

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Governança Corporativa

As boas práticas de governança corporativa valorizam o patrimônio intangível das empresas e permitem que países como o Brasil construam um mercado de capitais transparente

NÚMERO 13 • OUTUBRO DE 2002
UMA PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL
DO CENTRO DE REFERÊNCIA EM
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL
C R I E / C O P P E / U F R J
I S S N 1 5 1 7 - 3 8 6 0

Melhoria Contínua

O aprendizado corporativo na Indústria do Petróleo

Novos negócios

Reavalie as chances de sucesso de sua microempresa

Projeto Miniempresa

Empreendedorismo se aprende na escola

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

NÚMERO 13 ■ OUTUBRO DE 2002
ISSN 1517-3860

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



Editores

Antonio Carlos de Oliveira Barroso
Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti
Vania Hermes de Araujo

Equipe editorial

Elisabeth Braz Pereira Gomes
Raquel Borba Balceiro
Ana Paula Barreira Cavalcante
André Luis Pena Elias de Sá

Conselho editorial

Anne-Marie Maculan
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
Raquel Borba Balceiro
Renata Lebre La Rovere
Sarita Albagli
Suzana Fernandes da Costa

Projeto gráfico

Ana Claudia Ribeiro

Diagramação e capa

Livia Krykhtine e Monike Santoro

Edição e tradução de textos

Ayda Lucia Gi Braga

Impressão

Sir Speedy

Tiragem

1.000 exemplares
Impresso no Brasil

© CRIE/E-papers, 2002. 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
agência 1125-8
conta 61200-6

Banco Itaú
agência 0408
conta 41900-0

Banco do Brasil
agência 3652-8
conta 11174-0

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 _____

Editorial

Governança e responsabilidade corporativas para o desenvolvimento sustentável

As recentes falências de corporações norte-americanas e a descoberta de balanços contábeis fraudulentos minaram a confiança das pessoas não só nos relatórios financeiros que as empresas divulgam mas, principalmente, na idoneidade de seus sistemas de gestão. A Revista *Inteligência Empresarial* dialoga sobre governança e responsabilidade corporativas num momento em que a participação de investidores estrangeiros no capital das empresas está crescendo no Brasil.

14

Guia visual para a construção de ambientes de conhecimento na indústria do petróleo

Os autores desenvolveram uma metodologia visual, baseada em simbologia e palavras-chaves, para facilitar a assimilação dos conceitos de Gestão do Conhecimento, em especial os de Garvin e de Nonaka e Takeuchi, visando a construção do ambiente necessário ao aprendizado corporativo.

Agindo para formar uma geração de empreendedores

Acompanhe o relato de uma empreendedora juvenil participante do projeto miniempresa, desenvolvido pela Junior Achievement. Com o sucesso de sua saga em estabelecer uma empresa júnior em uma escola de segundo grau no Rio de Janeiro, esta aluna passou a atuar auxiliando os *achievers* na função de *adviser junior*.

Resenha

À luz do direito positivo, de forma didática e pioneira, Sérgio Honorato dos Santos, no livro *Royalties do Petróleo*, apresenta a legislação do tema com especial destaque para a exploração do petróleo da plataforma continental brasileira.

20

A força das pequenas ou como maximizar as chances de sucesso de novos empreendimentos

Em 2000, as micro e pequenas empresas eram responsáveis por 12,4% das exportações brasileiras. Dados como este soam irresistíveis aos empreendedores de plantão. Contudo, antes de dar início a um novo negócio, acompanhe, neste artigo, as ponderações de Cláudio D'Ipólito sobre os cuidados necessários para que sua empresa nasça, sobreviva, cresça e alcance mercados internacionais.

26

31

Outra Perspectiva

Orsino Borges de Oliveira Filho destaca características de liderança e *coaching* nos protagonistas do filme *Erin Brockovich – Uma Mulher de Talento*.

34

36
Agenda

Mudar, compartilhar e crescer

*E*stamos vivendo uma época de mudanças – sociais, econômicas, legais, políticas –, enfim, em todos os setores. Temos um novo presidente da República, que se apresenta com um discurso bem mais próximo dos anseios do povo e, esperamos, que das empresas também. Neste cenário, a revista *Inteligência Empresarial* foi buscar para vocês um assunto que também é polêmico e que pressupõe um conjunto de transformações. Estamos falando de grandes mudanças empresariais. Vamos dialogar sobre Governança Corporativa. Mas, antes de começar, vamos entender o que significa este termo.

Governança corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal de uma empresa com o objetivo de melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital. Logo, podemos concluir que envolve fortemente uma mudança de postura de todos na empresa.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “o modelo empresarial brasileiro encontra-se num momento de transição. De oligopólios, empresas de controle e administração exclusivamente familiar e controle acionário definido e altamente concentrado, com acionistas minoritários passivos e Conselhos de Administração sem poder de decisão, caminhamos para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão” (<http://www.ibgc.org.br>).

É justamente por possuir este olhar sobre este assunto, que trazemos para vocês dois artigos muito interessantes, publicados recentemente pela OCDE: o primeiro trata de

governança e responsabilidade, onde é discutida a abrangência do tema e o segundo, sobre comportamento corporativo, onde mostraremos sua relação com o desenvolvimento sustentável.

E já que estamos falando de mudanças de postura em empresas, procuramos abordar, também, o surgimento de empresas e de empreendedores, mostrando meios de enfrentar os desafios do mercado. Para discutir estes assuntos, trouxemos o artigo de Cláudio D’Ipólito, que nos apresenta dados impressionantes sobre a trajetória das pequenas empresas no Brasil e o relato empolgante de Mariana Lopes, sobre sua experiência como empreendedora juvenil no desenvolvimento de uma empresa júnior. Mariana foi tão bem-sucedida que passou a atuar como assessora de novos empreendedores. Vamos ler o texto e ver como isto aconteceu?

E, para finalizar, apresentamos um artigo sobre construção de ambientes de conhecimento na indústria de petróleo. E por que? Primeiro, porque tratar de empreendedorismo e mudança de gestão em empresas sem discutir o papel fundamental do conhecimento não faz sentido. A inteligência de uma empresa está baseada na sua capacidade de gerar conhecimento e colocar novos produtos no mercado. E, segundo, porque a área de petróleo é estratégica para o País. Combinação interessante, não é mesmo?

Então, até a próxima e ótima leitura.

Os Editores

Governança e responsabilidade corporativas para o desenvolvimento sustentável

4 Governança Corporativa e responsabilidade
Bill Whiterell

8 Comportamento corporativo responsável
para o desenvolvimento sustentável
Bill Whiterell e Maria Maher

11 *Comentário*
Governança Corporativa e o patrimônio
intangível das empresas
Marcos Cavalcanti

Governança Corporativa e Responsabilidade

Os fundamentos da integridade do mercado

Bill Whiterell

A boa governança vai além do senso comum. É uma parte essencial do contrato que serve de base para o crescimento econômico em uma economia de mercado e da fé pública nesse sistema. *Os Princípios de Governança Corporativa* e as *Orientações da OCDE para as Empresas Multinacionais* são dois instrumentos essenciais para assegurar que este contrato seja honrado.

A recente enxurrada de falências de corporações norte-americanas e de colapsos em contabilidades idôneas minou a confiança das pessoas nos relatórios financeiros, nas lideranças corporativas e na integridade dos mercados por todo o mundo. O fato de a onda de escândalos ter acontecido justo no momento de um colapso da bolha *high-tech* tem um tom de oportuna ironia.

Ambos os eventos têm suas raízes nos emocionantes dias da exuberância do mercado de ações, quando tudo era possível: desde criar empresas multibilionárias com um pouco mais do que uma simples idéia, investimentos de um *angel* e muita fé, até acreditar que os mercados comprariam qualquer história que algum grupo de executivos bem falantes pudesse espalhar, mesmo se fos-

se para cobrir sérias perdas e práticas ilegais.

Os escândalos corporativos e o estouro da bolha *high-tech*, no entanto, têm causas diferentes. No primeiro caso, decisões administrativas ilícitas e muitas “maquiagens”; no segundo, avaliações de investimentos super-estimadas seguidas por uma correção precisa do mercado, que significou o fim de milhares de “esbo-

ços” de empresas *high-tech*. Ainda hoje, é difícil reverter os efeitos negativos que estes dois acontecimentos paralelos tiveram na confiança dos investidores.

No caso do estouro da bolha *high-tech*, os valores das ações caíram e os capitalistas de risco foram prejudicados, assim como muitos acionistas. Este é o lado negativo da aplicação de recursos em investimentos com um perfil de “alto risco/altos retornos”. Mas nos casos de mau comportamento corporativo, o público, os empregados e os pensionistas foram deliberadamente enganados. Até agora, essas pessoas já perderam muitos bilhões de dólares, e em alguns casos, as economias de suas vidas inteiras, enquanto algumas outras, que tinham acesso às informações das corporações, foram beneficiadas. A parte verdadeiramente mais triste é que ambos os eventos, cada um a seu modo, poderiam ter sido evitados (ou ao menos antecipados) se efetiva governança e altos níveis de responsabilidade corporativas tivessem sido respeitados.

O papel da boa governança e da responsabilidade corporativa assegurando o bom funcionamento dos mercados – tão necessário ao crescimento e desenvolvimento econômicos – não pode ser menosprezado. Esta idéia tem sido repetida por governos e líderes de negócios por todo o mundo, e mais recentemente a reafirmaram em conferências, de Doha a Joanesburgo. Mas ainda não chegamos até o ponto: os sistemas podem até estar lá – os Estados Unidos tinham, no papel, um dos melhores – mas evidentemente eles não funcionaram. Aprimorá-los

vai requerer tanto iniciativas no setor privado quanto forte ação governamental.

*Através da manutenção
da confiança e do crédito,
a boa governança
permite à corporação ter
acesso a financiamentos
externos e honrar seus
compromissos com
credores, empregados
e acionistas*

A boa governança corporativa – as regras e práticas que governam a relação entre gerentes e acionistas das corporações, assim como outros *stakeholders* como funcionários, pensionistas e comunidades locais – assegura transparência, honestidade e responsabilidade. Isto é um pré-requisito para a integridade e a credibilidade das instituições de mercado. Através da manutenção da confiança e do crédito, a boa governança permite à corporação ter acesso a financiamentos externos e honrar seus compromissos com credores, empregados e acionistas. É este contrato que sustenta o crescimento econômico em uma economia de mercado.

Quando esta confiança é minada, os credores e os investidores perdem seu apetite por riscos e os acionistas se desfazem de sua participação acionária, resultando em perda de valor e oferta de capital reduzida. Isto vale para todos os estágios do processo de investimento, afetando desde a proteção à propriedade e o registro de posse, até a abertura do capital e a distribuição de autoridade e de responsabilidade entre os departamentos da empresa.

