anual da revista, com direito a 4 números entregues em seu escritório ou residência, solicite um **boleto bancário** ou faça um **depósito** no valor de R\$ 55,00 em nome de *E-papers Serviços Editoriais Ltda* em uma das contas abaixo:

Banco Bradesco	Banco Itaú	Banco do Brasil
agência 1125-8	agência 0408	agência 0093-0
conta 61200-6	conta 41900-0	conta 23943-7

Envie o comprovante de depósito, juntamente com os dados para entrega da revista, através do fax (21) 2502-6612. Se preferir, pague com cartão de crédito Amex, Diners, MasterCard ou Visa pelo telefone (21) 2273-0138.

Estamos à sua disposição pelo telefone (21) 2273-0138, em horário comercial, ou no *site* <http://www.e-papers.com.br/ie>

nome _____
empresa _____
cargo _____
e-mail _____
endereço para entrega _____

bairro _____
cidade _____
cep _____ país _____
telefone _____ e-mail _____

2 Editorial

Conscientização ou Sobrevivência?

Reinaldo Canto, através de sua experiência à frente da comunicação da mais importante organização ambientalista do mundo, o Greenpeace – que tem 3,5 milhões de sócios espalhados pelo mundo – reflete sobre o crescimento do Terceiro Setor no Brasil.

Responsabilidade Social como fator de sustentabilidade dos países e de liquidez das empresas

Apesar de ser consenso que para que ocorra o equilíbrio econômico é necessário o equilíbrio social, o Brasil não cresce há 20 anos, não distribui renda há 30 anos e está na 55ª posição no *ranking* de qualidade de vida, recém-divulgado pela ONU. Programas do governo são vitais mas é cada vez maior e mais valiosa a importância que as empresas vêm adquirindo, no Brasil e no mundo, para a reversão deste quadro miserável. Ações de governança corporativa e de responsabilidade social e ambiental chegam a valorizar em até 30% as ações das empresas e são a garantia da sustentabilidade de um país.

31 Resenha

4 Redes de Conhecimento

O tema-âncora deste número da Revista *Inteligência Empresarial* fala sobre aproveitamento do conhecimento gerado em redes e sobre a importância da Comunicação e da Cultura nas organizações. Para isso, reunimos dois artigos inéditos. O primeiro é a tradução de um texto do analista estratégico David Skyrme sobre redes de conhecimento. O segundo apresenta a região de Santo Antônio de Pádua, no noroeste fluminense, como um estudo de campo sobre a relevância das variáveis comunicacionais e culturais na construção dessas redes para o adequado desenvolvimento dos arranjos produtivos locais.

20 Capital de Risco no Brasil

Importante fonte de investimentos para pequenas e médias empresas inovadoras, o Capital de Risco está em crescimento em nosso País. Forma alternativa de capitalização de empresas, o Capital de Risco é um estímulo aos empreendimentos inovadores e está contribuindo de forma efetiva para o crescimento econômico do Brasil.

28 Gestão do conhecimento e crescimento econômico no Brasil

A partir da leitura crítica de artigos selecionados de jornal sobre economia, Cláudia Duarte analisa a relação entre a gestão do conhecimento na administração federal e os números da macroeconomia brasileira ligados ao planejamento e ao crescimento econômico do País.

32 Pérolas do Conhecimento

Editorial

Em artigo publicado, ainda em 1995, um dos pioneiros da Gestão do Conhecimento, o inglês David J. Skyrme, já alertava para a importância das pessoas e das informações como recursos fundamentais para a criação de valor nas organizações. E apontava as redes de conhecimento como uma maneira efetiva de combinar o conhecimento e as habilidades dos indivíduos de forma a atingir, ao mesmo tempo, seus próprios objetivos e os das organizações. O tema viria a ser mais extensivamente trabalhado em seu livro *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*, publicado quatro anos depois pela editora Butterworth-Heinemann. Mas já nesse artigo, *Tecendo Redes de Conhecimento*, que traduzimos e trazemos a vocês nesta edição de *Inteligência Empresarial*, Skyrme fala desse fenômeno dinâmico e rico no qual o conhecimento é compartilhado, desenvolvido e expandido.

Segundo o consultor britânico, tecer redes de conhecimento é mais do que simplesmente acessar informações. É um processo complexo, cujo início pode-se precisar, mas cujos resultados são praticamente impossíveis de serem avaliados uma vez que cada pequeno passo dado nessa rede influencia o pensamento e as decisões sobre o novo passo a ser dado. Cria-se um moto contínuo em que o conhecimento gerado a partir da rede está sempre se expandindo.

Esse processo complexo e dinâmico foi acelerado com o advento e o incremento das tecnologias de informação e comunicação. Graças a elas, os computadores, que há 30 anos não passavam de ferramentas de processamento de dados, hoje são elementos fundamentais não apenas na comunicação humana como no próprio processo de construção do pensamento e do conhecimento. Em que pese o extraordinário aumento no uso de computadores, adverte David Skyrme, muitas das organizações armazenam nelas somente uma pequena fração – entre 10 e 30% – do conhecimento necessário para o seu funcionamento sob a forma de processos ou procedimentos mecanizados. Os res-

tantes 70 a 90% ficam na cabeça das pessoas. É conhecimento tácito. “Este último é o conhecimento mais importante neste ambiente de negócios extremamente dinâmico e é a chave para as organizações serem capazes de responder com a flexibilidade e a presteza exigidas”, afirma o especialista. Tratar desse tipo de conhecimento é um dos papéis mais importantes das redes de conhecimento. Como fazê-lo é o que nos ensina Skyrme em seu artigo.

Também os professores Carlos Alberto Messeder Pereira e Micael Herschmann, da Escola de Comunicação da UFRJ, preocupam-se com o aproveitamento do conhecimento gerado em redes e propõem uma reflexão em torno das questões relativas à cultura e à comunicação no sentido de melhor viabilizar processos de desenvolvimento local sustentado. Tomando como exemplo concreto a região de Santo Antônio de Pádua, no noroeste fluminense, onde se está consolidando um arranjo produtivo de pedras ornamentais, os autores chamam atenção para o fato de que uma atuação mais eficiente de todas as instituições voltadas para ações de interesse público, especificamente no que se refere ao apoio a arranjos produtivos locais, passa necessariamente pelo bom encaminhamento de problemas e questões que dizem respeito às esferas da comunicação e da cultura.

A importância da comunicação também é destaque no artigo de Reinaldo Canto, intitulado *A Era do Conhecimento a Serviço das ONGs*. Diretor de comunicação do Greenpeace Brasil, ele demonstra que a comunicação eficiente com a sociedade garante o respeito e a credibilidade necessária para o Terceiro Setor. Já a questão do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social das empresas é tema do artigo de Márcia Neves, autora de três livros sobre diferentes aspectos do marketing social. Em *Sustentabilidade e RSC, vale a pena investir?*, Márcia nos diz como a atuação responsável das empresas tem sido cada vez mais valorizada pelos consumidores. E como isso tem se revertido no aumento do próprio valor das empresas no mercado.

O valor das empresas é também o tema do livro *O Capital de Risco no Brasil*, recém-lançado pela E-Papers. A economista Claudia Pavani, autora do livro, nos enviou um artigo onde traça um panorama do atual estágio da atividade no País. Segundo ela, a indústria de Capital de Risco ainda não desenvolveu todo o seu potencial quantitativo e de eficiência, e não há, até hoje, uma cultura do capital de risco estabelecida entre as pequenas e médias empresas. “Mas ela já é uma realidade no Brasil e está em crescimento, e os investidores estão em franco processo de aprendizagem”, garante.

As vantagens para o País e os ganhos para a cidadania que a adoção da gestão do conhecimento no setor público pode trazer são abordados em outros dois artigos. A *designer* Claudia Duarte, analisando três reportagens publicadas no jornal *O Globo*, mostra como a gestão das informações e do conhecimento gerados pelos processos administrativos passa a ser um problema de prioridade máxima do governo quando se pensa numa inserção mais competitiva do País no mercado internacional. E o economista André Urani, na resenha do livro *Brasil Eficiente, Brasil Cidadão, a tecnologia a serviço da justiça social*, afirma que, ao contrário do que muita gente pensa,

eficiência e bem-estar podem e devem caminhar juntos. Citando o prêmio Nobel de Economia Amartya Sen, Urani diz que desenvolvimento, na concepção moderna, tem muito mais a ver com as várias dimensões da qualidade de vida do que com o mero crescimento econômico. E que o livro, escrito pela jornalista Rosa Lima, com introdução do professor Marcos Cavalcanti, comprova, através de exemplos concretos, que o Brasil tem avançado muito nesse sentido, e que a tecnologia tem sido um poderoso aliado neste processo.

Por fim, brindamos os nossos leitores com uma novidade muito especial. Trata-se da seção *Pérolas do conhecimento*. Nesta primeira edição, reunimos algumas das pepitas que garimpamos sobre o tema Redes de Conhecimento. As citações são de alguns dos maiores especialistas em gestão do conhecimento da atualidade e boa parte delas veio do *web site entovation.com*. Esperamos que vocês gostem e que nos enviem outras sugestões. Colaborações são sempre bem-vindas! Uma ótima leitura!

Os Editores

Revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL



Que tal fazer uma assinatura anual da revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL? Por apenas R\$ 55,00, você terá direito a receber os quatro exemplares anuais da REVISTA. Assim, de maneira fácil e cômoda, a cada trimestre, você vai receber um novo número com informações relevantes na área de Gestão do Conhecimento. Caso você queira renovar sua assinatura, poderá fazê-lo por apenas R\$50,00.

Fazer ou renovar sua assinatura é fácil e rápido: basta preencher o formulário disponível na capa desta revista, efetuar o pagamento e nos enviar seu comprovante, por *fax*. Em seguida, enviaremos sua REVISTA. Você poderá, ainda, adquirir os números anteriores fazendo uma assinatura retroativa.

Lembre-se de que de todos os números estão disponíveis para venda no formato eletrônico.

Acesse o *site*: <http://www.e-papers.com.br>

Redes de Conhecimento como ferramentas para a criação de valor nas organizações

O desenvolvimento do conhecimento requer o livre fluxo de informação, de sentimentos e de pensamentos das pessoas. Afinal, são elas as detentoras de um tipo de conhecimento que é a força motriz das organizações da Nova Economia: o Conhecimento Tácito. Segundo o consultor britânico David Skyrme, tecer redes de conhecimento é mais do que simplesmente acessar informações. No artigo de abertura deste número da revista *Inteligência Empresarial*, Skyrme aponta a construção dessas redes como um processo complexo e dinâmico onde o conhecimento é compartilhado, desenvolvido e expandido.

Na seqüência, há o estudo de caso sobre Santo Antônio de Pádua. Nele, Carlos Alberto Messeder Pereira e Micael Herschmann, professores e coordenadores do Núcleo de Estudos e Projetos em Comunicação (NEPCOM) da Escola de Comunicação da UFRJ, apresentam uma pesquisa sobre o aproveitamento do conhecimento gerado em rede e demonstram a importância das variáveis comunicacionais e culturais para o adequado desenvolvimento dos arranjos produtivos locais (APLs).

Tecendo Redes de Conhecimento

David Skyrme

Nesta era de dura competição globalizada, as organizações precisam encontrar novas formas de criar valor a partir de seus ativos. Pessoas e informações estão sendo cada vez mais reconhecidas como dois recursos essenciais neste processo. Tecer redes de conhecimento é uma maneira efetiva de combinar o conhecimento e as habilidades dos indivíduos de forma a atingir, ao mesmo tempo, seus próprios objetivos e os das organizações.

Criar redes de conhecimento não é algo fácil de definir ou descrever. É um fenômeno dinâmico e rico no qual o conhecimento é compartilhado, desenvolvido e expandido. É mais do que acessar informações, porque também envolve uma sondagem pelo desconhecido. É mais do que definir e usar regras ou sistemas especialistas porque o conhecimento é dinâmico, está sempre sendo desenvolvido. Embora isto seja uma simplificação grosseira, podemos dizer que as redes de conhecimento são resultado do extraordinário crescimento no uso de computadores para a comunicação entre as pessoas, o que acabou levando ao incremento e

ao desenvolvimento de novos conhecimentos.

A NOVA ERA DA INFORMÁTICA

Nas últimas três décadas, o uso dos computadores evoluiu de uma simples máquina capaz de processar dados para se tornar o principal instrumento de comunicação entre as pessoas (correio eletrônico etc). Eles estão se tornando agora uma ferramenta de auxílio à cognição – o pensamento humano e os processos de conhecimento. Entretanto, muitas das organizações armazenam nos computadores apenas uma pequena fração do conhecimento necessário para o seu funcionamento sob a forma de processos ou procedimentos mecanizados: apenas 10%-30% do conhecimento necessário está armazenado desta forma, segundo pesquisa realizada por nós. O resto é conhecimento tácito, que fica nas cabeças das pessoas. Este último é o conhecimento mais importante neste ambiente de negócios extremamente dinâmico e é a chave para as organizações serem capazes de responder com a flexibilidade e presteza exigidas. Tratar desse tipo de conhecimen-

to é um dos papéis mais importantes das redes de conhecimento.

Usados da maneira adequada, os computadores podem desempenhar um importante papel, auxiliando os trabalhadores do conhecimento a:

- *Pensar* – ajudando a organizar e agrupar conceitos bem como a discernir novos padrões de dados (*data-mining*);
- *Achar informação* – pesquisando informações em banco de dados (locais ou não) e em redes dispersas como a Internet;
- *Comunicar* – através do uso do correio eletrônico, teleconferências, *chats*, reunindo especialistas que, de outra forma, seriam muito difíceis de serem postos em contato. A comunicação pode ocorrer on-line ou de forma assíncrona, no horário da conveniência das pessoas.
- *Debater* – gerenciado da forma adequada (ou moderado, para usarmos o termo adequado), conferências mediadas por computadores (fóruns, listas de discussão etc) podem criar um nível e uma qualidade de debate que normalmente não é atingido num ambiente de trabalho tradicional. Isto acontece

porque este formato atrai indivíduos altamente motivados ao debate conceitual e de temas que sejam reais desafios intelectuais ou práticos.