Evidentemente, a importância da boa governança corporativa vai muito além dos interesses dos acionistas de uma determinada empresa. De fato, os princípios centrais de transparência e de responsabilidade da governança corporativa são cruciais para a integridade e a credibilidade legal do nosso sistema de mercado. Já confiamos às corporações a criação de empregos, a geração de receitas fiscais e o fornecimento de bens e serviços ao mercado. Cada vez mais, utilizamos as instituições do setor privado para administrar nossas economias e assegurar a nossa aposentadoria.

Comprovadamente, a participação do setor privado no fornecimento destes serviços funciona, mas está constantemente sob vigilância e assim deve continuar. Alguns fundos de pensão privados, por exemplo, informaram recentemente aos seus pensionistas sobre a perspectiva de redução nos pagamentos devido à queda nas ações. Se os riscos e os ciclos do mercado fossem as únicas causas por detrás deste tipo de alerta, estaria tudo bem. Os acionistas provavelmente poderiam aceitar bem isto, já que de qual-

quer maneira o mercado provê outros instrumentos aonde os clientes podem investir, tais como títulos de propriedade ou de longo prazo. Mas à medida que a queda do mercado pode ser relacionada aos escândalos e quebras de confiança, o apoio do público diminui de intensidade e o mercado torna-se inviável. A reputação do Estado também fica sob suspeita.

Isto enfatiza um interesse público mais amplo – e, portanto político – em reforçar as práticas de governança corporativa. Tal interesse torna-se ainda mais importante em um contexto internacional onde os benefícios do livre fluxo de capital somente serão concretizados se houver entendimento mútuo sobre os elementos básicos da boa governança corporativa. Estes são as preocupações principais que iniciaram e alimentaram as discussões sobre governança corporativa nos países-membros da OCDE, levando ao desenvolvimento dos *Princípios de Governança Corporativa da OCDE*. Estes princípios, que receberam apoio dos ministros da OCDE, formam a base de um verdadeiro padrão mundial de governança corporativa.

À luz de desenvolvimentos recentes, os ministros da OCDE convocaram uma avaliação destes princípios. As idéias básicas contidas nos princípios não estão sendo questionadas, mas há, evidentemente, uma necessidade de prover orientação adicional, particularmente no que diz respeito a conseguir a implantação efetiva nos dinâmicos mercados do século XXI.

As estruturas corporativas mudam rapidamente, enquanto inovação financeira e a globalização apresentam

novos desafios para a manutenção da boa governança corporativa. Os recentes e ostensivos casos de fracasso de governança e má conduta corporativa têm mostrado que os mecanismos de governança corporativa às vezes não acompanham estes desenvolvimentos.

Os princípios da OCDE já destacam que uma auditoria anual nas contas seja conduzida por “um auditor independente a fim de dar uma garantia externa e objetiva para o processo no qual declarações financeiras tenham sido preparadas e apresentadas”. O princípio está lá, mas como temos visto recentemente, não tem sido levado em consideração. Os governos, reguladores de segurança do mercado e o próprio setor privado estão caminhando para fortalecer a implementação deste princípio.

Nem tampouco a diretoria das companhias agiram de acordo com suas responsabilidades. Por exemplo, os princípios da OCDE recomendam que a diretoria “monitore e administre potenciais conflitos de interesse da gerência, entre os membros da diretoria e os acionistas, incluindo mau uso dos bens corporativos e abuso nas transações entre as partes interessadas.” Há, obviamente, uma lacuna entre práticas de gerenciamento de risco das corporações e dos investidores e as ferramentas existentes para descobrir, estimar e controlar os riscos. E o monitoramento não é fácil, já que os conflitos de interesse que foram identificados estendem-se para além das próprias corporações, até os analistas financeiros, agências de classificação e instituições financeiras. Em outras palavras, em quem podemos

confiar? Nós precisamos desenvolver ferramentas de governança e estruturas de incentivo que sejam mais fortes face à rápida inovação financeira e procedimentos que não deixem dúvidas aos interesses envolvidos. Os padrões de contabilidade precisam estar baseados em princípios mais do que em regras que convidem à evasão.

Mas, enquanto detalhes e princípios podem ser reforçados no papel, eles terão pouco propósito sem um comprometimento político que os faça serem obedecidos. O objetivo é reforçar os contratos de confiança que dirigem as nossas democracias de mercado; os governos, os quais têm sua custódia, devem tomar a dianteira em assegurar que estes contratos não sejam somente compreendidos mas que sejam, principalmente, honrados.

RESPONSABILIDADE

É claro que as responsabilidades dos gerentes corporativos não estão limitadas a produzir relatórios financeiros confiáveis, cumprindo as funções principais de conduzir os negócios e obedecer as várias leis aplicáveis. As empresas também têm de responder às expectativas das sociedades democráticas nas quais elas operam – expectativas estas que freqüentemente não estão registradas em forma de lei. O termo “responsabilidade corporativa” refere-se às ações tomadas por empresas em resposta às tais expectativas a fim de aumentar a relação mutuamente dependente entre o setor privado e as sociedades. Os acionistas, de fato, esperam que suas corporações atendam às demandas da sociedade, maximizando o valor da

firma. Realmente, a experiência tem mostrado que as empresas que assim operam são, geralmente, as que têm melhor *performance* a longo prazo.

O desafio de atender a estas expectativas tem se tornado mais complexo na economia global atual, com as empresas operando de maneira característica em diversos ambientes legais, reguladores, culturais e de negócios.

Os benefícios da globalização estão bem documentados mas, suscitaram legítimos questionamentos da sociedade, muitos dos quais têm sido direcionados às empresas multinacionais como as agentes do processo de globalização. As empresas multinacionais, muitas vezes, são percebidas como as usurpadoras das economias locais, pouco fazendo para que estas desenvolvam-se efetivamente. Elas são acusadas de tomarem parte – em muitos casos de forma não intencional – de problemas sérios como a corrupção de funcionários públicos, abuso de direitos humanos e trabalhistas e danos ao meio ambiente. As companhias devem voltar toda sua atenção para quando estes problemas surgirem. Na realidade, fora considerações éticas e a lei, as avaliações do mercado local poderão ser prejudicadas se elas ignorarem esses problemas.

Recentemente, as empresas têm se engajado em iniciativas voluntárias para aprimorar sua *performance* em várias áreas da ética de seus negócios assim como em obediência legal. Eles desenvolveram códigos de conduta e sistemas de gerenciamento desenhados para ajudá-los a cumprir estes compromissos. Eles os desenvolveram com a ajuda de sindicatos trabalhis-

tas, organizações não-governamentais e governos.

As recentemente atualizadas *Orientações da OCDE para Empresas Multinacionais (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)* complementam e dão suporte a estas iniciativas privadas de responsabilidade corporativa. Estas orientações são recomendações dos governos às empresas multinacionais operando em ou a partir dos países-membros. É oportuno que estas orientações partam da OCDE, dado que quase todo o fluxo de investimento direto estrangeiro (IDE) feito no mundo nasce e é financiado na área da OCDE. Na realidade, essas *Orientações* são o único instrumento endossado multilateralmente para responsabilidade corporativa e reflete consulta extensiva a países não-membros da OCDE, assim como às empresas e à sociedade civil. Elas cobrem todas as áreas relevantes aos padrões de conduta responsável de negócios e, por isso, oferecem às corporações o mais valioso parâmetro internacional das expectativas da sociedade.

Uma posterior adequação entre as corporações e as sociedades nas quais elas operam é um objetivo primordial para a OCDE. Isto significa o fortalecimento das estruturas de governança e das práticas dentro das organizações e suas relações com os acionistas e com os outros *stakeholders*. As boas governança e responsabilidade corporativas não são mais um “extra” que os mercados oferecem, elas são essenciais a ele. Elas são a base na qual as parcerias entre os setores público e privado podem crescer. A OCDE está determinada a mostrar o caminho.

BIBLIOGRAFIA

The OECD Principles of Corporate Governance and the MNE Guidelines pode ser consultado on-line no endereço www.oecd.org/corporate ou clique em “corporate governance” no site da OECD (<http://www.oecd.org>).

FLIESS, B. e GORDON, K., “Better Business Behaviour”, In: *OECD Observer* Nº 229, November 2000. O artigo tem seu foco nos códigos de conduta corporativa. Disponível em www.oecdobserver.org, procure por: Flieess.

WITHERELL, W., MAHER, M., “Responsible corporate behaviour for sustainable development”, In: *OECD Observer* Nº 226-227, Verão de 2001. Disponível em: www.oecdobserver.org, procure por: Maher.

Bill Witherell

chefe da Diretoria Financeira, Fiscal e de Relações com Empresas da OCDE.

Este artigo foi publicado no *OECD Observer*, em 18 de outubro de 2002 (<http://www.oecdobserver.org>).

Comportamento corporativo responsável para o desenvolvimento sustentável

*Bill Whiterell
Maria Maher*

O setor privado é um componente vital do crescimento econômico sustentável em uma economia global. Mas a liberdade com que as corporações internacionais têm em operar internacionalmente implica na responsabilidade de assegurar que os custos sociais e ambientais de seus negócios não sejam maiores do que os benefícios que proporcionam.

Talvez esteja na moda responsabilizar as grandes corporações privadas por muitos dos males causados ao nosso planeta ao longo dos anos. Aqueles que tentam agir assim, não devem se esquecer de duas questões: a primeira, o setor privado continuará a ser o grande condutor do crescimento econômico nos próximos anos; e a segunda, o desenvolvimento sustentável, o qual depende do crescimento, não será alcançado sem o setor privado. O alerta é para que as empresas privadas comportem-se responsabilmente, tanto em seus países de origem quanto fora de suas fronteiras nacionais, para que o cresci-

mento possa acontecer sem danificar o ambiente ou o tecido social dos países onde operam.

Nas últimas duas décadas, a produção e o consumo mundiais de bens e serviços têm se tornado cada vez mais internacionais. Durante seis anos, entre 1993 e 1999, o fluxo de investimento direto estrangeiro no mundo (IDE) aumentou de um pouco mais de US\$ 200 bilhões para algo em torno de US\$ 800 bilhões; em 2000, estima-se que tenham passado da marca de US\$ 1 trilhão. A história é parecida no que se refere ao comércio internacional.

Comércio internacional e investimento são importantes para a inte-

gração, à economia global, dos países em desenvolvimento, transferindo tecnologia àqueles países e os ajudando a expandirem-se. Comércio e investimento não são as raízes dos problemas sociais e ambientais, mas eles podem ampliar tais dificuldades a menos que as políticas governamentais e as práticas das empresas multinacionais (EMNs) ajam para impedir ou contrabalançar possíveis efeitos nocivos. O meio ambiente está em jogo. Numa perspectiva negativa, o comércio e a liberalização dos investimentos podem levar ao aumento da produção e do consumo de bens poluentes ou a uma expansão na atividade

industrial. Isto pode levar a uma superexploração de recursos, urbanização desenfreada ou danos a áreas protegidas, criando problemas para o controle da poluição, para a proteção ecológica e para a saúde pública.

Mas, o comércio e os fluxos de investimentos também podem trazer novas tecnologias que ajudem a diminuir a poluição ou a reduzir pressões sobre o uso da terra. Regulamentações ambientais rígidas em seus países de origem dão às EMNs um forte incentivo para que inovem nas áreas em que possam melhorar a eficiência de seus recursos ou que venham a diminuir o resíduo industrial; estas empresas podem utilizar essas inovações em todo o mundo beneficiando-se da economia de escala. Os IDEs também podem ter os efeitos positivos disseminados já que as empresas locais podem imitar as práticas tecnológicas das corporações multinacionais estabelecidas em seus mercados.

Há também os impactos sociais, particularmente no mercado de trabalho. Enquanto as empresas estrangeiras criam empregos, a qualidade destas colocações e a maneira como os trabalhadores são tratados são, muitas vezes, questionados. Quando os governos competem para atrair os IDEs, alguns podem se sentir tentados a serem menos vigilantes em apoiar as leis que promovam padrões essenciais de trabalho. Contudo, muitos estudos recentes sugerem que o receio de haver diminuição desses padrões, provavelmente, é exagerado.

O setor privado não opera em um vácuo regulador. As corporações desenvolvem-se dentro de um sistema de re-

gras, sejam elas de seu país de origem, do país anfitrião, de padrões internacionais (como as *Orientações da OCDE para Empresas Multinacionais* e os *Princípios de Governança Corporativa*) ou de seus próprios códigos de conduta corporativa. Alguns governos podem tentar relaxar seus padrões ambientais ou, no mínimo, não atualizar os baixos padrões existentes, a fim de atrair certos tipos de investimentos.

O comércio e os fluxos de investimentos também podem trazer novas tecnologias que ajudem a diminuir a poluição ou a reduzir pressões sobre o uso da terra

Algumas companhias também podem ficar relutantes em pagar os custos altos de padrões ambientais mais severos em um país, preferindo ir para outro local onde os padrões são mais baratos e fáceis de serem cumpridos. Entretanto, a evidência mostra que o risco de as companhias trocarem suas atividades para países de padrões mais baixos é pouco menor. Na verdade, o que as empresas multinacionais geralmente procuram, mais do que negligente, é uma legislação ambiental consistente.

As corporações e os governos têm estado sob crescente pressão pública para que seus esforços sejam vistos. As empresas multinacionais, em particular, têm trabalhado com os sindicatos de comércio, organizações não-governamentais e com os governos, nos últimos anos, em várias iniciativas focadas em promover responsabilidade corporativa e desenvolvimento sustentável. Muitas estabeleceram códigos de conduta e desenharam sistemas de gerenciamento para estimular a concordância com estes compromissos. Estes códigos corporativos estabelecem os comprometimentos da empresa em áreas como gerenciamento ambiental, direitos humanos e trabalhistas, a luta contra corrupção, proteção ao consumidor, liberdade de informação, competição e ciência e tecnologia.

O seu compromisso mais comum é assegurar a concordância com as leis e regras relevantes. Mais recentemente, passos foram dados para se formular padrões para relatórios sobre *performance* não-financeira. Entretanto, estas iniciativas são voluntárias e divergências significativas existem entre as companhias e ao que está incluso em seus códigos.

Muitas empresas desenvolveram sistemas de gerenciamento para implementar seus códigos de conduta, particularmente, quando se trata de meio ambiente. Um efetivo sistema de gerenciamento ambiental (SGA) identifica e controla riscos relacionados ao meio ambiente e aumenta a economia de custos através de uso mais eficiente dos recursos e da energia. Algumas empresas publicam detalhes de tais esforços a fim de aumentar a

credibilidade em seus compromissos com o meio ambiente. Padrões internacionais têm sido desenvolvidos que tornam mais fácil comparar *performances*.

Mas, no geral, tais relatórios das corporações são relativamente incomuns e há poucos padrões mais amplamente aceitos sobre quais informações deveriam ser incluídas. Como resultado, empresas de alto impacto ambiental diferem bastante em quais informações publicam e como elas as apresentam.

Estas iniciativas privadas geralmente complementam as iniciativas orquestradas pelo governo e elas estão cada vez mais integradas na estratégia reguladora ou de legislação pública. Isto pode, no final das contas, levar a um consenso maior entre o setor privado e outros setores da sociedade civil sobre o escopo apropriado e a natureza dos comprometimentos nas várias áreas da conduta de negócios e sobre o gerenciamento e o relato das práticas que são necessárias para apoiá-los.

Os países-membros da OCDE também já lançaram várias iniciativas para promover comportamento corporativo responsável alinhado ao desenvolvimento responsável, incluindo os *Princípios de Governança Corporativa da OCDE*, as *Orientações da OCDE para Empresas Multinacionais* e a *Convenção da OCDE sobre Suborno*.

Fora os objetivos do desenvolvimento sustentável, bons regimes de governança corporativa fazem sentido em termos de negócios. Eles ajudam a manter a confiança dos investidores — tanto os locais como os estrangeiros —

e a atrair capital de longo prazo, o qual é particularmente importante para os países em desenvolvimento. Os *Princípios de Governança Corporativa da OCDE* defendem a proteção dos direitos dos acionistas, incluindo os acionistas estrangeiros e os minoritários. Eles reconhecem o papel que os *stakeholders* têm para a sustentabilidade de empresas financeiramente sólidas, e que fatores, tais como ética nos negócios e a consciência da empresa nas questões ambientais e sociais, causam um impacto na reputação e no sucesso que a companhia terá a longo prazo.

As *Orientações para Empresas Multinacionais da OCDE* fornecem um padrão de governo do bom comportamento corporativo e ajudam a homogeneizar o campo de atuação entre os competidores no mercado internacional. Uma revisão atualizou as *Orientações* em 2000, de modo que agora elas encorajam responsabilidade social e ambiental assim como melhorou a *performance* ambiental. Elas agora cobrem todos os principais padrões trabalhistas e incluem recomendações sobre direitos humanos, combate à corrupção e proteção ao consumidor. Apesar de ainda voluntárias, os procedimentos para a sua implementação foram aprimorados.

Desenvolvimento sustentável depende também do combate à corrupção. Subornos podem levar funcionários do governo a implementar projetos de infra-estrutura caros e a firmar contratos sem dar a devida atenção quanto aos seus impactos sociais ou ambientais. A *Convenção da OCDE de Combate à Corrupção* visa extinguir a corrupção de funcionários pú-

blicos estrangeiros nas transações de negociações internacionais.

Talvez estes instrumentos ainda sejam incompletos, mas de toda maneira têm sua importância, para uma influência positiva no comportamento corporativo. À medida que a economia torna-se global, o mesmo deve acontecer com o sistema de regras para assegurar um verdadeiro desenvolvimento sustentável para todos — e isto engloba todos os *stakeholders*, desde o setor privado, governos, trabalhadores e sociedade civil —, trabalhando juntos para o benefício de todos, não somente o deles próprios.

Bill Whiterell
Maria Maher

Diretoria Financeira, Fiscal e de
Relações com Empresas da OCDE.

A Revista Inteligência Empresarial agradece à OCDE a cessão destes dois artigos para tradução e publicação.

Governança Corporativa e o Patrimônio Intangível das Empresas

Marcos Cavalcanti

Quando lançamos o primeiro número da Revista *Inteligência Empresarial* (RIE), publicamos a síntese do Relatório do Desenvolvimento Mundial no biênio 1998/1999, elaborado pelo Banco Mundial. O documento mostrava o quão importante seria para empresas e países, nos anos que se seguiam, possuir a capacidade de gerar e usar o conhecimento para alcançar o desenvolvimento.

Vânia Araújo e Isa Freire comentaram o relatório e destacaram o aparecimento de um novo olhar sobre o tema DESENVOLVIMENTO, reconhecendo

que, junto com a nova maneira de refletir sobre este tema, surgiam também novas oportunidades para diminuir as diferenças entre nações ricas e nações pobres. As autoras alertavam os leitores sobre a existência de lacunas de conhecimento nos países pobres e afirmavam que a “receita” de desenvolvimento proposta pelo Banco Mundial só traria resultados reais se houvesse, por parte dos governos e empresas, uma verdadeira intenção de melhorar a qualidade de vida das populações investindo no ativo *conhecimento*.

Hoje, três anos e 12 edições depois, estamos novamente trazendo para

discussão uma outra perspectiva para refletir sobre o tema DESENVOLVIMENTO, enfocando duas questões-chave: a governança e a responsabilidade corporativas. Nos dois textos apresentados neste número, “Governança corporativa e responsabilidade” e “Comportamento corporativo responsável para o desenvolvimento sustentável”, Bill Witherell e Maria Maher (colaboradora do segundo artigo) abordam os efeitos devastadores que a gestão irresponsável de uma organização pode ter sobre a economia mundial.

Devastadores porque a destruição da reputação de organizações líderes

em seus mercados provocam instabilidade e graves conseqüências sociais e econômicas em diversos países onde estas organizações atuam em todo o mundo. Por exemplo, estas práticas irresponsáveis minam um movimento saudável que vem sendo percebido em países em desenvolvimento, como o Brasil: o aparecimento de pequenos investidores que, hoje, já dividem suas economias em aplicações de risco (como são as ações nas Bolsas de Valores) e em outras aplicações com maior solidez (poupança).

O colapso, representado pelo estouro da bolha das empresas “ponto.com” e pela quebra de empresas americanas, segundo Witherell, deu-se graças aos problemas criados na época da exuberância do mercado de ações, quando tudo foi possível e empresas multibilionárias foram criadas a partir de nada mais do que uma idéia, apoiada por um *angel* de peso e em muita esperança de que sua prosperidade aconteceria numa velocidade acima do normal.

Além de sugerir o questionamento da forma como atualmente é realizada a avaliação dos ativos intangíveis de uma empresa e como estes ativos são incorporados ao balanço patrimonial, os autores nos levam a repensar as conseqüências de uma gestão irresponsável trazendo à tona todos os afetados pela falência de uma grande organização: os credores, o governo, os investidores e acionistas, os colaboradores e pensionistas, além da própria sociedade civil. No final, quem paga a conta? Todos os envolvidos são verdadeiramente logrados e iludidos, esperando por um resultado financeiro que

está longe de ser real. Para que esta má governança não contamine todos os mercados, Whiterell sugere que tanto a iniciativa privada como os governos intervenham, tomando ações enérgicas para coibir tais práticas.