Nos dois primeiros casos as pessoas interagem com o computador. Nos outros, elas interagem através do computador com outras pessoas. Em todos os casos, um indivíduo tem um papel de simbiose com o computador e com seus colegas. Não existe uma receita de bolo, um passo-a-passo. O que existe é um padrão de interação rápida onde o resultado de um pequeno passo influencia o pensamento e as decisões sobre o novo passo. Entretanto, o conhecimento gerado a partir da rede está se expandindo e sendo desenvolvido continuamente.

ALGUNS EXEMPLOS

Apresentamos aqui alguns exemplos de redes de conhecimento em ação. Uma lista mais completa dos benefícios desse tipo de trabalho pode ser vista em *Insight nº 9: Sistemas de Inteligência de Mercado* (<http://www.skyrme.com/insights/9mkis.htm>).

Resolução de problemas

Alguém tem um problema técnico ou gerencial. Ele não consegue obter a ajuda que precisa com seus contatos e fontes regulares. Essa pessoa, então, coloca o problema numa lista de discussão. Em algumas horas, um especialista que já resolveu esse tipo de problema pode dar um retorno. Mais frequentemente do que se imagina, isso dá início a um debate sobre que estratégia é melhor nessa circunstância específica. Conversas *off-line* ou de pessoa-a-pessoa pode então ocorrer

fora do ambiente de teleconferência, mas o laço na rede de conhecimento já foi criado. Assim, um gerente de atendimento ao consumidor em Atlanta pode receber a informação que precisa para ajudar um cliente de um especialista da Finlândia.

Apoio a decisões

Uma importante decisão precisa ser tomada. Diversas alternativas foram levantadas. Mas será que os responsáveis pela decisão têm suficiente sensatez para saber as dificuldades potenciais de implementação de cada uma das opções? Eles vêem os efeitos potenciais em outras partes da organização que eles não haviam considerado? O debate é chamado. Novas ideias são abertas e alguns critérios úteis são sugeridos. Os grupos que podem ser afetados fazem o impacto organizacional ficar mais claro. Muitos gerentes de produtos usam essa tática para ajudá-los a decidir que características do produto são importantes. Outras equipes gerenciais usam tal tipo de fórum para ajudá-los a priorizar decisões de investimento.

Gerência de projetos

Muitas pessoas são envolvidas no desenvolvimento de um projeto, e muitos aspectos se tornam importantes em diferentes fases. Uma conferência por computador, com tópicos estruturados de forma apropriada, permite que a informação seja verificada e prontamente compartilhada. Isso ajuda a mapear as suposições que estão por trás de certas decisões e dá um painel claro e útil aos novatos no projeto. Num exemplo específico com

mais de 100 pessoas de todo o mundo, alcançou-se um trabalho coordenado em vendas, compartilhando-se perícia e habilidade de uma forma que teria sido impossível por meios convencionais.

FAZENDO ACONTECER

Um jeito certo de fazer com que as redes de conhecimento não aconteçam é aplicar a elas as regras e processos de computação usadas em processos altamente estruturados. Trata-se aqui de computação social e de organização de informação.

Em muitos casos, observamos as seguintes características emergirem como aquelas que efetivamente contribuem para a excelência do diálogo e para a expansão das fronteiras do conhecimento:

Uma certo grau de informalidade

Muitas organizações buscam transportar e dar continuidade a sua cultura normal num ambiente eletrônico. O desenvolvimento do conhecimento requer o fluxo livre de informação, sentimento e pensamento. As pessoas precisam se sentir capazes de expressar seus sentimentos e vê-los respeitados.

Desafio e provocação do pensamento

As melhores ideias vêm dos tipos de desafio que podem ser considerados negativos em situações onde os indivíduos estão cara-a-cara. A natureza ligeiramente mais "remota" da comunicação eletrônica ajuda nesse caso. O objetivo do jogo é desafiar as ideias,

mas não as pessoas que as expuseram. Existem técnicas para se alcançar esse objetivo.

Autoridade por conhecimento mais do que autoridade por posição – reconhecer as pessoas por sua contribuição, não por sua posição na companhia. De fato, executivos muitas vezes não divulgam seu cargo quando participando de uma conferência *on-line*, de forma a não reprimir o debate. Assim, eles também podem ter uma noção mais real do que as pessoas na organização sentem do que através dos canais hierárquicos formais!

Abertura à comunicação

Vontade de compartilhar informação – a pessoa que vem a uma conferência para obter informação, depois desaparece sem deixar rastro, é rapidamente esquecida. No trabalho de se tecer conhecimento, espera-se que aqueles que têm conhecimento a compartilhar contribuam com a rede de boa vontade. É um toma lá, dá cá. Você divide sua perícia com alguém, e outro alguém, completamente diferente, pode contribuir com informações úteis a você.

Co-operação, não competição

Uma crença de que coordenar a perícia de diferentes pessoas é melhor do que fazê-lo sozinho. Essa é difícil de se lidar, já que existe provavelmente um elemento de competitividade em cada um de nós. Entretanto, ao longo do tempo, à medida que a relação recíproca se desenvolve, a colaboração aumenta. Muito freqüentemente, só a assiduidade da comunicação genuína em

mão dupla ajuda esse processo de *co-operação*.

Desenvolvendo uma rede de indivíduos com visões e metas compartilhadas

As ações que mais fazem avançar o trabalho em rede surgem quando um determinado grupo comprometido com um objetivo semelhante trabalha em harmonia. A rede de computadores pode atuar como a “arena das idéias”, fazendo um papel de intermediário para colocar as pessoas juntas. Eu conheço um produto que chegou ao mercado com seis meses de antecedência porque a troca informal de conhecimento na rede ajudou a moldar e unir a equipe comprometida com os mesmos resultados.

Um forte senso de responsabilidade entre os co-trabalhadores

É aqui que acontecem as atividades desenvolvidas em equipe. Verifica-se, com freqüência, que intercalar atividades de rede com reuniões presenciais pode aumentar muito o grau de entendimento mútuo e fortalecer a coesão da equipe.

Auto-regulação da rede

Numa rede existem “normas” e regras de “etiqueta” desenvolvidas ao longo dos anos pelos próprios participantes (por exemplo, os primeiros usuários acadêmicos da Arpanet, a precursora da Internet, nos anos 1970). Gerentes recém-chegados à rede muitas vezes pensam (errado!) que podem impor regras da prática tradicional de computadores a esses trabalhadores em rede.

Um ponto importante a ser mencionado é que diferentes formas de comunicação *on-line* apresentam características próprias. Cada fórum, lista de discussão ou rede de departamento tem uma forma distinta, muitas vezes codificada, de trabalhar e interagir entre si. Assim, seus novos entrantes precisam de tempo para entender os protocolos específicos e a cultura da rede que estão integrando.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SKYRME, David J. *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*. Butterworth-Heinemann, 1999.
- SAVAGE, Charles. *Fifth Generation Management*. Butterworth-Heinemann, 1997.
- Veja também *Knowledge Management Resources* < www.skyrme.com/resources/kmres.htm > para outras fontes e links de Internet sobre criação de redes de conhecimento e gestão do conhecimento.

David Skyrme

é analista estratégico e principal consultor da David Skyrme Associates com extensa experiência em gestão da informação e do conhecimento.

A Revista Inteligência Empresarial agradece ao David Skyrme a cessão deste artigo para tradução e publicação.

Comunicação, Cultura e Gestão de Organizações Privadas e Públicas na Perspectiva do Desenvolvimento Local Sustentável

Carlos Alberto Messeder Pereira

Micael Herschmann

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS DE UMA PERSPECTIVA CONTEMPORÂNEA

A conjuntura contemporânea, marcada pela globalização, pelas novas tecnologias de comunicação e informação, bem como pela valorização estratégica da articulação de variáveis culturais, exige que os estudos de Comunicação Organizacional assumam uma maior complexidade, tendo em vista a necessidade de trabalhar com os diferentes vetores de produção e consumo presentes no mundo atual: o acirramento da concorrência, a segmentação de mercados, de

públicos e da mídia, a introdução de novas tecnologias que permitem o gerenciamento em tempo real, a participação vital do consumidor na produção e a necessária articulação com o ambiente cultural – tanto aquele que se refere à dimensão local, quanto o que se refere às dimensões regionais, nacionais ou mesmo transnacionais.

Ao mesmo tempo, a reflexão levada a efeito no campo da comunicação – reflexão esta central, hoje, na análise das dinâmicas socioculturais e produtivas – tem que se aproximar daquela levada adiante nos campos da

Antropologia, do *Marketing*, da Administração e da gestão em geral, uma vez que todos esses campos passam a lidar com questões que se tocam necessariamente em função do lugar central ocupado pela necessidade de gerenciamento cada vez mais complexo e integrado dos fluxos de informação, de sentido e de conhecimento tanto do ponto de vista das dinâmicas socioculturais em geral quanto do ponto de vista dos processos produtivos em particular.

Nesse sentido, é importante que se estude, de modo integrado, um conjun-

to de questões que antes estavam compartimentadas em várias áreas ou disciplinas tais como Ciências Sociais, Administração & Gestão, Economia, Ciência da Informação, *Marketing* e assim por diante. Ao longo dos últimos anos, o próprio campo da Comunicação experimentou uma espécie de “alargamento”, o que significa que hoje aqueles que se ocupam dos estudos de Comunicação têm, necessariamente, que transitar por outras áreas para que possam dar conta do que hoje se entende efetivamente como Comunicação, campo que deve ser compreendido como estando constituído pelo conjunto dos fluxos de informação e sentido. Essa forma de compreensão, por exemplo, já nos obriga a refletir de modo bastante cuidadoso sobre as articulações contemporâneas entre Comunicação e Cultura; e, para isso, a contribuição da Antropologia é decisiva.

A dimensão cultural ganha, hoje, grande destaque uma vez que, na sociedade da informação e do conhecimento, a questão do *sentido*, entendido enquanto algo construído e em constante mudança, aparece como uma variável fundamental para a compreensão tanto das dinâmicas internas das organizações (busca de inovação, mudança de mentalidade, articulação entre diferentes setores etc.) quanto das dinâmicas que garantem suas relações com os diferentes ambientes culturais com os quais qualquer organização se articula (diferentes públicos, inserção em fluxos de sentido locais, regionais, nacionais ou transnacionais, especificidades culturais de determinadas cadeias produtivas etc.). Além disso, opera-se, hoje, num

universo de intensas e rápidas mudanças culturais, o que nos obriga a compreender de modo essencialmente dinâmico os fluxos de sentidos culturais no interior dos quais as organizações se estruturam e se movimentam. Assim, a simples posse de informações sistematizadas não necessariamente garante o sucesso de uma organização. O que parece cada vez mais importante é a capacidade de compreensão desse universo de informação, compreensão que, cada vez mais, tem suas marcas culturais realçadas.

*Comunicação,
campo que deve ser
compreendido como
estando constituído pelo
conjunto dos fluxos de
informação e sentido*

Nesse contexto da sociedade da informação e do conhecimento, em que os fluxos de sentido se revelam fundamentais não apenas para a adequada compreensão do ambiente organizacional mas também para a produção de estratégias de gestão efetivamente eficientes, revela-se fundamental a afirmação de uma perspectiva de análise capaz de aproximar os campos de saber da Comunicação e da Cultura (como

esta é compreendida pela Antropologia). Estes saberes, antes visualizados apenas ou primordialmente a partir de uma visão um tanto acadêmica e/ou humanista, ganham, agora, alto valor instrumental/pragmático, tornando-se fundamentais para a efetivação de processos de gestão capazes de tornar as organizações mais transparentes e permeáveis às demandas das comunidades que lhes são próximas (e isto de variadas formas), ampliando a dimensão da participação social (inclusão social) e, assim, reforçando a cidadania de populações situadas no entorno sociocultural destas organizações.

COMUNICAÇÃO, CULTURA,
DESENVOLVIMENTO LOCAL E
CIDADANIA

O debate efetivamente contemporâneo em torno do desenvolvimento passa, necessariamente, pelas discussões referentes ao desenvolvimento *local* bem como por aquelas referentes à necessária articulação entre os *diversos atores* envolvidos no processo de desenvolvimento. Nesse aspecto, destacam-se: as organizações produtivas (muito freqüentemente privadas), as instituições públicas e de fomento (prefeituras, governos estaduais e federal ou entidades de apoio e estímulo a políticas públicas) e as acadêmicas (universidades, institutos de pesquisa etc), responsáveis diretos pela produção de inovação tecnológica, em geral, e/ou de ferramentas de gestão, em particular. É da correta e adequada (portanto *eficiente*) articulação entre esses atores (cujos interesses imediatos não são necessariamente convergentes) que pode resultar o desenvolvimento de estratégias de ação social

capazes de demonstrar tanto *sustentabilidade* quanto capacidade de forte *inclusão social* reforçando, assim, a cidadania das populações localizadas nas regiões produtivas em pauta¹.

Assim, esse processo será tanto mais eficiente quanto se possa contar com estratégias de gestão, não apenas de cada uma das unidades do processo mas do próprio processo como um todo, que tenham por base a necessária articulação entre as dimensões comunicacionais e culturais a que vimos fazendo menção. Um campo que nos parece privilegiado para pensar essas articulações bem como a definição, pelo menos inicial, de estratégias de gestão eficientes, nos parece ser aquele hoje conhecido como o dos *arranjos produtivos locais*, representados por conjuntos de micro e pequenas empresas, cujos processos produtivos são complementares, no interior de uma dada cadeia produtiva. Da boa articulação entre essas empresas bem como de sua boa articulação com as instituições públicas governamentais ou de fomento e com os centros acadêmicos de pesquisa e produção de conhecimento, poderão resultar políticas de desenvolvimento socialmente includentes e sustentáveis.²

As micro e pequenas empresas têm seu lugar numa economia globalizada e podem ter um papel fundamental no desenvolvimento local sustentado desde que demonstrem efetiva capacidade de enfrentar, com sucesso, as situações de alta competitividade dos mercados contemporâneos. Ágeis, flexíveis e integradas ao ambiente local, dependem de *articulações* que as fortaleçam e as façam

adentrar círculos mais amplos de relações (podendo, por exemplo, chegar até o mercado internacional, em situação competitiva).

*As micro e pequenas
empresas têm seu lugar
numa economia
globalizada e podem ter
um papel fundamental
no desenvolvimento
local sustentado*

Diante das complexas interações entre forças locais e globais no mundo globalizado, as micro e pequenas empresas cumprem uma função vital, pois encontram-se fortemente impregnadas de *cultura local*, a qual contribui, em grande medida, por exemplo, para a produção de *inovação*. Por sua vez, a interação ou a integração em redes (como no caso dos *arranjos produtivos*) pode aumentar significativamente não apenas sua eficiência produtiva como também sua sustentabilidade.

Entretanto, essa integração deve ocorrer em diferentes níveis: entre empresas no interior de um dado arranjo produtivo, entre os arranjos e a cadeia produtiva na qual se inserem, entre os arranjos e/ou cadeias e os mercados local, regional, nacional e internacional, entre os arranjos e o conjunto de atores

que constituem um determinado território de desenvolvimento. Por mais que essa sustentabilidade possa ser “apoiada” por instituições públicas ou por políticas de governo, o ideal é que os próprios arranjos possam efetivamente ganhar mais autonomia, produzindo, por suas práticas produtivas e articulações, mecanismos efetivos de crescimento e sustentabilidade.

Nesse quadro, destacam-se como de importância vital, iniciativas que tenham como referência os campos da Comunicação e da Cultura – esta, aqui, entendida como “redes de significados” e comunicação como “conjuntos de fluxos de sentido e informação”. Assim, o que se propõe neste artigo é um trabalho a partir de duas frentes, dinâmicas *comunicacionais* e *culturais*, com o objetivo de produzir diagnósticos de eventuais dificuldades e impedimentos nesses campos bem como o desenho de ferramentas de gestão estratégica (nos campos referidos) capazes de melhor organizar os arranjos, aumentar sua ação produtiva e dar-lhes maior sustentabilidade. Vale salientar que os instrumentos culturais podem ser uma importante ferramenta de mudança empregada pelos vários atores envolvidos em um processo produtivo: podendo promover mudanças de mentalidade, de perspectiva e assim por diante.

A literatura especializada³, especialmente a que se debruçou sobre os arranjos produtivos e sobre os “distritos industriais”⁴, ressalta o lugar estratégico da cultura, da “atmosfera industrial” e seu entorno sociocultural enquanto fatores determinantes, que escapam às interpreta-

ções das teorias econômicas tradicionais, e que seriam capazes de explicar em grande medida o sucesso ou o fracasso de regiões que desfrutariam aparentemente de condições de desenvolvimento similares. Esses autores enfatizam a importância das heranças histórico-culturais das populações de cada região e as práticas/hábitos empresariais (e das culturas organizacionais) internalizados como elementos que condicionariam as relações entre empresários e as relações interpessoais⁵.

ARRANJOS PRODUTIVOS, DESENVOLVIMENTO LOCAL E INSTITUIÇÕES DE APOIO E FOMENTO

O interesse no Brasil por parte de órgãos da administração pública, direta e indireta, e de órgãos de fomento com relação à formulação de políticas e ações que visem o desenvolvimento regional é cada vez maior. Ao mesmo tempo, na formulação destas políticas e ações estes órgãos entram em contato direto com a realidade das micro e pequenas empresas.

Apesar de sua forte presença numérica no setor produtivo brasileiro e de sua importância para o desenvolvimento regional/local, elas apresentam dificuldades específicas no que se refere a sua capacidade de organização e suas possibilidades de sobrevivência a médio e longo prazo, especialmente em ambientes de alta e crescente competitividade. Os arranjos produtivos no Brasil vivem o que vários autores definem como uma “crise de organização”, a qual se traduz, por exemplo, em dificuldade de acesso a crédito,

tendo como consequência uma alta taxa de mortalidade dessas empresas e comprometendo políticas de desenvolvimento e perspectivas de maior inclusão social⁶.

Os arranjos produtivos no Brasil vivem o que vários autores definem como uma “crise de organização”

É no âmbito dessas questões que devem ser compreendidas, por exemplo, as várias iniciativas voltadas para o apoio ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais. Em documento da FINEP (veiculado no seu *site* oficial) sobre o apoio a arranjos produtivos locais (APLs), os objetivos do programa são assim apresentados: “Promover o desenvolvimento regional por meio de estímulo à cooperação entre empresas, instituições de pesquisa e agentes de desenvolvimento com vistas à dinamização dos processos locais de inovação. Promover o adensamento de APLs por meio do adensamento tecnológico, da resolução ou minimização de gargalos tecnológicos, bem como pelo estímulo à cooperação entre os agentes envolvidos e pela consolidação de me-

canismos de governança”. Adiante, na Justificativa, afirma-se: “Torna-se cada vez mais premente a necessidade de políticas voltadas ao desenvolvimento regional, de modo que as diferentes regiões possam contar com ações específicas e adequadas de fomento e, com isso, contribuir para a atenuação das disparidades intra-regionais e inter-regionais de renda. Adicionalmente, a descentralização, ao incorporar os agentes locais ao processo decisório, possibilita maior eficácia e eficiência das ações.

‘Os APLs constituem-se em aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem e apresentam, na maioria das vezes, vantagens microeconômicas advindas da proximidade entre os agentes, que podem ser potencializadas. Dentre essas vantagens, podemos citar:

- Menores custos de transporte de matérias-primas e de produtos acabados ao mercado consumidor, uma vez que é atendido um grupo de empresas;
- Menores custos de transporte entre as empresas localizadas no agrupamento, devido à proximidade, o que favorece a especialização produtiva e tecnológica;
- Menores custos de transação e difusão de informações, devido ao longo contato direto e freqüente entre os empresários;
- Tendência à especialização, ao adensamento e ao desdobramento – extensão a montante e a jusante – da cadeia produtiva no agrupamento, devido aos menores custos acima citados;

- Intensificação do processo de inovação tecnológica vinculada tanto ao adensamento, quanto ao desdobramento da cadeia;
- Externalidades positivas presentes no local reforçam a competitividade da indústria local, especialmente no caso de pequenas empresas, estimulando um ciclo virtuoso de investimento e crescimento;
- O clima de competição e cooperação entre as empresas poderá gerar sinergias que serão um poderoso fator de inovação, crescimento e expansão da atividade local;
- A geração de vantagens competitivas dinâmicas, uma vez que envolve inovações tecnológicas de produto e de processo e mudanças na própria estrutura da oferta, o que faz com que o crescimento no Arranjo Produtivo avançado seja endógeno, autodeterminado”⁷.

Finalmente, são destacados os interlocutores envolvidos: “clientes preferenciais dessa ação estruturada (empresas pertencentes a Arranjos Produtivos Locais, associações de empresas representantes de APLs, centros regionais de pesquisa e de serviços ligados a APLs); outros participantes dessa ação estruturada (Ministério de Ciência e Tecnologia, CNPq, Universidades e organizações públicas e privadas de pesquisa e de serviços tecnológicos, SEBRAE, governos estaduais e municipais, agências de desenvolvimento, FAPs)”⁸.

O Ministério de Ciência e Tecnologia, por sua vez, através do Programa de Plataformas Tecnológicas, também busca cooperar com o desenvolvimento regional:

Com a assinatura de convênios com quatro Estados do Nordeste (Maranhão, Paraíba, Piauí e Rio Grande do Norte) e Minas Gerais, em setembro e outubro, o MCT consolida seu programa de desenvolvimento regional, que tem o objetivo de adicionar valor agregado aos produtos por meio de inovações tecnológicas, propiciando melhores condições de emprego e renda para a população.

‘Os convênios consolidam a cooperação entre o MCT, governos estaduais e a iniciativa privada para a identificação dos gargalos tecnológicos de setores econômicos importantes para cada região e as formas como eles podem ser superados. Até agora foram instaladas 31 plataformas tecnológicas (mesmo em Estados que ainda não assinaram convênios). (...)

‘A plataforma tecnológica é um amplo processo de negociação que envolve todos os segmentos da cadeia produtiva de um determinado setor da economia, com o apoio de universidades e centros de pesquisa, o SEBRAE, SENAI, IEL, EMBRAPA e agências dos governos estaduais. (...).

‘As 31 plataformas já instaladas vão agregar valor à produção mediante a melhoria da qualidade dos produtos, neutralizando a contínua queda dos preços que atinge principalmente os pequenos produtores e microempresários. A última etapa do processo é a

*apresentação dos projetos às agências de fomento, que se utilizam os recursos do Fundo Verde-Amarelo e dos Fundos Setoriais, bem como da FINEP, no caso de financiamento a empresas.*⁹

A atuação do SEBRAE, voltada especificamente para o apoio à micro e pequena empresa, tem promovido uma série de ações de desenvolvimento sustentável direcionadas às vocações regionais. Através de seus “projetos estratégicos estruturantes”, com destaque para o apoio aos arranjos produtivos locais, tem estimulado o desenvolvimento regional/local. “Os projetos estratégicos estruturantes foram implementados para aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas por meio de ações setoriais, locais e regionais. São estruturantes porque visam criar condições básicas para o desenvolvimento da atividade econômica; e estratégicos, devido a sua capacidade de gerar mais emprego e renda, de maneira que se possa atingir o maior público possível”¹⁰.

Todos esses diferentes programas institucionais, ao lado de outros promovidos por outros órgãos e ou agências, além da preocupação específica que demonstram com o desenvolvimento regional/local, evidenciam também um modo de compreender o desenvolvimento (e, portanto, as políticas públicas que visem estimular esse desenvolvimento) como o resultado da interação complementar de diferentes atores. Essa valorização do necessário inter-relacionamento desses diferentes atores aponta para a necessidade do encaminhamento de propostas que possam dar

conta de conflitos de interesses, da abertura de espaços e mecanismos de negociação, de conhecimento das dificuldades e possíveis soluções e, finalmente, para a necessidade da viabilização de instrumentos capazes de estabelecer *compromissos* entre esses vários atores, de modo que suas ações possam convergir na direção da sustentabilidade do processo de desenvolvimento a ser estimulado.

Em todo esse processo, as Prefeituras municipais têm um papel-chave, pois são a instância mais próxima e direta no que se refere a ações de comando e controle tendo em vista as ações num dado ambiente regional/local. Ao mesmo tempo, as dificuldades muitas vezes enfrentadas por essas instâncias de poder municipal são enormes. Falta de recursos, desconhecimento de mecanismos de acesso a recursos públicos para o desenvolvimento de projetos, pouca clareza com relação a iniciativas de médio e longo prazo, disputas políticas acirradas e mesmo distância excessiva em relação às administrações estadual e federal. Ao mesmo tempo, sem a colaboração consciente e eficiente das Prefeituras, dificilmente projetos de desenvolvimento local poderão ter vida longa.

Assim, o que nos parece fundamental, é criar condições para que esse conjunto de instituições públicas ou voltadas para ações de interesse público possa colaborar positivamente na direção do desenvolvimento local sustentável, especificamente no que se refere ao apoio a arranjos produtivos locais.

Entretanto, a melhor e mais eficiente atuação desses órgãos e, portanto, a intensificação da velocidade

na maior agregação de valor por parte dessas instituições aos processos produtivos locais, passa necessariamente pelo bom encaminhamento de problemas e questões que dizem respeito às esferas da comunicação e da cultura. Sem uma adequada compreensão das determinantes comunicacionais e culturais, dificilmente a inter-relação entre os variados atores envolvidos será capaz de promover resultados eficientes e duradouros.

*Sem a colaboração
consciente e eficiente
das Prefeituras,
dificilmente projetos de
desenvolvimento local
poderão ter vida longa*

O CASO DE SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA – A CONSOLIDAÇÃO DE UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
Um exemplo da importância das variáveis comunicacionais e culturais para o adequado desenvolvimento dos arranjos produtivos podem ser verificado em Santo Antônio de Pádua, no Estado do Rio de Janeiro. O município de Santo Antônio de Pádua está localizado na região noroeste do Estado do Rio de Janeiro, uma das regiões mais pobres e carentes do Estado¹¹. Essa cidade, com uma população de aproximadamente 40 mil habitan-

tes, possui uma das maiores e melhores jazidas de rochas ornamentais do Brasil. Desde os anos 1980, a cidade de Santo Antônio de Pádua passou a intensificar a extração mineral e esta passou a ser a maior atividade econômica da região, gerando empregos e melhorias na qualidade de vida da população. As rochas produzidas pelas pequenas empresas de exploração, mesmo com toda a desorganização e informalidade, chegam a ocupar o segundo lugar no setor de pedras decorativas rústicas mais comercializadas, o que demonstra o enorme potencial do produto no mercado.

Desde 2001, várias entidades governamentais e de fomento vêm buscando a consolidação de um *cluster* ou *arranjo produtivo* na região, tendo obtido resultados promissores e expressivos¹². Hoje, a produção de pedras envolve 300 pedreiras e serrarias e cerca de seis mil trabalhadores estão empregados nesta atividade, cujo potencial mercadológico é muito maior do que o atual, tanto no âmbito do mercado interno quanto externo. Mesmo com todas as iniciativas de apoio implementadas os produtos dessas pequenas e médias empresas chegam ao mercado sem marca reconhecida pelos consumidores, o que os torna vulneráveis à concorrência.

Além disso, são poucos os empresários capazes de atuar de forma associada e/ou estratégica no mercado. Não foram até agora capazes, por exemplo, de diversificar a linha de produção, restrita basicamente ao produto chamado “lajinha”, que não possui valor agregado que justifique ganhos mais elevados. Situações como essa indicam o estágio de carência gerencial, organi-

zacional e tecnológica da região, o que sublinha a importância da parceria das universidades e das agências/instituições de fomento e estímulo à produção e pesquisa¹³.