Práticas irresponsáveis minam um movimento saudável que vem sendo percebido em países em desenvolvimento, como o Brasil: o aparecimento de pequenos investidores

A credibilidade de uma empresa, já abordada anteriormente em outros números da RIE, faz parte de seu capital estrutural, representada pela imagem e pela reputação que a mesma possui no mercado em que atua. Estes elementos do capital estrutural, construídos a partir do conhecimento acumulado ao longo dos anos, através da idoneidade com que a empresa gerencia e emprega seus recursos, são interdependentes, o que significa dizer que qualquer deslizamento provocado por um relatório financeiro fraudulento pode conduzir rapidamente à falência de uma grande empresa. O mercado não perdoa.

A boa governança corporativa – determinada pelas regras e práticas que governam o relacionamento entre os gestores, os acionistas e investidores, os colaboradores, pensionistas e as comunidades locais – exige da empresa uma postura transparente, de probidade e responsabilidade. Whiterell considera a boa governança um pré-requisito para a integridade e credibilidade das instituições do mercado. Ainda segundo o autor, através da construção de uma imagem segura e confiável, uma boa governança corporativa permite à empresa acesso a financiamentos externos e a possibilidade de estabelecer contratos confiáveis com credores, empregados e acionistas.

Uma empresa que se disponha a fraudar um relatório financeiro pode pôr em risco todo o sistema financeiro de um país. Um exemplo da forma como isto pode afetar a sociedade civil são as instituições de previdência privada: por administrarem as economias de um conjunto de pessoas, se estas instituições forem afetadas por uma manobra do mercado, os clientes que fazem parte de sua carteira também serão penalizados, podendo ter sua aposentadoria reduzida no futuro ou mesmo perder tudo o que chegaram a investir.

Whiterell ressalta, em seu artigo, que este é um dos motivos que sublinha a necessidade da adoção de princípios de governança corporativa pelas empresas, de forma que seja possível avaliá-las, compará-las e, de alguma maneira, possibilitar que se crie uma “certificação” para as empresas que os seguirem. Esta é a intenção de um comitê formado na

OCDE ao estabelecer “*the OECD Principles of Corporate Governance*” (Os Princípios de Governança Corporativa da OCDE).

Os autores ainda discutem, nos dois artigos, a importância da responsabilidade corporativa. Eles lembram que os gestores não são responsáveis unicamente por produzir relatórios financeiros e gerenciar as competências essenciais de suas empresas de forma a conduzir efetivamente o negócio, obedecendo, para tal, um conjunto de leis. É preciso que as empresas respondam também às necessidades da sociedade democrática na qual elas operam – expectativas que, muitas vezes, não estão formalizadas no papel.

Se os benefícios da globalização devem-se à atuação da iniciativa privada, considerada por muitos a grande responsável pela condução de todo o processo, a ela também são atribuídos os seus malefícios. Muitos acusam as organizações multinacionais de apropriação de capital, sem que nenhum tipo de investimento seja feito em benefício da comunidade local. Os números apresentados pelos autores mostram que, de fato, o investimento estrangeiro ocorrido entre 1993 e 1999 cresceu enormemente (de US\$ 200 bilhões no primeiro ano para US\$ 800 bilhões no último) e a previsão era que estivesse na casa de US\$ 1 trilhão em 2000. Este investimento é considerado por todas as autoridades de vital importância para auxiliar no desenvolvimento dos países do terceiro mundo, viabilizando a transferência de tecnologia e a expansão destes países. Porém, isto só acontece se a gestão das multinacionais que se instalarem nes-

tes países for feita dentro de padrões mínimos de responsabilidade e governança corporativa.

O Brasil não faz parte da OCDE e possui um Mercado de Capitais extremamente incipiente e ainda pouco transparente. A discussão destes princípios seria extremamente saudável num momento de mudanças como as que estamos começando a vivenciar com a eleição de um novo presidente da República.

Os artigos âncora deste número da RIE trazem, portanto, um tema extremamente relevante para que possamos construir um mercado de capitais transparente e que possa contribuir para o financiamento do nosso desenvolvimento em bases mais democráticas. Os dois artigos não abordam, entretanto, outro tema essencial: como avaliar os ativos intangíveis de uma organização? Se está cada vez mais claro que o valor das organizações não é mais dado pelo valor de seus bens e ativos tangíveis (como máquinas, prédios e equipamentos) faz sentido continuar auditando as empresas pelas informações constantes de seu balanço patrimonial? Os escândalos da ENRON e de outras falências fraudulentas nos EUA não se deveram apenas a problemas de governança corporativa mas, a nosso ver, à incompreensão de como avaliar o valor dos intangíveis. Esta discussão é tão ou mais importante que a primeira¹.

Todos concordam que os ativos intangíveis (capital intelectual, capital de relacionamento, marca, patentes, informações de mercado, capacidade gerencial etc) são os principais fatores para explicar o valor de uma orga-

nização, mas ninguém ainda desenvolveu uma metodologia consagrada para mensurá-los. Lev Baruch, professor da University of New York, assessor da SEC (Comissão de Valores Mobiliários da Bolsa de Nova York) e uma das maiores autoridades no assunto, publicou recentemente um livro onde discute o estado da arte no assunto (BARUCH, Lev. *Intangibles*. New York: Brookings Institute Press, 2002). Muito se avançou nesta discussão mas não a ponto de definirmos regras e procedimentos contábeis universalmente aceitos.

Mas vale o alerta de Baruch: o fato de não sabermos calcular o valor dos intangíveis não significa que estes ativos não tenham valor. A gravidade (atração dos corpos para o centro da Terra) sempre existiu, mesmo antes da maçã cair na cabeça de Newton. Só não sabíamos calculá-la. O desafio é desenvolver uma nova metodologia de avaliação de ativos intangíveis. Mãos à obra!

NOTAS

¹ Os leitores interessados no assunto estão convidados a visitar o *site* do Crie (Centro de Referência em Inteligência Empresarial) e conhecer diversos artigos sobre o tema Avaliação de Ativos Intangíveis: www.crie.ufrj.br (veja rubrica Centro de Estudos).

Marcos Cavalcanti

coordenador geral do Crie-Coppe/UFRJ;
doutor em Informática pela Universidade de Paris XI; professor adjunto de Engenharia de Produção da Coppe/UFRJ.

Melhoria Contínua baseada na capacidade de aprendizado da indústria de petróleo

Guia Visual para Implementação do Ambiente do Conhecimento

Cid Alledi

Eliana Napoleão Cozendey da Silva

Oswaldo Luis Gonçalves Quelhas

Martius Rodriguez

A indústria de petróleo, assim como todas as organizações, partiu com força total para enfrentar os desafios de um novo paradigma: a busca incessante pela melhoria contínua. Ela, agora, está no centro das atenções de todas as organizações que procuram a sustentabilidade dos seus negócios. Os programas de melhorias se proliferam e têm como objetivos capacitar a organização para aprimorar-se e conquistar novos triunfos. Mas como implantar a melhoria contínua numa indústria de petróleo? Por onde se deve começar? Que caminho seguir? Como garantir que os esforços realizados conduzirão a resultados positivos para a organização? Neste texto, os autores desenvolveram uma metodologia visual, baseada em simbologia e palavras-chaves, que facilitem a assimilação dos conceitos da Gestão do Conhecimento, em especial as idéias de Garvin e de Nonaka e Takeuchi.

INTRODUÇÃO

As organizações partiram com todas as suas forças para enfrentar os desafios de um novo paradigma: a busca incessante da melhoria contínua. Ela agora está no centro das atenções de todas as organizações que procuram a sustentabilidade dos seus negócios. As normas ISO 9000:2000 já incluíram a melhoria contínua como um dos itens de avaliação.

O PROBLEMA: COMO IMPLANTAR COM RESULTADOS EFETIVOS UM PROGRAMA DE MELHORIA CONTÍNUA?

Os programas de melhorias se proliferam e têm como objetivo capacitar a organização para aprimorar-se e conquistar novos triunfos.

Mas, como implantar a melhoria contínua numa organização petrolífera? Por onde se deve começar? Que

caminho seguir? Como garantir que os esforços feitos terão resultados positivos para a organização?

OBJETIVO

Este trabalho procura fundamentar a estruturação de um Programa de Melhoria Contínua a partir dos conceitos da Gestão do Conhecimento, priorizando inicialmente ações para implantar a cultura do “aprender a

aprender”. Torna-se contribuição relevante deste trabalho a associação dos conceitos de Garvin (1993) e de Nonaka e Takeuchi (1995). Particularmente, procurou-se dar relevância ao uso da simbologia na construção de uma identificação entre os colaboradores da organização e sua estratégia de ação e de consecução de objetivos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Introdução

A Gestão do Conhecimento tem sido uma das principais discussões em diversas publicações, como revistas, livros, entre outras. Muitos são os autores que afirmam que o conhecimento é a chave para o sucesso das organizações.

Apesar de o conhecimento ser essencial para o sucesso das organizações, muitas ainda não sabem como lidar com esse recurso. A Gestão do Conhecimento surge, então, como uma coleção de processos responsáveis pela criação, disseminação, armazenamento e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Por outro lado, para que a Gestão do Conhecimento tenha êxito, é necessário que ela faça parte da cultura da organização, pois é ela quem define a maneira de pensar e agir das pessoas através de mitos, crenças, regras, tabus, ritos e rituais. Se, antes, a cultura era da responsabilidade somente da cúpula da organização, agora deve ser da responsabilidade de todos. Todos na organização necessitam ter claro qual é a ideologia central, para que possam se orientar na realização de suas atividades.

O interesse pelo conhecimento nas organizações pode ser exemplificado

na constatação de que o valor de mercado de várias empresas *pontocom* norte-americanas é muito maior do que o valor de seu patrimônio físico. O valor total das ações dessas empresas incorpora ativos intangíveis, tais quais o valor das marcas, as patentes, a capacidade de inovação, o talento dos funcionários, as suas relações com os clientes.

A importância da simbologia e a correlação: Aprendizado X Melhoria contínua

Poucos são os visionários que reconhecem a conexão entre aprendizado e melhoria contínua. Um novo conhecimento é essencial para o desenvolvimento do aprendizado que, por sua vez, é o gatilho de melhorias organizacionais. Porém, o aprendizado, por si só, é incapaz de criar o aprendizado organizacional.

Para Peter Druker (1997), na nova sociedade, a riqueza será gerada pela inovação e esta, pela capacidade de agregar conhecimento aos produtos e serviços oferecidos.

Para Chris Argyris (2000), a empresa que aspirar o sucesso de forma sustentável, através do aprendizado organizacional e da melhoria contínua, necessita ser boa em aprender, ou seja, saber aprender. O aprendizado, para ser duradouro, necessita ser definido de forma ampla, e não como a maioria das pessoas o fazem, considerando-o como mera “solução de problemas”. A solução de problemas é importante, mas para que o aprendizado seja duradouro e leve ao aprendizado organizacional e ao êxito no processo de melhoria contínua, os geren-

tes e empregados devem ser capazes de examinar seu próprio papel, perceber como, de forma inadvertida, muitas vezes contribuem para o agravamento dos próprios problemas que se empenham em resolver e, então, mudar sua conduta, normalmente caracterizada por reações defensivas. “As empresas precisam ensinar às pessoas a raciocinar sobre seu comportamento de um modo novo e mais eficaz”. (Argyris, 2000, p. 83).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2000, p. 28), apesar de muito se falar em “poder da mente” e “capital intelectual”, poucos são os gerentes que compreendem de que forma se dá a criação do conhecimento em uma empresa. Como não possuem um claro entendimento sobre o que seja conhecimento e como este pode ser explorado pelas empresas, consequentemente, não sabem como gerenciá-lo.

Os autores ainda observam que o elemento central da abordagem japonesa é o reconhecimento de que a criação de novos conhecimentos depende do aproveitamento de *insights* das instituições e palpites tácitos dos funcionários, de modo a converter estes em conhecimento explícito, sujeito a testes e disseminação por toda a organização através de *slogans*, metáforas e símbolos, utilizados como ferramentas numa era de inovação continuada. Converter conhecimento tácito em explícito é o fundamento da linguagem figurativa. Outro *insight* é a visão da empresa como um organismo vivo, capaz de desenvolver um senso de identidade e propósito coletivo. Nesta visão, a criação de conhecimento é uma forma de comportamento, um modo de

ser, em que todos se tornam trabalhadores empreendedores.

Nonaka e Takeuchi (1995) mostram como as empresas japonesas do setor de produção utilizaram quatro processos de conversão de conhecimento – Socialização, Exteriorização, Interiorização e Combinação –, para projetar produtos novos e criativos durante a década de 1980.

Segundo Sveiby (1998), para a “organização do conhecimento” é muito importante que haja uma interação entre informação e tradição, entre conhecimento explícito e tácito. A tradição deve ser utilizada para transferir conhecimento. “Os jogos, os modelos de simulação e a representação são boas formas de transferência de conhecimento”. (Sveiby, 1998, p. 59).

Davenport e Prusak (1998) afirmam que, à medida que as organizações interagem com o ambiente, absorvendo e transformando informações em conhecimento, elas passam a agir com base nesses conhecimentos, combinados com suas experiências, valores e regras internas.

Não existe melhoria sem aprendizagem. E uma empresa que aprende não é construída rapidamente. É necessário planejamento, perseverança, comprometimento e processos que acumulem resultados. Segundo Garvin (1993), os resultados dos programas de melhoria contínua de uma organização poderiam ser mais positivos se as empresas aprendessem uma lição básica: para melhorar continuamente, as organizações, primeiro, necessitam saber como aprender.

A instalação de um plano de melho-

ria começa exatamente aqui: na construção do ambiente necessário ao aprendizado.

Este trabalho pretende articular as observações resultantes dos trabalhos de Garvin (1993) e de Nonaka e Takeuchi (1995), dando origem a recomendações simples e objetivas, baseadas em simbologias e palavras-chaves, para aproveitamento e aperfeiçoamento da capacidade de uma organização para “aprender a aprender”.

A figura 1 explicita as três representações simbólicas para a construção da organização que aprende. Da esquerda para a direita, os símbolos representam, respectivamente, a implantação do ambiente do aprendizado, a abertura de fronteiras e a promoção de eventos. Estes símbolos serão apresentados e detalhados a seguir.

O foco na gestão da capacidade de aprendizado

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), num ambiente instável, a única certeza que uma organização pode ter é o seu conhecimento e a vantagem competitiva que ele traz.

A maioria dos gerentes ocidentais tem dificuldades em entender o estilo japonês para lidar com a administra-

ção e a exploração do conhecimento organizacional. Nonaka acredita que isto acontece porque estes executivos estão mais acostumados a lidar com dados quantificáveis, formais e sistemáticos, aproveitando pouco os *insights*, as intuições e os ideais, muitas vezes não tão objetivos, dos seus funcionários.

Os gerentes deste lado do mundo deveriam trabalhar mais as suas percepções para os *slogans*, os simbolismos e as metáforas a fim de deslanchar o processo de melhoria contínua das suas organizações. Estes instrumentos podem se tornar poderosas ferramentas para a construção do ambiente do aprendizado na empresa.

A simbologia e as palavras-chaves para a implantação do ambiente do conhecimento *Construção da estrutura do ambiente do conhecimento*

Garvin (1993) explica que, para se tornar uma organização criadora de conhecimento, é necessário haver um conjunto de elementos que envolvem atitudes, comprometimentos e processos gerenciais que se acumulam de maneira gradual e constante ao longo do tempo. Isso requer tempo, pois não acontece da noite para o dia. Para se

Figura 1

Representações simbólicas para a construção da organização que aprende.



transformar numa organização que aprende, ele sugere três passos, que iremos agora analisar.

O primeiro passo é construir o próprio ambiente do conhecimento e para tanto, é necessário que a alta administração permita que os seus colaboradores tenham tempo para reflexão e análise sobre o mercado, os planos da organização, suas metas, criação de novos produtos e toda a estratégia do seu negócio.

Condições de trabalho para realização de um ambiente do conhecimento

Um ambiente estressado, com muitas pressões, vai dificultar a instalação do ambiente do aprendizado. Aqui, vale a velha expressão: “A pressa é inimiga da perfeição”.

Portanto, um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho é essencial para criar condições ideais para a implementação de um Programa de Melhoria Contínua. Ênfase especial deverá ser dada, no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, à implantação de uma liderança efetiva e apoiadora, como abordado por Soares (2002).

Formas de transferência do conhecimento

A transferência do conhecimento poderá ocorrer, para Nonaka (1995), segundo as dimensões do conhecimento tácito – explícito, conforme descrito a seguir:

- **Tácito para Explícito:** é o processo de externalização do conhecimento, como, por exemplo, o escrever de um livro, a exposição de idéias por meio de uma palestra.

- **Tácito para Tácito:** é o processo de transferência do conhecimento envolvendo diretamente duas ou mais pessoas, quando a interação e o uso da relação mestre-aprendiz funciona como importante mecanismo de transferência do conhecimento pela experimentação.

- **Explícito para Tácito:** é o processo de internalização a partir do recebimento de informações, como por exemplo, a leitura de um livro.

- **Explícito para Explícito:** é o processo de troca de informações sem haver a internalização do conhecimento, como por exemplo, fluxo de documentos em uma empresa.

No entanto, a partir de uma investigação empírica, realizada por Szulanski (1996), foram identificados os seguintes fatores que influenciam o processo de transferência do conhecimento sob o ponto de vista do transmissor e do receptor deste conhecimento, quais sejam:

Relacionados ao transmissor

- **Ambiguidade causal:** é o resultado da incompreensão do novo contexto no qual o conhecimento está sendo aplicado – característica do conhecimento transferido.

- **Falta de provas:** conhecimento com provas gravadas de processos usuais ajudam a transferência. No entanto, quando faltam provas é mais difícil induzir potenciais receptores do conhecimento – característica do conhecimento transferido.

- **Falta de motivação:** o transmissor do conhecimento torna-se relutante para transferir o conhecimento devido ao *status*, posição e superioridade que pode conter este conhecimento – caracterís-

tica do transmissor do conhecimento.

- **Necessidade de confiança:** o conhecimento passado por um transmissor que não possui a confiança do receptor tende a ser nulo ou desconsiderado – característica do transmissor do conhecimento.

Relacionados ao receptor

- **Falta de motivação:** a relutância do receptor em aceitar o conhecimento vindo de fora, por utilizar algo que não foi criado e desenvolvido pelo receptor – característica do receptor do conhecimento.

- **Falta de capacidade de absorção:** o receptor não consegue absorver o conhecimento por falta de capacidade de assimilação do mesmo – característica do receptor do conhecimento.

- **Falta de capacidade de reter o conhecimento:** a capacidade do receptor de institucionalizar o uso deste novo conhecimento reflete na capacidade de retenção – característica do receptor do conhecimento.

- **Árduo relacionamento:** em especial, quando se trata do conhecimento tácito, requer que a sintonia e a harmonia entre as partes envolvidas sejam adequadas para a transmissão do conhecimento – características contextuais.

Adicionalmente, O'Dell (1998) estabelece que para a transferência do conhecimento nas empresas, melhores práticas, são necessários que os seguintes condutores estejam presentes, quais sejam: a cultura organizacional, a tecnologia disponível e em uso, a infra-estrutura e a capacidade de mensuração dos seus resultados.

Conforme apresentado acima, há diversas formas de transferência do conhecimento e também diversas va-

riáveis envolvidas para que, efetivamente, a transferência ocorra. Em todas estará sempre presente os símbolos e o que eles representam, constituindo-se a base para todo o processo a dimensão cultura.

Competências e habilidades necessárias para um ambiente do conhecimento

Neste primeiro passo, é importante que os funcionários administrem o tempo com sabedoria, utilizando as ferramentas necessárias ao desenvolvimento da organização e que estejam de acordo com o proposto na metodologia, como é o caso de utilização da criatividade, conhecimento de metodologias de pesquisas, métodos de análise e de solução de problemas etc.

A figura 2 representa a implantação e a delimitação dos espaços físico e mental para a criação do ambiente do conhecimento. A palavra-chave para esta figura é “tempo”. Tempo para agir, tempo para consolidar.

Análise e reinvenção da cadeia de valores

Após a implantação do ambiente do conhecimento, a organização deverá adotar a postura de abertura das fron-

teiras. A alta administração deverá permitir e incentivar a livre troca de informações e idéias entre os seus funcionários e departamentos.

Eliminar ou reduzir barreiras entre departamentos, níveis hierárquicos e entre a organização e seus clientes e fornecedores é uma etapa fundamental e imprescindível para o alcance dos resultados almejados.

Permitindo a comunicação sem restrições, é possível acabar com o isolamento de indivíduos ou núcleos, permitindo a sua integração com o restante da organização. Garvin cita que Jack Welch, CEO da General Electric, considerou a inexistência de fronteiras (*boundarylessness*) como um dos pilares da estratégia da companhia para a década de 1990.

A figura 3 representa a abertura de fronteiras do ambiente do conhecimento e a palavra-chave é o conseqüente “fluxo” de informações que este passo propicia.

Ênfase no aprendizado: implantação de um processo efetivo de aprendizado progressivo

O terceiro e último passo para a im-

plantação e a consolidação do ambiente do conhecimento virá através da promoção de eventos cujo objetivo é enfatizar o aprendizado.

Estes eventos podem ser realizados através de análises estratégicas, auditorias, relatórios de *benchmarking*, missões de estudos, convenções, simpósios, congressos etc. Todos têm a missão clara de fomentar o aprendizado, fixá-lo, incentivar e expor os colaboradores da organização a confrontar-se com as novas idéias e com a análise das suas implicações.