Diante da importância e do potencial desse arranjo produtivo em formação para o desenvolvimento sustentável da região, ele é considerado, por instituições públicas e órgãos de fomento (ao lado de outros como, por exemplo, o de moda íntima/Friburgo, o tecnológico e o de fruticultura/região serrana do Estado), como estratégico para alavancar o desenvolvimento do conjunto do Estado do Rio de Janeiro.

Ao mesmo tempo, essa intensa e crescente produção também aumentou a preocupação de entidades governamentais e não-governamentais com as questões relativas ao meio ambiente, o que tem se traduzido na busca de parcerias com o objetivo de buscar a excelência no trabalho e no trato com a natureza, desde a extração à comercialização das pedras. Esse tipo de preocupação, por sua vez, reforça a demanda por fortes mudanças de mentalidade, pela mobilização dos diferentes atores socioculturais presentes na região, bem como pelo trabalho conjunto – e integrado de um ponto de vista *comunicacional* – das várias organizações envolvidas no processo.

Após um período conturbado, marcado por prisões, conflitos de interesses, desavenças e desentendimentos entre os vários atores sociais e órgãos e instituições envolvidas, chegou-se à conclusão de que os mecanismos de comando, controle e os recursos disponíveis para a ação das agências de governo não tinham sido, até aquele momento, sufici-

entes no encaminhamento de soluções mais duradouras na medida em que, naquele contexto social, havia grandes concentrações de produtores informais e apresentava conflitos e disputas entre os órgãos e instituições envolvidos. Foi realizada, a partir da segunda metade dos anos 1990, uma série de iniciativas que visavam reverter aquele quadro: montagem de fóruns (como o Fórum da Pedra), debates, estímulo à formação de sindicatos locais, maior participação das associações da cidade etc.

*Uma perspectiva de
gestão participativa e
democrática culminou
na criação de uma
rede de cooperação
(RETECMIN)*

Em outras palavras, iniciou-se uma nova abordagem que se traduziu num esforço de coordenação de políticas de gestão de recursos ambientais por parte de vários órgãos e agências, em especial por parte do CETEM (Centro de Tecnologia Mineral/MCT), adotando como diretriz uma perspectiva de gestão participativa e democrática que culminou na criação de uma rede de cooperação (RETECMIN) que congrega as agências e instituições de pesquisa para o noroeste fluminense.

Segundo Peiter & Villas Boas que coordenaram várias dessas iniciativas de apoio, em decorrência da criação da RETECMIN, “renovou-se o clima de confiança entre organismos públicos e produtores, o que permitiu a retomada do processo de gestão interrompido por ações punitivas ocorridas e desvinculadas da proposta participativa. Ao mesmo tempo, a confiança que esta iniciativa disseminou, certamente colaborou na decisão do governo estadual de formar um grupo de trabalho para a questão mineral da região noroeste, com a conseqüente criação de um subgrupo específico para analisar a questão da produção de rochas ornamentais de S. Antônio de Pádua. Deve-se considerar ainda um ganho da abordagem participativa, a inclusão de vários novos intervenientes nas discussões sobre a questão mineral do noroeste do estado, especialmente a inclusão de organizações de representação e apoio empresarial de grande peso político, além da presença de importantes agências de financiamento ao desenvolvimento industrial.”¹⁴

A RETECMIN, portanto, tentou realizar, nos últimos anos, um trabalho que visou o desenvolvimento local e sustentável: tentou implementar uma gestão dos recursos naturais participativa ou de co-gestão, que basicamente resultou não só no início de uma articulação entre os vários atores sociais e órgãos e instituições direta e indiretamente envolvidos, mas também na legalização paulatina das unidades de produção e instalações com o apoio de orientação e assistência técnica ao produtor, bem como na criação

e implementação de unidades de tratamento de efluentes das serrarias (que reduziu consideravelmente o impacto ambiental da atividade produtiva)¹⁵.

Aliás, as pedreiras e serrarias em atividade na região, em geral, são micro, pequenas e médias empresas (um grande número ainda operando informalmente, o que dificulta uma avaliação mais precisa¹⁶), quase artesanais, que empregam grande número de mão-de-obra (pouco qualificada e de baixa escolaridade), dispoendo de poucos recursos tecnológicos. Em 1999, encontravam-se registradas no DRM (Departamento de Recursos Minerais) 91 áreas de extração de rochas para revestimento e 73 instalações de aparelhamento (serrarias). O produto de maior demanda é a “lajinha”, Pedra de Miracema (produzida serrada e almofadada) e a Pedra Madeira, ambas de grande demanda em função da sua durabilidade.

Peiter & Villas Boas, avaliando a atividade produtiva das pedreiras e serrarias do município, constatavam que da perspectiva do desenvolvimento sustentável: a) o modelo empresarial adotado na região é o componente que mais afeta negativamente a sustentabilidade; b) a matéria-prima é o fator que mais contribui para o desenvolvimento e prosperidade socioeconômica dada a sua qualidade e boa aceitação no mercado; c) o atendimento das instituições de crédito e o modelo tecnológico em prática, são fatores que pouco tem contribuído para dar sustentação à atividade mineral regional.¹⁷

Em outras palavras, é possível concluir que apesar dessa atividade mineral ter alcançado elevado nível de

viabilidade social (inclusive vem ocorrendo uma melhoria da qualidade de vida em função de melhores remunerações) há graves entraves que vêm dificultando a viabilidade dessa atividade produtiva e, conseqüentemente,

*Apesar dos obstáculos,
como pode se atestar,
há resultados na esfera
da produção e
mudanças significativas
nas relações entre os
atores sociais e
instituições*

dificultando o desenvolvimento do município: a) a viabilidade econômica está permanentemente ameaçada pela deficiência de estratégias gerenciais para os negócios, pela falta de créditos para o produtor e pela aparente saturação dos mercados com os produtos e preços com tendência de queda; b) a viabilidade ambiental é aquela mais comprometida pelo modelo empresarial empregado na região, embora não se possa atribuir somente às pedreiras e serrarias o estado crítico do meio ambiente na região noroeste fluminense.

Apesar dos obstáculos, como pode se atestar, há resultados na esfera da

produção e mudanças significativas nas relações entre os atores sociais e instituições. Entretanto, todas essas iniciativas implementadas até aqui, não foram capazes de constituir, nessa localidade, um *cluster* ou um arranjo produtivo, uma vez que as empresas ali presentes ainda não se configuram enquanto tal na medida em que os níveis de associativismo e de cooperação entre organizações públicas e privadas não são capazes ainda de produzir grandes sinergias a ponto de gerar uma significativa melhoria na competitividade daquele território.

Para a formação de um *cluster* ou arranjo produtivo local (APL) é necessário que haja um entorno de instituições e agentes públicos e privados que favoreçam a estabilidade das relações interpessoais e que produzam uma visão do coletivo sistêmica para uma determinada atividade produtiva. Essa estabilidade é facilitada por uma base territorial comum. Um dos pontos-chaves para que uma cadeia produtiva aglomerada territorialmente se converta em arranjo produtivo é a intensificação das relações entre as empresas e atores institucionais públicos e privados em torno de um setor produtivo. Essas instituições devem fortalecer a rede de cooperação, especialização e inovação entre as empresas, prestando serviços como Pesquisa & Desenvolvimento, assistência tecnológica e linhas de financiamento.¹⁸

Nesse sentido, as “plataformas tecnológicas” implementadas recentemente pelo MCT abrem perspectivas promissoras para as atividades produtivas de certas regiões do país com grande potencial de crescimento,

como aquelas realizadas pelas pequenas e médias empresas no município de Santo Antônio de Pádua.

Um estudo empreendido por uma equipe de consultores do BNDES, no qual, dentre onze localidades brasileiras estudadas com respeito a seu potencial para se tornar um *cluster*, Santo Antônio de Pádua foi aquela que apresentou a melhor articulação dentre os organismos de governo e representações empresariais, assim como dispõe de propostas concretas de apoio às micro e pequenas empresas do setor. Em contrapartida, foi considerada aquela na qual o empresariado está mais desarticulado e despreparado para atender os requisitos que criam as condições de arranjo produtivo altamente competitivo.

De acordo com nossa hipótese central, o que está faltando justamente na região – para que a produção consiga organizar-se na forma de arranjo produtivo – são atividades de gestão comunicacional e melhor compreensão de dinâmicas culturais, as quais estariam sintonizadas com as questões ambientais, por exemplo, e articuladas com as organizações privadas e públicas. Assim, somente com a análise dos fluxos comunicacionais (e dos elementos culturais) será possível identificar e superar um conjunto de problemas associados a essas questões, permitindo que a comunicação, valendo-se de suas interfaces com a cultura, venha a se constituir numa ferramenta estratégica de gestão que permita implementar políticas públicas de gestão participativas, capazes de promover o desenvolvimento sustentável.

NOTAS

- 1 Cf. BUARQUE, Sergio. *Construindo o desenvolvimento local sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- 2 Ver também GUIMARÃES, Nadya e MARTIN, S. (orgs.). *Competitividade e desenvolvimento*. São Paulo: Ed. SENAC, 2001.
- 3 Cf. o trabalho de autores como os reunidos na coletânea *A cultura importa*, organizada por Laurence HARRISON e Samuel HUNTINGTON (Rio de Janeiro: Record, 2002).
- 4 Ver KISHNER, Ana e outros (orgs.). *Empresas, Empresários e Globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.
- 5 AZAIS, Cristian. “Redes de cooperação”. In: *Ibidem*.
- 6 Cf. artigos reunidos na *Revista SEBRAE*. Rio de Janeiro: SEBRAE, n. 3, março/abril de 2002.
- 7 Cf. <www.finep.br>. Último acesso em 12 de janeiro de 2003.
- 8 *Ibidem*.
- 9 *Ibidem*.
- 10 SEBRAE. *SEBRAE. Relatório de Atividades 2001*. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2001.
- 11 O ciclo do café no vale do Paraíba foi o causador da impressionante devastação ambiental sucedida no Estado do Rio de Janeiro, onde a pouca cobertura vegetal original restante hoje em dia só é encontrada nos parques nacionais e em encostas de serras de difícil acesso (cf. DRUMMOND, J. *Devastação e preservação ambiental no Rio de Janeiro*. Niterói: EDUFF, 1997).
- 12 Vêm sendo desenvolvidos, desde 2001, vários projetos e iniciativas envolvendo instituições de tecnologia como Centro de Tecnologia Mineral, Instituto Nacional de Tecnologia e SENAI; de fomento como o BNDES e FAPERJ; e governamentais como o Governo do Estado do Rio de Janeiro, a Prefeitura de Santo Antônio de Pádua e os sindicatos locais.
- 13 Mais detalhes, SEBRAE. Relatório de Atividades 2001. *Op. Cit.*, p. 16.
- 14 PEITER, Carlos C. *Abordagem participativa na gestão de recursos minerais*. Rio de Janeiro: CETEM/MT, 2001. p. 42.
- 15 *Ibidem*.
- 16 O município de Santo Antonio de Pádua tinha um PIB baixo (segundo dados divulgados pela SECLPLAN, 1999) mas, na classificação dos municípios, segundo o Índice de Qualidade dos Municípios – IQM, ocupa o 14º lugar dentre os 91 do Estado. Tudo indica que a diferença deve ser atribuída à boa distribuição de renda propiciada pelo setor de produção mineral, maior empregador de mão-de-obra no município. Embora os registros do Anuário Estatístico do Estado do Rio de Janeiro de 1997 indiquem

apenas a existência de 41 estabelecimentos industriais no setor extrativo mineral e 83 no de transformação, totalizando 124 (contra 174 da maior cidade da região, Itaperuna), o consumo de energia elétrica industrial em Pádua é superior ao do município vizinho (mais informações cf. *ibidem*).

17 *Ibidem*., p. 32-34.

18 KISHNER, Ana e outros (orgs.). “Empresas, Empresários e Globalização.” *Op. Cit.*

Micael Herschmann Carlos Alberto Messeder Pereira

são professores da Escola de Comunicação da UFRJ, onde coordenam o Núcleo de Estudos e Projetos em Comunicação (NEPCOM). Micael Herschmann é editor da revista *ECO-PÓS*.

São autores de vários livros individualmente e, em parceria, produziram: *Mídia, Memória e Celebidades* (E-Papers, 2003), *Linguagens da Violência*. (Rocco, 2000) e *A Invenção do Brasil Moderno* (Rocco, 1994).

Atualmente, vêm desenvolvendo o projeto de pesquisa intitulado “Comunicação, Cultura e Desenvolvimento Local” (apoio CNPq) e oferecem consultoria na área de Comunicação e Gestão Estratégica.
(micael@alternex.com.br)
(cmesseder@uol.com.br)

A Era do Conhecimento a serviço das ONGS

Uma comunicação eficiente com a sociedade garante o respeito e a credibilidade necessários para o Terceiro Setor

Reinaldo Canto

Vivemos um momento especial na história da humanidade. Comunicação é a palavra de ordem num mundo globalizado, mesmo que ainda longe de ser igualitário e de oferecer as mesmas oportunidades a todos. Apesar disso, nunca foi tão fácil irradiar idéias, ações, propostas, teorias e pensamentos.

A gestão do conhecimento mostramos como a informação pode ser um recurso extraordinário para as empresas e organizações alcançarem seus objetivos. Obviamente temos consciência de que ele pode ser utilizado para o bem comum ou apenas para o desfrute de poucos com intenções nem sempre tão nobres. O certo é que o conhecimento proporcionado pelas novas ferramentas de comunicação é uma realidade sem volta.

Outra questão cada vez mais presente é o trabalho que vem sendo realizado pelas chamadas ONGs – Organizações Não-Governamentais – ocupando o espaço do Estado na assistência dos mais complexos e intrincados problemas da sociedade contemporânea.

Este ano completo 23 anos de profissão, entre os quais atuando em veículos de comunicação, empresas privadas e governamentais, e como empresário atendendo clientes dos mais diversos segmentos. Isso até chegar ao Greenpeace.