A figura 4 representa o terceiro passo e a palavra-chave é “eventos”, necessários para a disseminação do conhecimento.

CONCLUSÃO

Apoiando a proposta dos autores em desenvolver uma metodologia para um programa efetivo de melhoria contínua nas organizações petrolíferas, obteve-se ao longo deste trabalho indicações importantes que ampliam e sustentam tal objetivo.

A melhoria contínua baseada na capacidade de aprendizagem da organização e representada pela figura 5, se processa nas seguintes etapas: 1)

Figura 2

Conduta física e mental



Figura 3

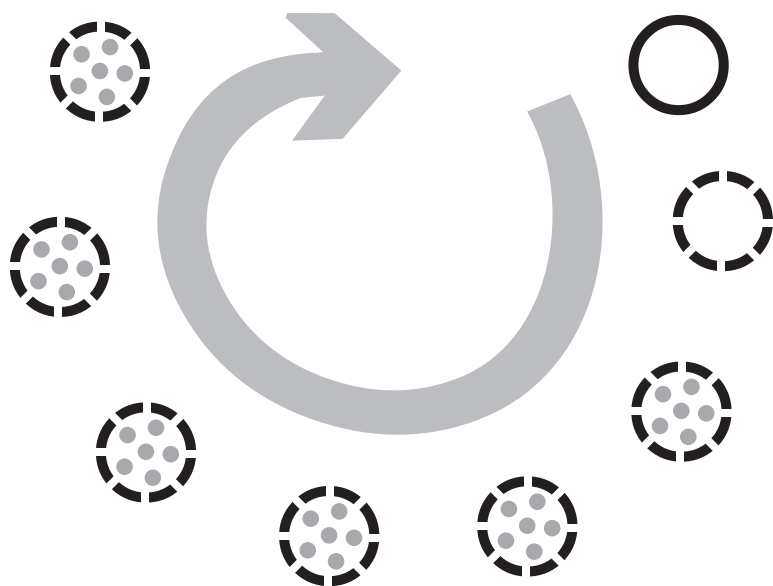
Fluxo de informações



Figura 4

Disseminação do conhecimento



Figura 5**Representação da melhoria contínua baseada na capacidade de aprendizagem da organização**

Criação do ambiente do conhecimento, relacionada ao tempo no qual as pessoas necessitam para conhecer e analisar os planos, as metas, as estratégias, a missão e os valores organizacionais; 2) Abertura de fronteiras, facilitando o fluxo de informações e idéias e tornando o ambiente propício à comunicação entre clientes internos e externos, departamentos e organizações; e 3) Promoção de eventos que visam a disseminação e o fortalecimento do conhecimento através de trocas de experiências práticas, intelectuais, entre outras. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), os gerentes ocidentais deveriam utilizar mais *slogans* e símbolos como instrumentos de gestão.

Na nossa concepção, esta importância pode ser refletida na própria estruturação do ambiente do aprendizado numa organização. Estas eta-

pas devem transmitir o conhecimento às pessoas e, portanto, refletem a cultura da empresa, a qual pode ser reforçada a partir do uso de símbolos representando uma forma de comunicação na empresa e um mecanismo de incentivo e valorização dos conhecimentos adquiridos, podendo ser utilizado como marcos que podem ser visualizados por todos, sinalizando a todos a direção correta a ser seguida.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, Chris. Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender. In: *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 83-107.
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar*: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- CRAWFORD, Richard. *Na Era do Capital Humano*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial*: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- . *Cultura Organizacional*: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GARVIN, David A. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 1993.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.
- . *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- . A Empresa Criadora de Conhecimento. In: *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campos, 2000. p. 27-49.
- ROSA, Andréia Cunha da. *Influência da Cultura Organizacional sobre a Gestão do Conhecimento*. 2000. Trabalho final (Administração: Hab. Recursos Humanos). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS. Orientador: Silvio Luiz Johann.
- SOARES, Rui. *Relações Humanas – Elementos que interferem na qualidade de vida no trabalho*. 2002. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão – Área de Concentração: Qualidade) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ. Orientador: Osvaldo Luis Gonçalves Quelhas
- SVEIBY, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações*: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus. 1998.
- SZULANSKI, G., *Exploring Internal Stickiness*: Impediments to the Transfer of Best Practices within Firm. In: *Strategic Management Journal*, 1996. Vol 17. p. 27-43.

Cid Alledi

cid@latec.uff.br

Eliana Napoleão Cozendey da Silva

elinapoleão@ig.com.br

alunos do Mestrado Profissional em
Sistemas de Gestão, Laboratório de
Tecnologia, Gestão de Negócios &
Meio Ambiente da
Universidade Federal Fluminense.

Osvaldo Luis Gonçalves Quelhas

quelhas@latec.uff.br

Mestrado Profissional em Sistemas de
Gestão, Laboratório de Tecnologia,
Gestão de Negócios &
Meio Ambiente da
Universidade Federal Fluminense.

Martius Rodriguez

martius@petrobras.com.br

Universidade Corporativa da Petrobras.

As decisões na criação de um novo negócio

Claudio D'Ipolitto

Dando prosseguimento à discussão travada na Revista Inteligência Empresarial nº 11, na qual Raquel Balceiro abordou a diferença entre negócios diferenciados e aqueles que vendem produtos e serviços de alto valor agregado, Claudio D'Ipolitto retoma o tema Empreendedorismo e investiga temas adicionais que envolvem os negócios na Sociedade do Conhecimento, discutindo questões enfrentadas pelos empreendedores nas decisões necessárias à abertura de um novo negócio.

EMPREENDEADORISMO E DESENVOLVIMENTO

O documento “Os Pequenos como Base para o Desenvolvimento Sustentável do País”, elaborado durante o VI ENAMPE, Encontro Nacional das Micro e Pequenas Empresas, cita dados do IBGE para afirmar que, já em 1997, as Médias e Pequenas Empresas (MPE), representavam 29% do PIB brasileiro, dos quais 23% eram constituídos por empresas formais (3,6 milhões) e 6% por empresas informais (1 milhão). As MPE ocupavam 44% da força de trabalho formal e 12,9 milhões de empreendedores e trabalhadores do setor in-

formal do País. O relatório cita, ainda, dados do BNDES/RAIS ao afirmar que, de 1995 a 2002, 96% dos novos postos de trabalho foram criados em empresas de até 100 empregados.

Na Tabela 1, vemos os dados do Guia PEGN mostrando que mais de 80% das empresas têm até quatro empregados e que mais de 90% delas têm até nove empregados.

Em termos de mercado externo, com base na Funcex, em 2000, as MPE responderam por 12,4% das exportações brasileiras.

Papel importante, nessa “jornada da idéia ao negócio e à empresa”, desem-

penham as Incubadoras de Empresas que, numa expansão impressionante, passaram de sete, em 1990, para 151, em 2001, apoiando cerca de mil novas empresas, entre incubadas e graduadas.

Em termos gerais, segundo o Guia PEGN, quase 500 mil novas empresas foram registradas no Brasil, só em 2001, conforme mostra a Tabela 2.

A ABERTURA DO NEGÓCIO

Estes números mostram o peso da atividade empreendedora na economia do brasileira e realça a importância de maximizar as chances de sucesso de novos empreendimentos.

Pesquisa realizada em Harvard, por HART, indica que a experiência do empreendedor tem uma poderosa influência no desempenho do novo empreendimento, mediado pelas escolhas de recursos por ele realizadas. Conhecimento baseado em experiências de negócios semelhantes permite ao empreendedor estimar as necessidades de recursos rápida e precisamente. Também permite lembrar de possíveis provedores de bens, serviços e capital para o negócio. Essa rapidez ao focar o conjunto apropriado de alternativas reduz o tempo e os custos de busca durante a criação do negócio (*start-up*) e a precisão ao fazê-lo evita a necessidade de sair à caça de recursos adicionais logo nos estágios iniciais do desenvolvimento do empreendimento. Além disso, experiência no ramo abre ao empreendedor a oportunidade de estabelecer uma rede de relacionamentos apoiada em sua reputação profissional e em laços de confiança. Parceiros podem avaliar os riscos associados com a iniciativa e o desempenho potencial do empreendedor no mesmo contexto. Se as incertezas podem ser reduzidas ou eliminadas, fica mais fácil atrair investidores e colaboradores-chave para o negócio. Onde há confiança entre as partes, diminui-se a necessidade de contratos muito amarrados, dando margem para maior flexibilidade nos acordos e maior chance de mudanças organizacionais.

A habilidade de conhecer o que a organização precisa para nascer é valiosa. A habilidade de antecipar como os parceiros (investidores, sócios, colaboradores) vão se comportar com o tempo, particularmente face a uma

Tabela 1
Tamanho das Empresas Brasileiras (Classificação por número de empregados em %).

Número de Empregados	Empresas (%)
0 a 4	81,37
5 a 9	10,54
10 a 29	5,79
30 a 49	0,92
50 a 99	0,65
100 a 499	0,59
Mais de 500	0,14

Tabela 2
Registro de Empresas no Brasil.

Médias anuais de registros entre 1985 e 2001)	
1985 a 1990	438.168
1991 a 1995	491.524
1996 a 2000	484.198
2001	490.911

crise, é crítica. Confiança gera flexibilidade e contribui para melhor desempenho.

A primeira decisão ao abrir um novo negócio trata, portanto, da escolha do ramo no qual investir e do valor (benefício) a ser proposto aos clientes, em suma, responder: “que negócio é esse?”. Essa decisão envolve lidar com dois tipos de conhecimento: os que dizem respeito ao empreendedor e os relativos ao empreendimento.

O EMPREENDEDOR

Focando o empreendedor, Louis Jacques Filion destaca que o primeiro passo na

escolha do ramo é a sincera **auto-avaliação** por parte do empreendedor, pois a trajetória do indivíduo reflete sua experiência em um ou mais ramos de negócios, seu trânsito por uma ou mais empresas, e/ou sua vivência em seu próprio negócio. Acima de tudo, a história pessoal reflete a formação, as competências, a visão de mundo, as atitudes e os valores de cada um.

Ainda no intuito de escolher em que ramo o empresário deve investir, é preciso que ele analise algumas características que devem ser levadas em conta na hora da decisão. Por exemplo, o empreendedor deve buscar responder às questões: “Tenho alguma experiência prévia no ramo? Possuo vontade de lidar com uma área totalmente nova? Quero buscar o que está em alta no mercado?”

É importante que o empreendedor avalie suas competências para aquele tipo de negócio. Qual sua “competência técnica” no assunto? Se o empreendedor não é o especialista no assunto, o melhor é investigar previamente qual sua “competência relacional e gerencial” para escolher e coordenar os especialistas certos. Além do mais, ele deverá ser capaz de medir qual a sua capacidade de aceitar e superar riscos, pois um novo negócio nunca está isento do risco. Se é um desbravador, pode aventurar-se em negócios intensivos em inovação, tais como um novo conceito de negócio, uma nova tecnologia, uma empresa ligada à universidade e instalada em uma Incubadora Tecnológica. Se é alguém mais avesso ao risco, pode escolher um ramo mais tradicional mas,

mesmo assim, deve buscar inovar, oferecendo ao consumidor não apenas o melhor, mas um diferencial que concorrentes tradicionais no ramo não possuam.

Para ilustrar a importância do empreendedor no sucesso do negócio, podemos lembrar um pensamento consagrado pelos investidores de risco (*venture capitalists*) norte-americanos: “é preferível um empreendedor A com um empreendimento B, do que um empreendimento A com um empreendedor B”.

O EMPREENDIMENTO

Todo novo negócio passa por estágios de crescimento semelhantes, segundo o modelo de CHURCHILL e LEWIS: existência (0-3 anos), sobrevivência (2-5 anos), sucesso (3-10 anos), decolagem e maturidade.

É fundamental planejar o novo negócio para aumentar suas chances de sucesso, pois é alta a mortalidade de empresas nas fases de existência e sobrevivência. A Tabela 3, mostra que, segundo o SEBRAE/SP, apenas 29% das empresas paulistas passaram do 5º ano de vida.

Focando o empreendimento, Michael Porter ressalta que é importante conhecer profundamente o ramo em que se quer investir: o mercado, a concorrência, os fornecedores, os canais de distribuição e os pontos de venda, a tecnologia necessária para o setor e os fatores sócio-econômicos que tanto interferem no ambiente de negócios. Não existe “ramo mágico” ou “modelo de negócio garantido”.

O mesmo tipo de negócio que pode ser lucrativo para uns, vai à falên-

Tabela 3

Sobrevivência e Mortalidade de Empresas

Ano de Fundação	Em operação	Extintas
1999	68%	32%
1998	56%	44%
1997	44%	56%
1996	37%	63%
1995	29%	71%

cia com outros. Exemplos existem aos milhares. Quantas video-locadoras foram abertas e acabaram fechando? Quais as que apenas sobrevivem e quais realmente ainda são lucrativas? Se o empreendedor olhar em volta, poderá ver quanta diferença existe entre as diversas empresas de um mesmo ramo. Um exercício interessante é listar os diferenciais existentes em pequenos, médios e grandes negócios. Como exercício na definição de seu negócio, o empresário pode tentar identificar o diferencial de um ou mais negócios conhecidos: barraca de cachorro-quente, banco, banca de revista, *software-house*, consultório médico, serviço de limpeza, empresa de transporte ou de entrega, consultor ou professor independente, rede de lojas e assim por diante. Este exercício permite ao empreendedor identificar quais as reais vantagens competitivas construídas por cada um destes negócios e de que forma eles atingem seu público alvo, comunicando o valor de seus produtos e serviços.

Ao analisar o mercado, o empreendedor deve tomar cuidado para não

cair na armadilha do “negócio da moda” (considerando permanente algo que é passageiro). Mesmo que haja mercado para um “negócio do outro mundo”, é preciso que o empresário estude quem é o cliente essencial neste negócio e “que valor ele espera que sua empresa lhe proponha”. Isto é, o empreendedor deverá responder a três perguntas básicas:

- Que necessidades têm estas pessoas que não estão sendo atendidas de acordo por outras empresas do ramo?
- Que novos desejos ou oportunidades destas pessoas poderiam ser atendidos por um serviço e/ou produto que posso oferecer?
- Quanto estarão dispostos a pagar por este valor (e quanto me custará para produzi-lo)?

Segundo Porter, é fundamental analisar a “estrutura da indústria ou do ramo” para aprender as regras do jogo. Algumas questões precisam ser mapeadas pelo empresário: quem são os concorrentes tradicionais no negócio e como competem; qual o modelo de competição (por preço ou por diferenciação); que tipo de propaganda (divulgação boca-a-boca, vitrine, mala-direta, tele-venda, cartazes, folhetos) eles usam para promover o negócio; como “realçam” os benefícios para os clientes; quais são as atividades inerentes à operação do negócio (cadeia de valor) e quais os fatores de custo típicos do negócio; em que atividades seus concorrentes são competentes e em quais você poderia superá-los; gerando mais valor para o cliente, reduzindo custos, mudando procedimentos ou até conceitos do negócio¹.

Existem, no entanto, outras perguntas que devem ser apreciadas pelo empreendedores, envolvendo a decisão pelas matérias-primas ou insumos típicos necessários ao negócio. O empresário deve se certificar de que conhece bem estes insumos e sabe onde pode obtê-los. Na maioria das vezes, os empresários esquecem de levar em conta as dificuldades que enfrentarão caso existam poucos fornecedores e/ou caso estes sejam exclusivos de seus concorrentes. Se isto ocorre, é importante verificar se será possível encontrar substitutos para estes insumos ou contar com fornecedores de outras regiões. Muito importante também é entender como funciona a distribuição no ramo escolhido e quais as condições da infra-estrutura logística neste setor. No caso de haver poucos distribuidores com alto poder de barganha, o empreendedor deve analisar a possibilidade de usar canais alternativos (um exemplo recente foi o do cantor Lobão, que distribuiu seus CDs em encartes nas bancas de jornal). Mesmo que a distribuição não seja sua competência essencial, isto é, sua atividade-fim, vale a pena questionar-se se há como chegar direto aos clientes essenciais (aqueles que usam seu produto ou serviço). A que preço e em que prazo? O empresário não deve esquecer de considerar a Internet uma importante aliada, que pode conectar sua empresa a fornecedores, canais e clientes, bem como pode facilitar o contato direto entre seu cliente e seus fornecedores ou seus concorrentes.

Quanto à tecnologia, é fundamental identificar quais são os conhecimentos críticos ao negócio e onde obtê-

los. Na maioria das vezes, estes conhecimentos estão disponíveis em cursos, vídeos, via Internet, e em serviços de assessoria (Sebrae, Universidades, Institutos Tecnológicos). Mas, nem sempre estes serviços são gratuitos. O empresário deverá, então, verificar quanto custa para obter e absorver os conhecimentos críticos ao empreendimento porque vencer a curva de aprendizagem em um novo negócio requer tempo e planejamento.

*Mapeando quais fatores
neste negócio são
obrigações e quais são
diferenciais, o empresário
pode traçar um plano
para superar seus
adversários*

Adoção de tecnologia, envolve aquisição de equipamentos, definição de processos e contratação/implantação de sistemas. Como e onde obter estas tecnologias, quanto custam e quais são os requisitos são perguntas extras que o empreendedor deve procurar responder.

Além disso, ele deverá verificar se estes sistemas exigem treinamento para operação adequada e qual a

taxa de mudança tecnológica típica neste ramo. Esta questão é relevante porque o empresário deve ser capaz de acompanhar as mudanças tecnológicas do ramo e definir qual a sua capacidade e estratégia de inovação nestes campos.

Uma maneira de se diferenciar em relação a seus concorrentes se dá através do uso da Internet e das Tecnologias de Informação. Mapeando quais fatores neste negócio são obrigações e quais são diferenciais, o empresário pode traçar um plano para superar seus adversários. **Obrigações** são as coisas que todos os concorrentes já fazem, os clientes gostam (exigem) e que a empresa será obrigada a fazer também. **Diferenciais** são as coisas que ninguém faz (ainda) e que se a empresa fizer “os clientes a destacarão na multidão” (e os concorrentes o imitarão em breve).

Com o surgimento da franquias, mais uma dúvida se apresenta para afligir o empreendedor: “abro meu próprio negócio ou invisto em algo já consolidado (seguro)?” Como fazer, então, para comparar os diversos formatos de negócios emergentes – negócio independente, franquias, aquisição de empresa já existente, aluguel – e decidir qual o que melhor se encaixa no perfil do empresário?

Caso não exista uma franquias no ramo, o empresário deve estudar a opção de abrir um negócio novo conforme as recomendações discutidas neste artigo.

Se existe capital suficiente e vontade de investir em um negócio estruturado, as franquias são uma boa opção. Em determinados setores,

é muito difícil competir com as empresas já estabelecidas no mercado e a franquia apresenta-se como uma boa opção, pois nela o franqueador já desenhou/documentou os processos de trabalho, estudou o comportamento dos clientes, desenvolveu a estratégia de *marketing*, negociou os contratos de fornecimento, elaborou o programa de treinamento. Mas, cuidado, pois franquia não é panacéia. O retorno sobre o investimento pode não vir tão rápido como possa parecer à primeira vista. Como no caso de qualquer negócio, os números devem ser cuidadosamente analisados no momento da decisão.

Se o negócio já existe como franquia e as questões acima foram respondidas favoravelmente, então é preciso que o empreendedor:

- analise a qualidade dos produtos e serviços;
- analise a qualidade e a imagem dos franqueados existentes;
- entreviste alguns franqueados atuais para avaliar a qualidade, a confiabilidade e a eficiência do franqueador e do programa de suporte a novos franqueados.

Se o empresário tiver a opção de comprar uma empresa existente, além de todos os cuidados acima, deverá pesquisar a história fiscal, legal e comercial da empresa para não herdar seus eventuais problemas. Existem empresas que fazem estas pesquisas e certamente “*o custo é menor do que o susto*”. Se tudo está certo, o negócio é bom e o empresário tem os capitais financeiro, intelectual e relacional para tocar a empresa, resta apenas consultar um bom

advogado e contratar um contador para abrir o negócio.

MITOS E ARMADILHAS

Não podemos concluir este artigo, sem alertar para os principais mitos e armadilhas na criação de um novo negócio. O perigo do mito é que ele parece ser algo óbvio e verdadeiro. Mas não é. É uma armadilha, uma mentira que dita mil vezes ganhou ares de verdade. Eventualmente, torna-se uma profecia que se auto-realiza.

*Abrir um negócio
requer um misto de
coragem e cuidado.
O empreendedor,
se puder, prefere
certezas, mas se dispõe
a enfrentar os
riscos calculados*

Primeiro e principal mito:

“Empreendedor gosta de risco”.

ILUSÃO! Abrir um negócio requer um misto de coragem e cuidado. O empreendedor, se puder, prefere certezas, mas se dispõe a enfrentar os riscos calculados em função dos possíveis retornos tangíveis e intangíveis do negócio, a saber: lucro, satisfação pessoal, senso de missão, reconheci-

mento social, autonomia (sempre relativa) e independência econômica.

Segundo mito:

“Inovação depende de tecnologia”.