À frente da comunicação da mais importante organização ambientalista do mundo, procuro transferir essa experiência adquirida nas áreas de imprensa, publicidade e *marketing*. Ao mesmo tempo, tenho acompanhado com interesse o crescimento do Terceiro

Setor, notadamente os passos que vêm sendo dados pelos ambientalistas.

O Greenpeace começou sua história em 1971, quando um grupo de pessoas se sentiu indignada com os testes nucleares realizados pelos Estados Unidos no Alasca, uma região com um ecossistema riquíssimo e extremamente delicado.

Esse grupo, baseado na filosofia *quaker* (no qual o testemunho *in loco* pode contribuir para que o mal não seja consumado), decidiu, de maneira heróica para uns, insana para outros, alugar um barco e ir testemunhar essa sim, mais uma loucura, do ser humano. De prático nada aconteceu. O teste foi realizado, mas para surpresa dos manifestantes, ao retornarem da aventura foram recebidos como verdadeiros heróis. Nasceu aí a simbologia que

norteia o trabalho da organização: a representação do pequeno Davi contra o grande Golias. Uma luta que deve ser travada não importa o tamanho do adversário. O Greenpeace lá estará para mostrar sua indignação pelo crime contra a natureza e contra a humanidade.

Trinta anos depois e com a entrada em cena de tantas outras organizações, nunca se falou tanto em problemas ambientais. Em nenhum momento da nossa história as questões ligadas ao meio ambiente foram objeto de tantas matérias nos veículos de comunicação, discussões acaloradas sobre as responsabilidades de cidadãos e corporações. Evolução da sociedade? Maturidade do ser humano para a importância e respeito pelas formas de vida que habitam o planeta? Infelizmente parece que as coisas não são tão simples assim...

Redução da camada de ozônio; poluição das fontes de água potável; mudanças climáticas bruscas, enfim, um profundo desequilíbrio da natureza que ameaça nosso futuro e bem estar imediato. Estes são os reais motivos para o despertar do homem quanto à necessidade de interromper a destruição da natureza e dos ecossistemas. Bom, pelo menos está havendo maior conscientização ou será apenas uma questão de pura sobrevivência?

Pergunte a qualquer um se é a favor da preservação do meio ambiente. A resposta, invariavelmente é: claro que sim! Agora, em seguida, propõe uma mudança de comportamento, tal como reciclar o lixo. Quem sabe consumir produtos ambientalmente corretos, mas quase sempre mais

caros? Ou reduzir o uso de embalagens, consumir menos energia... Aí começam os obstáculos, pois como afirma o ditado: *não é possível fazer uma omelete sem quebrar os ovos.*

Quando a argumentação criteriosa dá lugar a fanatismos e discursos vazios, abre-se o flanco para sermos chamados de “ecochatos”

Nessa hora, entram em cena os ambientalistas e um grande número de entidades e organizações que, tentam cada qual a seu modo, lutar pela preservação do que ainda não foi destruído em nosso planeta. E o desafio de todos é informar com uma argumentação competente sobre as responsabilidades dos cidadãos para com o futuro da Terra. Fazer de nossos profissionais e militantes multiplicadores na educação e no alerta sobre os perigos que corremos se a escalada destrutiva mantiver os níveis atuais.

Quando a argumentação criteriosa dá lugar a fanatismos e discursos vazios, abre-se o flanco para sermos chamados de “ecochatos”. Com informações corretas obtêm-se a conscientização e a participação individual e coletiva.

No caso do Greenpeace, que busca o respaldo da sociedade, o trabalho, sem dúvida, é bastante facilitado pela gestão do conhecimento. Senão vejamos:

- O Greenpeace Brasil (ao lado do Greenpeace Argentina) é considerado modelo na arrecadação de fundos e filiações via internet e exemplo para todos os outros escritórios do Greenpeace no mundo;
- Através de comunicados, via correio eletrônico, convocamos imprensa, parceiros e sócios para a participação em nossas atividades;
- O *site* do Greenpeace Brasil já foi premiado inúmeras vezes por sua eficiência na facilidade de navegação e como poderoso veículo de divulgação de nossas atividades e de consulta para pesquisas e documentos nacionais e internacionais.

Obviamente, lutar de corpo aberto, sem armas e sem o uso da violência contra adversários poderosos só é possível graças ao invejável trabalho que o Greenpeace faz junto à mídia.

Todas as nossas ações contam com a presença de jornalistas que, além de documentar as manifestações também contribuem para coibir reações agressivas por parte dos nossos alvos.

Hoje no mundo, a organização possui cerca de 3,5 milhões de sócios. No Brasil, infelizmente, são apenas 15 mil sócios. É sempre bom lembrar que o Greenpeace não aceita contribuições de empresas, partidos políticos ou governos, apenas de pessoas físicas. Portanto, pode-se imaginar as dificuldades que o escritório brasileiro enfrenta para se manter atuante em suas quatro campanhas (Energia, Substâncias Tóxicas, Engenharia Genética e Amazônia).

Tudo isso é possível através da combinação do trabalho de profissionais competentes e criativos que se dedicam à organização, mas também aos baixos custos que ferramentas como a internet disponibilizam para organizações não-governamentais com poucos recursos financeiros.

O TERCEIRO SETOR PRECISA SE PROFISSIONALIZAR

Existe um grande número de organizações que atuam no Terceiro Setor, que possuem suficiente *expertise* para contribuir positivamente para a realização de trabalhos sociais e ambientais. O problema reside principalmente nas formas de se comunicar com a sociedade.

Como já vimos pelo trabalho realizado pelo Greenpeace, a desculpa nem sempre pode ser a questão financeira. A escolha dos canais e ferramentas de comunicação mais apropriadas é um desafio que toda organização deve buscar até para garantir a própria sobrevivência e conquistar respaldo e confiabilidade junto às áreas e comunidades de atuação, bem como da sociedade em geral.

A participação de profissionais experientes é fundamental para implementar estratégias de comunicação eficientes tanto em empresas que visem lucro, como em organizações sociais ou ambientalistas. Planejar e usar corretamente as ferramentas disponíveis otimizando o trabalho e obtendo um perfeito entendimento da mensagem que se quer ser pública.

Se, para as esferas pública e privada a comunicação é questão prioritária, no Terceiro Setor possui um ca-

ráter de necessidade intrínseca à sua existência. Por mais que organizações não-governamentais realizem trabalhos e campanhas vitais, principalmente suprindo a falta do Estado em suas obrigações mais básicas, não têm o respaldo para agir e falar em nome da sociedade constituída. As ONGs têm, portanto, de expor, com transparência, o porquê, os objetivos e, por fim, os resultados de suas atividades ao maior número de pessoas.

Só assim, com uma comunicação eficiente, organizações não legitimadas pelo voto da sociedade podem ganhar a credibilidade necessária para informar ao público atraindo simpatia e donativos para as causas mais diversas e tão urgentes, principalmente no nosso pobre e sofrido Hemisfério Sul.

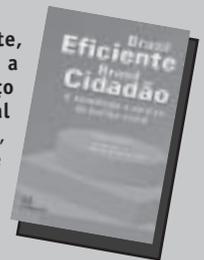
Reinaldo Canto

Diretor de Comunicação do Greenpeace Brasil e integrou a primeira turma da Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial (MBKM), de São Paulo.

e-papers Livros para quem faz livros

Na **E-papers Serviços Editoriais** é fácil escolher, comprar e ler o livro da sua preferência. Você escolhe entre títulos exclusivos e atuais, compra por um preço acessível, e lê da maneira que quiser, em versão eletrônica ou em papel.

Brasil Eficiente, Brasil Cidadão – a tecnologia a serviço da justiça social
de Rosa Lima,
organização de
Marcos Cavalcanti



Consumo Consciente – um guia para cidadãos e empresas socialmente responsáveis
de Márcia Neves

O Capital de Risco no Brasil – Conceito Evolução Perspectivas
de Cláudia Pavani



<http://www.e-papers.com.br>
telefone (21) 2273-0138

Construindo o caminho do Capital de Risco no Brasil

Claudia Pavani

O crescimento da economia de um país depende, em muitos aspectos, do desenvolvimento de suas empresas e as possibilidades de promoverem inovação. E uma das condições primordiais para o processo de inovação passa pelas alternativas de financiamento. Os processos e as fontes de financiamento são bastante complexos, de naturezas diversas e envolvem inúmeras variáveis. Uma forma alternativa de capitalização de empresas que está em crescimento no Brasil é o Capital de Risco, que tem se revelado uma ferramenta valiosa para viabilizar empreendimentos.

A inovação é tema central para toda nação que vise o desenvolvimento. Estudos demonstram que a competitividade e o crescimento econômico de um país e, portanto, de suas empresas, estão intrinsecamente ligados a sua capacidade de inovar.

É na empresa que ocorre a inovação. A empresa é o agente que lhe dá vida, através da sua incorporação em produtos ou serviços, e faz com que a inovação ganhe significado econômico. Mas o debate sobre quais tipos de empresa são mais propícios a realizar a inovação é bastante amplo. Um dos aspectos discutidos é o porte: se empresas grandes e estabelecidas, em rápido crescimento ou pequenas e médias. Estudos apontam as pequenas

e médias empresas como agentes privilegiados para a introdução de novas tecnologias, produtos e processos na economia.

Uma das condições mais importantes para o processo de inovação é o seu financiamento, o qual é complexo e amplo, envolvendo diversos atores e formas. As empresas podem se financiar através de diversas fontes: lucros acumulados, empréstimos bancários, doações/prêmios, adiantamentos de clientes, créditos de fornecedores, incentivos fiscais ou da venda de participações acionárias¹. Cada uma destas fontes tem características próprias e restrições. O financiamento da empresa através de lucros acumulados, por exemplo, implica em que a empresa

tenha, ao longo dos anos de operação, gerado lucros e os tenha retido para posterior investimento.

Dessas modalidades de financiamento, duas se caracterizam por serem buscadas em mercados de financiamentos: os empréstimos, através de bancos; e a venda de ações, através de investidores (pessoas físicas ou jurídicas).

Os empréstimos bancários consistem em dívidas assumidas junto a instituições financeiras. O custo do dinheiro captado é a taxa de juros e, após um período de carência, o empréstimo tem que ser amortizado e liquidado.

O financiamento através de ações consiste na emissão de ações por uma empresa e a compra destas por uma

outra organização ou pessoa física. Pode ser privado ou público. O mercado de ações público é o de empresas listadas em bolsas de valores, podendo, portanto, fazer captações públicas. Já no mercado privado de ações, composto de empresas não listadas em bolsa, as negociações de ações são realizadas diretamente entre empresas e investidores. Dependendo do grau de maturidade da empresa e do montante dos recursos a serem captados, estes investidores podem ser os *business angels* (geralmente pessoas físicas), Fundos² de Capital de Risco ou Fundos de *Private Equity*³. A remuneração do investidor se dá através de ganho de capital e/ou dividendos. Quando esta operação ocorre entre pequenas ou médias empresas e um fundo, denomina-se capital de risco ou *venture capital*⁴.

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL DE RISCO PARA A INOVAÇÃO

A lógica da operação de capital de risco equaciona algumas questões críticas para o financiamento de pequenas e médias empresas, quando comparado aos empréstimos bancários.

A análise financeira dos bancos é realizada sobre o desempenho passado da empresa, refletida em seus demonstrativos financeiros. Esta análise subsidia a avaliação de se a empresa conseguirá gerar caixa para pagar os juros e amortizações dos empréstimos. Uma nova empresa não possui essa história, e se possui, seus demonstrativos financeiros dificilmente passarão a segurança necessária para os bancos. Além disso, o tomador do empréstimo tem que apresentar garantias reais às instituições financeiras⁵, e uma pequena

ou média empresa dificilmente acumulou ativos com liquidez para apresentar como garantias. Por fim, o pagamento de juros e das amortizações exige uma geração de caixa estável, característica incomum em empresas pequenas e médias.

O investidor de risco, por outro lado, “aposta” na empresa a ser investida. Ao adquirir as ações torna-se um sócio da companhia. Sua remuneração se dá como a de qualquer outro acionista: através de distribuição dos lucros (dividendos) e do ganho de capital quando da venda das participações acionárias para terceiros. Portanto, a necessidade de geração de caixa para pagar juros e amortizações dos empréstimos deixa de ser um obstáculo para a empresa na busca de recursos.

Ao se tornar sócio do negócio, este tipo de investidor passa a ser mais do que um mero “fornecedor” de capital. Sua relação com a empresa investida é de alto envolvimento, muitas vezes de interferência no negócio. Este alto envolvimento tem custos e benefícios: implica, de um lado, na perda de independência dos gestores da empresa e na necessidade de informar o investidor sobre o desempenho da companhia; de outro, encaminha a empresa para uma maior organização, profissionalização da gestão e criação de processos. É usual também, entre as empresas investidoras, a busca de agregação de valor ao negócio das empresas investidas por elas, introduzindo potenciais clientes, parceiros, novos investidores etc.

Por estas características, o capital de risco é apontado como uma das fontes de financiamento mais ade-

quadas ao crescimento sustentado de pequenas e médias empresas.

A INDÚSTRIA DE CAPITAL DE RISCO NO BRASIL

A indústria de capital de risco no Brasil começou com algumas iniciativas governamentais e privadas na década de 1970 e se intensificou a partir de meados dos anos 1990. O período 1995-2002 teve um número de operações cinco vezes maior que o período 1981-1994 (tabela abaixo). Esta retomada está ligada a vários fatores, como: a estabilidade econômica no Brasil com o Plano Real; a Instrução CVM nº 209 que, apesar de insuficiente para regular todas as questões da indústria de Capital de Risco, vem permitindo a montagem de alguns fundos; e a influência do mercado norte-americano de ações Nasdaq, que proporcionou fortes ganhos aos investidores de empresas ligadas à Internet.

Tabela 1

Número de fundos e operações de Capital de Risco: comparação entre 1981-1994 e 1995-2002

	1981 - 1994	1995 - 2002
Número de empresas investidas	50	271*
Número de fundos	10	78
Valores investidos	n.d.	US\$ 4,5 bilhões*

* Inclui operações de *private equity*, onde estão contabilizadas partes das privatizações.

Fonte: *Brasil Venture News* (diversos números), CRP, BNDES, Gorgulho (1996). Compilação da autora. Elaboração própria, baseada em dados de Schmitt (*op. cit.*)

Estes resultados, no entanto, são extremamente tímidos, se comparados com o número de empresas brasileiras ativas (5 milhões, segundo a Receita Federal) ou com segmentos, como de empresas de tecnologia da informação ou de base tecnológica.

A indústria de Capital de Risco no Brasil ainda não desenvolveu todo o seu potencial quantitativo e de eficiência, e não há, até hoje, uma cultura do capital de risco estabelecida entre as pequenas e médias empresas. Mas ela já é uma realidade e está em crescimento, e os investidores estão em franco processo de aprendizagem.

Para a indústria de Capital de Risco acelerar o processo de crescimento apresentado nos últimos anos e cumprir com mais eficiência o seu papel no financiamento de empresas inovadoras, entendemos ser necessário que se atue sobre os seguintes pontos críticos:

a) *Operação do fundo* – Como a atividade é recente no Brasil, os participantes da indústria ainda não dominam todos os processos. Ações de disseminação da técnica da atividade de capital de risco, através de seminários, *workshops*, programas de treinamento podem ajudar no processo de aprendizado. As associações do setor, em particular a ABCR e o programa Inovar, têm papel importante neste aspecto.

b) *Ambiente econômico* – Uma pré-condição para a expansão da atividade é a estabilidade econômica com inflação baixa. As altas taxas de juros não incentivam os investidores de longo prazo a alocarem seus recursos em Fundos de Capital de Risco, e nem as

empresas a realizar novos projetos. Cabe ao governo estabelecer uma política de monetária que permita o desenvolvimento da indústria. Com relação à tributação do Fundo de Capital de Risco, é importante que seja adequada à atividade. Vale uma análise comparativa entre diversos países para embasar uma política de estímulo ao capital de risco e que possa suportar uma estratégia de busca de capital estrangeiro.

A cultura de capital de risco já é uma realidade, está em crescimento, e os investidores estão em franco processo de aprendizagem

c) *Ambiente regulatório* – Cabe à CVM: ampliar a regulamentação existente e adequá-la ao segmento de Capital de Risco; revisar a que trata da participação dos investidores institucionais no Fundos Mútuos de Empresas Emergentes; e ampliar o arcabouço regulatório, buscando, entre outros, estabelecer regras para balizar as relações entre o investidor e a empresa.

d) *Mercado de capitais* – Um dos aspectos mais importantes para o for-

talecimento da indústria de Capital de Risco se relaciona com a existência de financiamentos adequados aos estágios iniciais da empresa, com destaque para os recursos de *business angels* e de prêmios/doações. É importante que as instituições de fomento ampliem os recursos destinados às empresas. Programas como o Programa de Inovação na Pequena Empresa (Pipe) da Fapesp podem servir de exemplo para outras Faps.

e) *Business Angels* – Sua atuação é regional. Iniciativas, como as existentes na Inglaterra, que buscam criar fóruns de discussão e estabelecer regras de operação tiveram papel importante no crescimento da atividade desse e de outros países. Cabe à ABCR e ao Programa Inovar incorporar atividades que promovam este grupo de investidores informais. Importante também que as incubadoras de empresas atuem como pólos de atração de *business angels* para suas empresas.

f) *Segundos mercados* – Os segundos mercados são mais adequados para as empresas menores e permitem que o investidor saia através de mercado pulverizado. Iniciativas como as realizadas pelas bolsas de valores do Rio de Janeiro e de São Paulo devem ser alavancadas e apoiadas pelas demais instituições de mercado.

g) *Oferta de negócios* – A demanda de recursos por boas empresas, com bons projetos e preparadas para receber o investidor, é um dos aspectos críticos mais relevantes para o desenvolvimento da indústria. A sua resolução passa pela capacitação e educação das pessoas que irão tocar o negócio. É influenciada pelas escolas e universida-

des, que devem passar a tratar os temas relacionados a negócios em suas grades curriculares e pelos cursos de educação continuada.

h) *Universidades e incubadoras* – Papel importante podem ter as incubadoras de empresas e sua associação, a Anprotec, ao agregarem às suas empresas competências financeiras e de planejamento de negócios. Também cabe às universidades, incubadoras e à Anprotec buscar estabelecer regras claras de participação das incubadoras, professores, laboratórios e departamentos nas empresas incubadas ou que tenham usufruído de pesquisas da universidade.

A manutenção e criação de iniciativas são fundamentais para se implantar uma cultura de capital de risco no país. Nesse sentido, cabe ao governo não só manter os programas atuais de fomento à indústria de Capital de Risco, como, por exemplo, os desenvolvidos pelo BNDES, Finep e Fapesp, mas também desenvolver outras ações adequadas a cada momento histórico. Vitais também são a manutenção e criação de iniciativas por parte dos outros atores da indústria de Capital de Risco (fundos, incubadoras, universidades, empresas inovadoras etc.) em sua regiões. As empresas inovadoras têm papel relevante nesse processo, procurando captar os investimentos necessários ao seu crescimento de forma cada vez mais adequada e profissional, com projetos realistas e fundamentados em um bem elaborado Plano de Negócios.

O desenvolvimento da indústria de Capital de Risco no Brasil, portanto, não é função de apenas um dos atores,

mas de todo o segmento. É a certeza de cada ator em que todos estão cumprindo o seu papel que fará com que a cultura do capital de risco se transforme numa realidade em nosso País.

NOTAS

1 O termo *ação*, neste trabalho, engloba os valores mobiliários que uma empresa pode emitir.

2 A palavra “Fundos”, neste trabalho, significa empreendimentos organizados para a realização de investimentos em outras empresas, através da compra de valores mobiliários. E podem ser de diferentes formas jurídicas, como *holding*, empresa comercial, empresa de participação ou fundos de investimentos propriamente dito.

3 Jargão utilizado no mercado para fundos que realizam operações maiores em empresas estáveis.

4 A expressão *venture capital* seria melhor traduzida para o português como capital empreendedor, mas o termo utilizado no Brasil é capital de risco. O uso da expressão em inglês também é bastante comum.

5 Uma alternativa para superar os problemas de garantias reais é os *Loan Guarantee Schemes*, que, neste trabalho, traduzimos como “garantias de crédito”. Os governos ou instituições que tenham por finalidade promover determinados tipos de empresas ou segmentos criam fundos para garantir os empréstimos dados. Em caso de não pagamentos, estes fundos garantem o ressarcimento para os bancos de parte ou do total do principal dos empréstimos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABCR – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAPITAL DE RISCO, 2001. <<http://www.abcr-venture.com.br>>. Acesso em 10/01/2002
- BRASIL VENTURE NEWS, Números 5 a 13. In Stratus Investimentos. <<http://www.stratusbr.com>>. Acessos entre 01/2002 e 02/2002.
- DEUTSCHER, J. A. *Fatores Presentes no Crescimento das Empresas de Software*. Uma Análise Comparativa. Tese de Mestrado. Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ, 2001.
- FINEP. Projeto INOVAR. *Ações e Resultados*. Setembro, 2001.
- ESCRITÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DO CENTRO TÉCNICO CIENTÍFICO DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA. *Venture Capital*

– Definição e Caracterização, adaptado do projeto NEW VENTURE FINANCING NO BRASIL. Rio de Janeiro, 2001. In: Portal de Venture CapitalBrasil. <<http://www.venturecapital.com.br>> Acesso em 20/01/2002.

GORGULHO, L. F. *O Capital de Risco como Alternativa de Financiamento às Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica*. O Caso CONTEC/BNDES. Tese de Mestrado. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial/UFRJ, 1996.

ROLAND BERGER – STRATEGY CONSULTANTS, 2001. 4Exs. *A chave para o sucesso de Venture Capital na América do Sul*. São Paulo. Mimeo.

STRATUS INVESTIMENTOS. *VENTURE CAPITAL E PRIVATE EQUITY PARA FUNDOS DE PENSÃO: Principais Práticas e Tendências Recentes dos Mercados Brasileiro e Internacional*. 2001. Disponível em: <<http://www.stratusbr.com>>. Acesso em: 01/2002 e 02/2002.

SOFTEX, 2001. Disponível em: <<http://www.softex.br>>. Acesso em: 20/12/2001.

Claudia Pavani

é economista (USP), com mestrado em Inovação Tecnológica/Engenharia de Produção (Coppe/UFRJ). Especialista em *fundings* de pequenas e médias empresas.

É professora de Plano de Negócios em cursos de MBA da FGV e da Coppe/UFRJ. Claudia é sócia-fundadora e consultora da Pavani & Deutscher Consultores Associados.

Sustentabilidade e RSC, vale a pena investir?

Márcia Neves

As evidências têm mostrado que sim. Levantamento efetuado pela consultoria italiana Value Partners, em abril deste ano, nas bolsas de valores da Europa e dos Estados Unidos, revelou que as empresas com certificado de responsabilidade social tiveram uma valorização em torno de 30% maior do que as outras nos últimos anos. Outra pesquisa, feita em dezembro de 2002, com investidores europeus, mostrou que 64% dos investidores consideraram importante para a empresa ter a imagem vinculada à responsabilidade social. E 60% afirmaram que tendem a comprar bens produzidos por empresas responsáveis.

A sustentabilidade de uma empresa está vinculada à responsabilidade social no que diz respeito à abordagem dos negócios, com relação as oportunidades e gerenciamento da empresa, criando valor com base no desenvolvimento econômico, ambiental e social. Uma empresa socialmente responsável investe em tecnologia limpa, não polui o meio-ambiente, observa regras básicas de boa conduta e valoriza princípios éticos (governança corporativa), não explora o trabalho infantil, e respeita o acionista e o consumidor, entre outras coisas. Logo, como consequência, ocorre a valorização de suas ações, devido a sua imagem positiva no mercado, pois suas atitudes, nos ambientes interno e externo, exercem impacto nos inves-

titores que avaliam a qualidade da gestão e posicionamento mercadológico. Mas é possível provar esta valorização?

Sim, a prova está no levantamento efetuado pela consultoria italiana Value Partners, em abril deste ano, nas bolsas de valores da Europa e dos Estados Unidos. O estudo revelou que as empresas com certificado de responsabilidade social tiveram uma valorização em torno de 30% maior do que as outras nos últimos anos, e uma pesquisa feita em dezembro de 2002, com investidores europeus, revelou que 64% dos investidores consideraram importante para a empresa ter a imagem vinculada à responsabilidade social. E 60% afirmaram que tendem a comprar bens produzidos por empresas respon-

sáveis. O conceito *extended producer responsibility* (EPR), que ensina as corporações a aumentar a sustentabilidade dos produtos, já é obrigatório em alguns países europeus.

Percebendo a importância, a Dow Jones Indexes uniu-se à SAM Sustainability Group e criou o Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI), o primeiro índice global de sustentabilidade que identifica as melhores *performances* entre as empresas líderes em sustentabilidade. Estando integrado aos demais índices da Dow Jones Global e considerando as diversidades geográficas e segmentos de negócio. Duas abordagens são utilizadas para avaliar as oportunidades e riscos derivados das dimensões econômicas, ambientais e sociais. Critérios gerais

aplicáveis a todas as empresas, independente de seu ramo ou segmento de atuação e critérios específicos, aplicáveis de acordo com os negócios específicos de cada empresa.

O DJSGI destaca as 310 empresas com melhor atuação nos campos social, ambiental e econômico, em 59 setores da indústria de 33 países. As empresas são escolhidas entre as 2.500 maiores por valor de mercado do Dow Jones Global Index. De cada ramo industrial, só as 10% com melhor classificação no *ranking* de sustentabilidade são selecionadas. As empresas listadas no DJSGI tiveram uma valorização de 44%, entre dezembro de 1993 e fevereiro deste ano, enquanto as que estão fora tiveram valorização média de 21%.

Embora o Brasil não tenha tradição na área, pois a baixa disciplina ambiental é um dos fatores que agravam a volatilidade do mercado local, fazem parte do DJSGI as empresas brasileiras: Cemig, Embraer, Itaú e Unibanco. Porém, apesar de baixo o número de empresas que divulgavam suas atividades ambientais (Estudo feito pela FEA-USP, em 2001, junto a 2.500 companhias, constatou que apenas 44 divulgam) organizações brasileiras já têm apresentado relatórios anuais informando sua conduta ambiental, acreditando ser impossível dissociar a preocupação com o meio ambiente de suas operações, como a Vale do Rio Doce e Aracruz.

O Itaú e a Cemig foram as primeiras empresas brasileiras a serem listadas no DJSGI, e a Embraer conquistou a liderança à frente da Rolls Royce, United Technology, Boeing e Smith Group. Sendo que o Itaú foi a primeira empresa

brasileira a receber da Moody's a classificação "Aaa.br", a mais alta de sua escala, no conceito de *rating* nacional, caracterizando-se como de risco mínimo, e o Unibanco a primeira empresa brasileira a submeter-se a uma avaliação independente de governança corporativa, por meio de *rating* da agência SR Rating.

FUNDOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

Nos Estados Unidos, os fundos socialmente responsáveis chegam a 13% do total do patrimônio gerido no mercado, que cresceram 50% entre 1995 e 2002. Em 2002, investimentos com responsabilidade social receberam 1,6 bilhão de dólares em recursos novos. Na Europa, chegam a 15,4 bilhões de euros, sendo que na Inglaterra os principais fundos de pensão têm que oferecer ao menos uma aplicação em empresas responsáveis.

No Brasil, os fundos de investimentos – das aplicações socialmente responsáveis –, é recente. São oito os principais fundos éticos em operação. Por ser uma categoria nova, menos de dois anos, seu patrimônio ainda não é expressivo – cerca de 90 milhões de reais de recursos administrados –, sendo um segmento promissor no longo prazo.

Os fundos estão divididos em dois grupos básicos: os que os bancos retiram uma parte de sua taxa de administração para as ações sociais, como o Ação Social, do HSBC, e o Pró Amem (Associação de Amigos do Menor pelo Esporte Maior), do Banco Santos, e os que o investidor participa com parte de seu rendimento, como o Private de Investimento Social, do Unibanco, e o

Princípio, uma parceria entre o Banco Santos, o banco mineiro Bonsucesso e a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg). No meio, existem os fundos da Caixa e do Banco do Brasil, que cobram uma taxa de administração elevada. A gestão do FIF Fome Zero, da Caixa, vale 5% ao ano sobre o patrimônio, e a do DI Básico, do BB, 4,5% ao ano – metade da receita ganha vai para a caridade.

O mais antigo de todos é o fundo Ação Social, do banco HSBC, fundo referenciado DI – Aplicação de baixo risco que oferece taxas de juro do mercado interbancário, como a maioria dos fundos socialmente responsáveis no Brasil –, que destina parte de sua arrecadação para instituições do Terceiro Setor, dando apoio financeiro a ações de cidadania e de sustentabilidade no Brasil. Diferente do fundo Ethical, do banco ABN Amro, que trabalha no molde do mercado americano, investindo o patrimônio em ações de empresas comprometidas com a governança corporativa, causas sociais e ambientais, estando o incentivo social na escolha dos papéis. O lucro, ou prejuízo, depende da oscilação das ações. Criado em novembro de 2001, o fundo Ethical acumulou de 18% a 25% de valorização, no mesmo período o Índice da Bolsa de Valores de São Paulo (Ibovespa) cresceu 12%.

MAS COMO IDENTIFICAR UM EMPRESA RESPONSÁVEL?

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) criou, em 1997, um conjunto de indicadores para a elaboração de balanços sociais, que devem ser distribuídos entre os seus funcionários e todos os agentes envol-

vidos com a organização, em um modelo simplificado.

Porém, apesar de complexo, é o Global Reporting Initiative (GRI) que vem se tornando o mais reconhecido método de avaliação do grau de responsabilidade social e ambiental de empresa, por oferecer um padrão global de comparação. O objetivo é disseminar indicadores de sustentabilidade aplicáveis globalmente, se tornando mais atraente para as empresas que atuam no mercado internacional. O GRI foi criado nos Estados Unidos, em 1997, e adotado pela ONU, em 2002, tornando-se numa instituição independente, em Amsterdã, na Holanda.

A cada dois anos, o GRI consulta empresários, investidores, consultores, sindicalistas, pesquisadores, ambientalistas e ONGs, como a ambientalista Greenpeace e a assistencialista Oxfam, em 75 países, para avaliar e ajustar os índices. É um sistema minucioso de aferição dos processos internos das empresas, com dois conceitos: “só se gerencia aquilo que se pode medir” e “a credibilidade”. O manual tem 100 páginas e especifica 96 indicadores econômicos, sociais e ambientais para medir o desempenho da empresa, que vão de consumo de água até a adoção de programas contra a Aids e impacto dos produtos no mercado, considerando os funcionários e a comunidade.

Para alguns analistas, há uma imposição de padrões internacionais à cultura empresarial brasileira, além de excesso de itens. Porém, a empresa não é obrigada a responder a todos os itens, podendo utilizar os indicadores de forma “parcial e gradativa”. Das 253 empresas que usam o método, ape-

nas seis responderam aos 96 quesitos, recebendo o selo “in accordance” (de acordo), que distingue a adoção integral da informal.

EM BUSCA DE UM NOVO MODELO

A Natura, maior empresa brasileira de cosméticos, com um volume de negócios de 1,9 bilhão de reais em 2002, 2.700 funcionários e com 300.000 revendedoras, contratou, em abril de 2001, a agrônoma francesa Hélène Marcelle Roberte Menu, ex-consultora da Organização para Alimentação e Agricultura das Nações Unidas (FAO), objetivando mudar o seu jeito de gerir negócio.

A missão de Hélène é encontrar comunidades brasileiras que possam fornecer à empresa ativos, garantir que essas matérias-primas sejam conseguidas de maneira sustentável (ambiental e socialmente) e que a presença da empresa não devaste as comunidades com a cultura e o modo de vida. A marca da mudança recebeu o nome de Ekos – do grego *oikos* (nossa casa), do tupi-guarani *ekó* (vida) e do latim *echo* (tudo o que tem ressonância). No ano passado, a empresa adotou 89 dos 96 indicadores do GRI no seu relatório.

A motivação ocorreu, em 1999, quando houve uma queda de 8,5%, nas vendas, em relação ao período anterior. Buscando reverter o quadro, a Natura enviou um grupo de funcionários para Nova York em busca de uma nova linha, quando surgiu o projeto Manhattan, nome dado originalmente ao Ekos, em alusão ao homônimo do programa americano de fabricação da bomba atômica, na década de 1940, com três pilares básicos: uso de ativos

brasileiros, sustentabilidade ambiental e social da operação e aproveitamento das tradições populares.

O que levou a Natura a comprar a Flora Medicinal, por aproximadamente 20 milhões de reais. Criada em 1912, no Rio de Janeiro, pelo médico e pesquisador José Ribeiro Monteiro da Silva, que efetuou estudos pioneiros com mateiros, donas-de-casa e caboclos. Detendo um acervo com mais de 280 plantas brasileiras e uma linha de 300 produtos já desenvolvidos.

A empresa passou a pesquisar quais ingredientes da botânica nacional poderiam compor a linha Ekos. Três, dos seis biomas brasileiros, foram escolhidos: Amazônia, mata Atlântica e Cerrado. Depois, a empresa formou parcerias com Organizações não-governamentais como a Imaflo, representante no Brasil do Forest Stewardship Council, entidade internacional que promove e certifica o manejo sustentável de florestas, e o Instituto Socioambiental, dedicado ao trabalho com comunidades tradicionais.

Entretanto, a Natura corre riscos novos nesta mudança, que necessitam serem analisados com cuidados. Um deles é a criação de uma relação de dependência com os fornecedores da floresta, pois um dia a empresa deixará de comprar suas matérias-primas, visto que o ciclo de vida de um cosmético é, em média, de cinco anos, podendo ser retirado do mercado meses após o lançamento. Em 2002, dois itens foram retirados do catálogo, este ano, outros 14 sairão, e 23 novos produtos deverão ser colocados no mercado nacional.

Outro aspecto, os *royalties*. A exemplo do pesquisador Elisaldo Carlini, di-

retor do Centro Brasileiro de Informações sobre Drogas Psicotrópicas da Universidade Federal de São Paulo. O pesquisador e a sua equipe fecharam um acordo com a Vyty-Cati, que representa duas das 17 aldeias da reserva indígena dos craós, Tocantins, para pesquisar plantas utilizadas pelos pajés, sendo que os índios seriam remunerados com a distribuição de *royalties*, caso alguma patente fosse depositada. Entretanto, uma outra associação dos craós desautorizou a pesquisa, cobrou uma indenização de 5 milhões de reais, por danos morais, e exigiu o pagamento de uma taxa de bioprospecção de R\$ 20 milhões.

E por último, a compreensão/clareza das negociações. Como aconteceu com a empresa The Body Shop, que possui um modelo semelhante ao da Natura, no Brasil. A empresa de cosméticos, fundada pela inglesa Anita Roddick, propôs aos caiapós a compra de óleo de castanha, que seria usado em condicionadores para cabelos, porém a empresa não podia empregar pessoas das dez aldeias, o que não ficou claro para os caiapós, resultando em lutas entre as aldeias, sendo a Body Shop acusada de ter gerado os conflitos. A empresa acabou deixando de comprar as castanhas e teve a sua imagem “arranhada” no mercado.

Cabe dizer, que, apesar dos esforços da empresa na busca do desenvolvimento sustentável, é o restante dos negócios da Natura que ainda garante 90% do faturamento, sendo a maior fatia de seus lucros.

RETRATO DO BRASIL

O fato indiscutível (justamente por ser um fato) é que a distribuição de renda

negativa interfere nos processos de crescimento. Para que ocorra o equilíbrio econômico é necessário o equilíbrio social. O Brasil não cresce há 20 anos e não distribui renda há 30 anos. O imposto indireto representa quase 25% na população mais pobre, e 12% na população mais rica, cobrando tributo regressivamente e distribuindo regressivamente.

O Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) 2003, divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU), cita o Brasil como um modelo de desigualdade e injustiça social, no que se refere à renda “o Brasil tem um grande legado de altas de desigualdades. Os 10% de domicílios mais ricos têm uma renda 70 vezes maior do que a dos 10% de domicílios mais pobres. Nos últimos dez anos as taxas de analfabetismo dos estados ricos e pobres têm ficado mais distantes”. Na região Norte caiu 1,2% (de 12,4% em 1990 para 11,2% em 2001) e no Sul a queda foi de 4,6% indo de 11,7% para 7,1%, aumentando as diferenças sociais.

Na lista de qualidade de vida, divulgada pela ONU, os países que ficaram no topo foram: Noruega, Islândia, Suécia, Austrália, Holanda, Bélgica, EUA, Canadá, Japão, Suíça, Dinamarca, Irlanda, Grã-Bretanha, Finlândia, Luxemburgo, Áustria, França, Alemanha, Espanha e Nova Zelândia. Os que ficaram com os piores índices, do 156º lugar ao 175º, foram: Senegal, Guiné, Ruanda, Benin, Tanzânia, Costa do Marfim, Malauí, Zâmbia, Angola, Chade, Guiné-Bissau, República Democrática do Congo, República Centro-Africana, Etiópia, Moçambique, Burundi, Mali, Burkina Fasso,

Níger e Serra Leoa. O Brasil obteve o 65º lugar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARNT, Ricardo. “O esperanto da sustentabilidade”. In: *Revista Exame*. Edição 794, de 09 de junho de 2003.
- BELLUZZO, Luiz Gonzaga e CARTA, Mino. “Modernizar a Economia – O ministro da Fazenda, Antônio Palocci, aponta os erros de um capitalismo obsoleto e fala de reformas”. In: *Revista Carta Capital*. Edição 227, de 12 de fevereiro de 2003.
- “10% mais ricos ganham 70 vezes mais que pobres”. Panorama Brasil. Disponível em <www.panoramabrasil.com.br>. Acesso em 10 de Julho de 2003.
- DIEGUEZ, Consuelo. “Empresas com responsabilidade social valorizam 30% mais na bolsa”. Portal Exame. Disponível em <www.exame.com.br>. Acesso em 8 de julho de 2003.
- LEOPOLD, Evelyn. “Noruega lidera ranking de desenvolvimento humano da ONU”. Agência Reuters. Disponível em <www.reuters.com/brazil/>. Acesso em 8 de Julho de 2003.
- “Ativistas do verde”. In: *Revista Business Standard* – Agosto/2002.
- VASSALLO, Cláudia e FERRAZ, Eduardo. “Um jeito diferente de fazer negócios”. In: *Revista Exame*. Edição 787, de 05 de março de 2003.
- TANAAMI, Kei Marcos. “Fundos fome zero – O investimento que faz bem à comunidade”. In: *Revista Exame*. Edição 792, de 09 de maio de 2003.

Márcia Neves

é autora dos livros *Consumo Consciente* (2003), *O Novo Mercado – Do Social ao Ambiental* (2002) e *Marketing Social no Brasil* (2001), todos pela editora E-Papers. É coordenadora do MBA Executivo Gestão da Responsabilidade Social Corporativa do Instituto de Desenvolvimento Humano e Gestão Empresarial (IDHGE), projeto da Fundação de Apoio ao CEFET-RJ (FUNCEFET). www.marketingsocialnobrasil.hpg.com.br

A gestão do governo brasileiro na Sociedade do Conhecimento

Claudia Duarte

É cada vez mais urgente refletir sobre uma questão relacionada à inserção do Brasil na Sociedade do Conhecimento num setor específico, porém suficientemente abrangente para englobar o País inteiro: o governo federal. A questão se localiza especialmente na relação entre a gestão do conhecimento na administração do País e os números da macroeconomia brasileira ligados ao planejamento de seu crescimento econômico.

Podemos tomar como ponto de partida a leitura dos jornais diários, de três artigos publicados na primeira página da seção de Economia de *O Globo*, nos dias 3, 4 e 8 de junho de 2003. Os artigos não têm ligação direta entre si, mas os vínculos são imediatamente estabelecidos.

O primeiro artigo tem título *Balança tem saldo histórico – Superávit comercial de janeiro a maio foi de US\$ 8 bi, recorde para o período*¹ e aponta os dez produtos mais vendidos para o exterior até o final de maio de 2003 (soja em grão, minério de ferro, farelo de soja, automóveis, aviões, celulose, motores para veículos, semimanufaturados de ferro/aço, autopeças, óleo de soja, carne de frango, açúcar em bruto). Embora não seja especificamente o assunto deste texto,

chama a atenção o fato da maioria dos produtos serem os chamados “básicos” (agrícolas), embora a venda de aviões e de carne de frango esteja ligada ao desenvolvimento de tecnologia sofisticada com reflexo direto nas vendas e na competitividade destes produtos no mercado externo.

O segundo artigo, com título *O difícil caminho do desenvolvimento – País precisa, além de juro baixo, de mais educação, infra-estrutura e capacidade industrial*, descreve os prin-

cipais fatores que atrapalham o crescimento do País:

- crédito escasso (pouco maior que 25% do PIB), elevados juros cobrados pelas instituições financeiras a empresas e consumidores (de 50 a 178%, apesar da taxa básica de juros ficar em torno de 25% ao ano)
- má qualidade da infra-estrutura (investimentos insuficientes em transporte e eletricidade, com déficits que chegam a R\$ 9 bilhões nestes dois setores)

- conjuntura internacional desfavorável (pouca demanda internacional pelos nossos produtos, bem como diminuição do volume de investimentos)
- baixa qualidade da mão-de-obra (12,9% da população acima de 15 anos é analfabeta; a escolaridade média da população é de 5,8 anos).

Alerta que o setor de abate de animais (décimo primeiro na lista das exportações) está utilizando 89% da capacidade produtiva, o setor siderúrgico (responsável direta ou indiretamente por cinco dos produtos mais exportados de janeiro a maio) está operando a 92,1% do seu limite e o de celulose (sexto produto mais exportado) está operando a 100%. Além disso, empresas como a Eletrobrás estão paralisadas pelo processo de desestatização, ainda em andamento.

O terceiro artigo tem título *Tesourada de R\$ 6,3 bilhões – Ministério aperta orçamento e prepara corte de 30% nos gastos da União este ano*. Aponta os principais gastos cortados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, dos R\$ 21 bilhões previstos para programas, projetos e custeios do governo federal para 2003:

- processamento de dados (30%, R\$ 1,29 bilhão)
- transmissão de dados e voz (25%, R\$ 669 milhões)
- viagens e diárias (40%, R\$ 687 milhões)
- serviços gerais (30%, R\$ 1,1 bilhão)
- despesas bancárias (13%, R\$ 1,14 bilhão).

Relaciona também os programas que serão aperfeiçoados e os investimentos previstos:

- construção e manutenção de rodovias (R\$ 800 milhões, R\$ 3,5 bilhões necessários)
- produção e distribuição de remédios (R\$ 838 milhões)
- financiamento de hospitais públicos (R\$ 182,7 milhões)
- distribuição de livros didáticos (R\$ 550 milhões)
- redução da inadimplência de cobranças da União (R\$ 314 milhões)
- reestruturação da gestão de universidades públicas (não iniciado).

É curioso que nos gastos administrativos, com exceção dos serviços gerais (reprografia, limpeza e segurança), os cortes estão em áreas altamente informatizadas, de controle programável pela implementação de processos que utilizem as ferramentas que registram as despesas.

Os três temas, superávit recorde na balança comercial, a necessidade de investimentos em infra-estrutura para a retomada do crescimento econômico e o corte de 30% no orçamento da União para 2003, se encontram em vários aspectos:

- O patamar das exportações não pode se sustentar ou aumentar qualitativa e quantitativamente se problemas como infra-estrutura produtiva deficiente, má qualidade das vias de escoamento e baixa qualidade da mão-de-obra persistirem.
- Se o PIB não aumenta, ficam inviáveis os investimentos em transportes, energia e água e saneamento para viabilizar um crescimento ininterrupto de 5% na economia, necessários ao aumento contínuo das exportações. Para o governo, seriam necessários R\$ 191,4 bilhões em recursos públicos e

privados, entre 2004 e 2007, para projetos de infra-estrutura (R\$ 47,85 bilhões nos próximos três anos da gestão do presidente Lula).

- Estes problemas de infra-estrutura estão diretamente ligados aos programas do governo federal que procuram melhorar a qualidade das rodovias e do capital humano investindo nas áreas de educação, saúde e na eficiência da máquina governamental. Chegamos à questão da inserção do governo brasileiro na sociedade do conhecimento, aplicada a programas, projetos e ao custeio administrativo.

Nestes programas e projetos do governo federal não estão apenas incluídos os programas do governo eletrônico, como a universalização de serviços pela Internet, a informatização da administração, a padronização de sistemas de informação, a capacitação de pessoal em gestão de tecnologias, a integração das redes (governo, setor privado e P&D), entre outras ações.

Nestes programas precisa estar também priorizada a qualificação da gestão, da operacionalização das informações geradas por estas ações e da gestão do uso das tecnologias que geram estas informações.

Quando se observa que é comum fornecedores de *software* fazerem as especificações de compra dos seus próprios produtos em licitações, que em muitas instituições as ligações telefônicas não têm controle de chamadas nem a discriminação de chamadas internacionais nas contas, que a maioria das viagens feitas por funcionários (e a emissão de bilhetes) não são planejadas com antecedên-

cia de 10 dias, que os contratos de prestação de serviços das diferentes instituições só agora estão começando a unificar os formatos e a fornecer informações detalhadas sobre seus custos operacionais, que boa parte das taxas bancárias (R\$ 1,1 bilhão por ano) se deve à exigência de autenticação de documentos (R\$ 1,07, cada), que um cidadão beneficiado por programas sociais em diferentes órgãos do governo precisa fazer uma romaria interminável entre eles para conseguir cada um dos benefícios, percebe-se que o problema é menos de tecnologia da informação – facilmente associável aos casos acima citados – do que de ineficiência de processos.

“O que vemos hoje é uma disputa entre poderes e esferas de poder. Nós temos hoje, tanto no nível municipal, estadual e federal, cada instituição de cada um destes níveis tentando acessar o cidadão individualmente, ou seja, cada instituição tentando, pelo seu canal, um contato com o cidadão. Isto é uma loucura, que cria uma parafernália de pontos de acesso, de diferenças de identidade visual que deixa o cidadão completamente confuso. Tem horas que a pessoa não sabe efetivamente se ela está falando com o setor privado, com setor público, de que esfera, nem como deve lidar com cada um deles”,

observa Paulo Josef, em entrevista à jornalista Rosa Lima⁴.

Ministérios, autarquias e fundações gastam com a máquina administrativa R\$ 14 bilhões por ano. O governo federal dispõe, no orçamento

de 2004, do total de R\$ 5 bilhões para custeio e investimentos, ou seja, quase 3 vezes menos do que gasta com a sua própria manutenção. Em função da necessidade de manter o patamar de investimentos, a dívida líquida do setor público cresceu de 28,4% do PIB em janeiro de 1995 para 55,9% em dezembro de 2002 (variação aproximada de 129,6%).

“Se no mercado privado você tem as organizações tendo que lutar pela sua sobrevivência, isto não é uma problemática que afete o setor público, porque não se vê, de fato, nenhum governo falir; na prática isto não acontece, porque sempre geram-se recursos para socorrer os governos, diferente do mercado privado, onde quem faliu, faliu”,

observa Paulo Josef.

Mas se o governo não utiliza os processos digitais de produção, controle e distribuição de informação sobre as suas próprias atividades – já instalados, porém, com utilização ainda heterogênea entre os setores – para repensar a sua máquina burocrática, não pode realizar os programas prioritários de infra-estrutura (transportes, capital humano, arrecadação) que, se não implementados de maneira satisfatória, comprometem o patamar atual das exportações e o crescimento da economia. A gestão das informações e do conhecimento gerados pelos processos administrativos passa ser um problema de prioridade máxima do governo, que, em uma ponta afeta a macroeconomia do País e na outra ponta, a vida de cada cidadão brasileiro.

NOTAS

1 BECK, Martha. “Balança tem saldo histórico – Superávit comercial de janeiro a maio foi de U\$ 8 bi, recorde para o período.” In: *O Globo*, 3 de junho de 2003.

2 OLIVEIRA, Eliane. “Tesourada de R\$ 6,3 bilhões – Ministério aperta orçamento e prepara corte de 30% nos gastos da União este ano.” In: *O Globo*, 8 de junho de 2003.

3 OLIVEIRA, Flávia. “O difícil caminho do desenvolvimento – País precisa, além de juro baixo, de mais educação, infra-estrutura e capacidade industrial.” In: *O Globo*, 8 de junho de 2003.

4 Entrevista de Paulo Josef à Rosa Lima, julho de 2003. *Por um governo focado no cidadão*. Disponível em: <<http://www.crie.ufrj.br/home/noticias/tese-josef.htm>>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- “Infra-estrutura, crescimento e empregos”. In: *O Estado de São Paulo*, 6/09/2003.
- OLIVEIRA, Rose. Governo e empresários debatem sociedade da informação, <<http://www.sbgc.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=241&sid=7>>.
- CARVALHO, José Carlos Jacob de, PÊGO FILHO, Maurício M. Saboya Pinheiro Bolívar, BIZARRIA, José Hamilton de O. (Ipea), agosto de 2003. *Finanças públicas brasileiras: algumas questões e desafios no curso e no médio prazos*.

Claudia Duarte

designer, mestre em Comunicação (Tecnologia da Imagem) pela UFRJ, aluna da 8ª turma da pós-graduação *Iato sensu* em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, MBKM, do Crie/Coppe/UFRJ.

Um retrato de nossa democracia em construção

André Urani

Em *Desenvolvimento como liberdade*, Amartya Sen nos ensina que o desenvolvimento deve ser visto como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam. Desenvolvimento, na concepção moderna, tem muito mais a ver com as várias dimensões da qualidade de vida do que com o mero crescimento econômico – que é visto apenas como um meio (entre outros) para melhorar o bem-estar e não como um fim em si mesmo, como ocorria no passado.

O livro ***Brasil Eficiente, Brasil Cidadão – a tecnologia a serviço da justiça social***, de Rosa Lima, comprova, através de exemplos concretos, que o Brasil tem avançado muito nesse sentido, e que a tecnologia tem sido um poderoso aliado neste processo. Eficiência e bem-estar podem, portanto (ao contrário do que muitos repetem), caminhar juntos.

Este processo admite (e requer) múltiplos protagonismos, como enfatiza Marcos Cavalcanti na introdução do livro. Quando o desenvolvimento era entendido só como crescimento, o Estado nacional (e, em particular, o poder executivo) praticamente detinha o monopólio das ações que eram vistas como necessárias para promover

o desenvolvimento. Existem hoje muitas outras entradas: na justiça eleitoral, nos poderes públicos locais, na sociedade civil, como ilustra Rosa, mas também no legislativo, no setor privado etc.



BRASIL EFICIENTE, BRASIL CIDADÃO: A TECNOLOGIA A SERVIÇO DA JUSTIÇA SOCIAL, De Rosa Lima Organização de Marcos Cavalcanti Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2003. 76 págs.

O livro relata a história do desenho e da implantação de três experiências inovadoras e bem-sucedidas na área pública – a introdução do voto eletrônico no País, a reformulação da Polícia Civil fluminense, através do programa Delegacia Legal, e o projeto

de inclusão digital do Viva Rio. As três são histórias notáveis – uma da esfera federal, outra da estadual e a terceira da municipal, de iniciativa de uma ONG. As três aliaram eficiência administrativa e o uso eficaz de tecnologias de comunicação e informação em prol do avanço da cidadania. E tiveram resultados surpreendentes!

Brasil eficiente, Brasil cidadão mostra, também, que nem tudo são rosas: em muitos aspectos continuamos paralisados, e esta paralisia nos custa cada vez mais caro. Nosso aparelho judiciário, por exemplo, é lento, burocrático, pouco transparente e anacrônico; mas continua resistindo, corporativamente, às mudanças dos métodos de gestão (e das próprias leis) que poderiam torná-lo mais ágil e eficiente – ou simplesmente, nas palavras de Rosa, “mais justo”. O livro é, portanto, um retrato da nossa democracia em construção, com seus avanços e seus limites. Imperdível.

André Urani

é professor do Instituto de Economia da UFRJ, presidente do Iets – Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade e ex-secretário municipal do Trabalho do Rio de Janeiro.

Pérolas do Conhecimento

Garimpadas entre os maiores especialistas em gestão do conhecimento da atualidade.

O tema desta edição são as **Redes de Conhecimento**.

O conhecimento não é linear, ele é 'confuso'. O conhecimento tem a ver com a cultura, estrutura organizacional, tecnologia e com a reunião única de indivíduos que compõem uma organização. Ele também está relacionado com o contexto social nacional e global. Portanto, qualquer tentativa de identificar os fatores que compõem o conhecimento nos leva a uma situação onde ele nos parece uma bagunça! No universo do conhecimento não podemos prestar atenção a uma coisa apenas. Não importa como você tente isolar o conhecimento, você sempre encontrará alguma coisa relacionada com ele.

Verna Alle

The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence,
Butterworth-Heinemann, 1997.

'O que importa não é o que você sabe mas quem você conhece', diz um velho ditado. Isto é hoje mais verdadeiro do que nunca, num mundo onde as organizações realizam downsizing e reestruturações, perdendo diariamente o conhecimento vital de que necessitam.

David Skyrme

magazine Entovation n.º 5
< www.skyrme.com >.
Consultado em 10 de maio 1996.

O ativo mais importante das organizações é o que e quem elas conhecem.

Resultado de pesquisa realizada pelo
Entovation n.º 13 < www.skyrme.com >.
Consultado em outubro de 1997.

O capital de relacionamento é, dos capitais do conhecimento, aquele que apresenta o maior potencial de criar valor para as organizações. O que equivale a dizer que ele não é, ainda, gerenciado como devia.

Marcos Cavalcanti

Palestra *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento*,
Pragmática, Rio de Janeiro, setembro 2003.

Desde 1983 que temos dito que a base do conhecimento não reside na firma. Criatividade e novas idéias geralmente vêm dos parceiros, das alianças, dos clientes e mesmo dos competidores. Estas são relações que precisam ser gerenciadas e não deixadas ao "Deus dará"!

Debra Amidon

Dezembro 1999.

Confiança é extremamente importante. Todo o sistema financeiro, incluindo o papel moeda, funciona na base do: 'eu prometo pagar'. Tudo o que você tem quando faz um investimento é um conjunto de papéis que você confia que poderá ser convertido em dinheiro mais adiante. Como lado negativo, gastamos uma montanha de dinheiro com a falta de confiança: auditores, inspetores, cadeados, cofres, senhas, guardas, polícia, prisões, armas etc. Quanta atividade inútil poderíamos eliminar se acreditássemos uns nos outros!

John Farago

The Coming of Age, 1999.

Acima de tudo, dê às comunidades de prática espaço (física e metaforicamente falando) para se desenvolverem e crescerem. Em resumo, isto representa o estilo gerencial requerido numa organização da sociedade do conhecimento. Estas comunidades se organizam sozinhas e o papel do gestor (quando ele existe) é o de prover um ambiente e ferramentas adequadas para que elas floresçam.

David Skyrme

< www.skyrme.com >. Dezembro de 1997.

As respostas estão na nova geração do conhecimento. Jovens deste novo milênio, em todo o mundo, irão transformar nossa economia de uma forma que ninguém conseguiu ainda imaginar. Eles serão altamente educados, tecnologicamente espertos e internacionalmente conectados.

Debra Amidon

magazine Entovation n.º 41, junho de 2000.