NEM SEMPRE! O “restaurante a quilo” foi uma inovação que gerou um valor fantástico para os clientes e não dependeu de nenhuma inovação tecnológica: a balança e o balcão refrigerado já existiam há muito tempo. A inovação ocorreu nos processos, na estrutura organizacional, no *marketing*, em suma, no “modelo de negócio” e gerou uma inovação para o cliente, na forma deste participar e receber os benefícios: liberdade de escolha e flexibilidade na montagem do prato, rapidez, pagamento apenas por aquilo que escolheu.

Terceiro mito:

“Isso não é pra gente”.

VALORIZE-SE! Os empreendedores brasileiros são reconhecidamente inovadores e competentes em vários ramos tradicionais ou de ponta. Muitos executivos brasileiros assumem cargos importantes em grandes empresas mundo afora. Produtos e serviços brasileiros podem competir com similares estrangeiros aqui e no exterior, desde que unamos excelência operacional (**fazer certo** o negócio) com competência estratégica (“fazer o **negócio certo**”). Podemos atuar em qualquer ramo, desde que combinemos organização e criatividade; trabalho em equipe e iniciativa individual; dedicação e inteligência; confiabi-

lidade e flexibilidade. O desafio é “criar um valor único para o cliente, que seja reconhecido por ele”.

Mito Fatal:

“O cliente aceita qualquer coisa”.

CUIDADO! Muita gente acha que focar a inovação e a qualidade é coisa de primeiro mundo. Nada mais errado. Com a globalização dos mercados, as empresas estrangeiras estão chegando a todo momento para cativar os clientes brasileiros que gostam, sim, de ser bem tratados, ser surpreendidos com novidades e que adoram tecnologia. Com a globalização das comunicações a população sabe o que existe e torna-se mais exigente sempre. Com a Internet, cada vez mais gente,

pode saber tudo que é possível em seu produto ou serviço, aqui e no exterior, comparar preço e funcionalidade, saber o que escolher, discutir com a empresa de igual para igual e, em certos casos, comprar mesmo sem contato pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ENAMPE, “Os Pequenos como Base para o Desenvolvimento Sustentável do País”. Julho de 2002, VI ENAMPE – Encontro Nacional das Micro e Pequenas Empresas, 26 e 27 de junho de 2002, Belém, PA.
- BALCEIRO, Raquel. “Pequenos negócios, grandes empresas”. In: *Revista Inteligência Empresarial*. Número 11, abril de 2002.
- CHURCHILL, N.C. e LEWIS, V. “The Five Stages of Small Business Growth”. In: *The Harvard Business Review*. May-Jun, 1983.
- “Guia PEGN – Como Montar seu Próprio Negócio”. Ed. Globo, 2002.
- HART, Myra Maloney. *Founding Resource Choices: Influences and Effects*. Doctoral Thesis, Harvard University, 1995.

FILION, Louis Jacques. “O Planejamento do Seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações”. In: *RAE – Revista de Administração de Empresas*. Jul/set, 1991.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.

NOTAS

1. Estas questões também foram discutidas no artigo de Raquel Balceiro quando ela apresenta o “Modelo das Estratégicas Genéricas” de Michael Porter.

Claudio D'Ipolitto

claudio@crie.ufrj.br

pesquisador nos temas “Inovação e Estratégia”, no Crie-Coppe/UFRJ.
professor de Novos Modelos de Negócio no curso MBKM do Crie; Gestão do Conhecimento e Projeto-Plano de Negócios nos MBAs da FGV.

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>

Somos responsáveis por 100% do nosso sucesso ou fracasso

Mariana P. Lopes

O artigo conta a estória de uma aluna de segundo grau que escreveu o artigo “Pequenas Empresas Grandes Histórias”, em 2001, quando participou do projeto miniempresa, desenvolvido pela Junior Achievement. Em 2002, esta aluna passou a atuar auxiliando os *achievers* na função de *adviser junior* e organizando juntamente a outros do NEXA (Núcleo de Ex- *Achievers*) eventos como a feira de miniempresas e a formatura dos atuais *achievers*.

O COMEÇO

Tudo começou no meu colégio, chamado Afonso Celso, no Rio de Janeiro, onde minha mãe trabalhava. Quando acabava a aula, íamos para uma lojinha que ficava em seu interior. Nela, trabalhavam alguns alunos do 2º ano do ensino médio. Eles vendiam bombons. Por serem realmente muito bons, foram batizados de “bombom + que bom”.

No ano seguinte, uma empresa de pizzas, que também fazia parte do projeto da Junior Achievement, entrou no lugar dos bombons. Eles faziam parte do 2º ano e entraram com o “maior gás”. A vontade e a união do

grupo eram tão grandes que passavam de sala em sala divulgando a empresa e falavam a seguinte frase: “Vamos falar a cantina!”. Era muita pretensão competirem com a cantina, que já tinha anos de existência e experiência; algo que não se podia comparar!

Mas o presidente da miniempresa de pizzas só fazia pose e entrou no colégio apenas para se promover. De pessoas assim o mundo está cheio! A empresa durou um semestre e conseguiu um lucro razoável, além de ter ganhado o título de melhor empresa, concorrendo com outras empresas, de outros colégios.

Um dia, estávamos estudando quando o coordenador do colégio veio

até nossa sala e pediu para que todos os interessados em participar do projeto, se inscrevessem em sua sala. Ele explicou todos os benefícios que o projeto trazia para os alunos que participassem. A turma ficou ouriçada com a notícia que seríamos nós os próximos participantes, daí então, não pensei duas vezes, fui inquieta para a sala do coordenador. Não voltei tão contente assim, pois soube que as reuniões com os diretores do Grupo Gerdau, patrocinadora do projeto, seriam às quartas e, justamente nesse dia, eu não poderia estar no colégio na hora indicada, pois tinha curso de inglês e a transferência de horário era quase

impossível. Voltei frustrada para minha casa, mas com uma idéia na cabeça: parar as aulas por um tempo para que pudesse participar do projeto. Perguntei para minha mãe o que achava da idéia e ela achou precipitada minha decisão.

Cheguei no colégio e a pergunta não me deixava um só momento: O que farei? Falei com o coordenador que gostaria muito de participar do projeto e que não podia por causa do meu horário. Foi aí que ele me disse: as reuniões vão ser às quintas e não mais às quartas-feiras. Eu saí pulando e rindo porque finalmente poderia participar.

Na primeira reunião foi uma emoção só, o cheiro da nova responsabilidade pairava no ar e todos não viam a hora de começar a produzir. Mas, produzir o quê? Daí, fizemos pesquisas para ver quais produtos eram bem-aceitos no mercado e cada um trouxe uma sugestão. Algumas eram quase impossíveis de serem postas em prática, até que a que se encaixou perfeitamente (ou quase), foi a idéia de fabricar pastéis. Todos queriam ser os pais dessa idéia que tinha tudo para dar certo (ou quase)...

NOSSA EMPRESA

Começamos em relação as outras empresas algumas semanas atrasadas. Estávamos com 25 alunos, mas logo no começo, dois saíram porque viram que não era brincadeira. Ao conhecermos os diretores da Gerdau, vimos o perfil de cada um e, desde o começo, sabia que me daria bem com eles. Tem o mais velho, que é o de Finanças e muito brincalhão, às vezes, parece até criança! O outro é de *Marketing*: ele é o mais novo

e mais sério também. Além dele, tem o de Recursos Humanos (RH), que quando fala tem um sotaque muito engraçado, lá do Sul do Brasil. Mas, com quem eu mais me identifiquei foi com o diretor de Produção, porque assumi em nossa miniempresa a função de diretora de Produção. Logo procurei pensar o que ele faria se estivesse em meu lugar em cada problema que enfrentava.

Fizemos pesquisas para ver quais produtos eram bem-aceitos no mercado e cada um trouxe uma sugestão. Algumas eram quase impossíveis de serem postas em prática, até que tivemos a idéia de fabricar pastéis

Todos eles foram muito importantes para mim e sei que vão estar em minha lembrança sempre, em cada desafio que passar na minha vida. Sei que para muitos da empresa isso também será assim.

A empresa que abrimos é administrada por quatro meninas e um menino, que é o diretor de *Marketing*, mas ele mais parece funcionário de “part time” e, por pouco, não foi de-

mitido. A nossa presidente é a mais nova da sala e com gostos muito parecidos com os meus. A diretora de finanças é uma ótima pessoa e fazia relatórios bem feitos. A de RH é uma menina que se dedica ao trabalho e é uma das melhores funcionárias, mas talvez a área perfeita para ela não seja a de Recursos Humanos, porque não a vejo tão satisfeita com o cargo. Eu, como diretora de Produção, me esforço ao máximo para que a empresa vá cada vez mais longe. O mais difícil é aprender a se entrosar de outra maneira com colegas (saber até que ponto deve ir o coleguismo e o trabalho) e até com pessoas que jamais havia tido contato.

Nossos pastéis foram um sucesso, embora tenham acontecido uns probleminhas, que ocorrem com qualquer início de experiência.

“DEFEITOS ESPECIAIS”

No começo, os equívocos eram aceitáveis, afinal era uma nova experiência, que não teve muito tempo para ser planejada.

A produção ficava num lugar pequeno, com apenas uma mesa, que tomava o maior espaço do local. O bom é que era perto do local da venda, a porta era toda de vidro e todos viam o que nós estávamos fazendo. Nos sentíamos num aquário e todos admiravam o cuidado com que nós fazíamos os pastéis. Era o melhor lugar que se podia estar. As fofocas e risadas que dávamos fazia o trabalho render mais e ser menos cansativo, apesar de eu estar sempre de olho na higiene do local e na contagem dos pastéis, além de supervisionar a qualidade que não podia faltar.

Ficávamos até à noite produzindo e é à noite que o colégio vira Universidade. Daí víamos aquele monte de garotos lindos que nem davam bola para gente (também, usávamos um avental, luvas e tocas... quem é que iria olhar para nós!?). Mas sempre tinha um curioso para ficar parado nos olhando.

Logo as vendas foram aumentando e o trabalho também, mas muitos funcionários não estavam nem aí. Iam embora cedo, não respeitavam a meta, nem tinham consideração. E assim, dos 23 sobraram 19 funcionários e desses 19 uns 5 que trabalhavam, mas que me deixaram muitas vezes “na mão”.

Eu e a presidente tínhamos um código. Quando um problemão estava acontecendo e ela não sabia, era só eu olhar para ela com um sorriso-problema que ela já sabia o que estava ocorrendo algo de errado.

As provas chegaram e com elas as desculpas esfarrapadas. Parecia que todos eram estudantes menos eu, pois todos os dias estava no colégio das 7h20min às 21h30min e o horário que tinha para estudar era depois que eu chegava em casa. Tomava um banho, comia alguma coisa (porque na maioria das vezes ficava sem almoçar) e deitava na cama, pegava o livro e estudava até 1h da manhã. Sei que alguns colegas meus também passaram por isso, sendo que o pior de tudo é acordar 6h para ir ao colégio.

Cada dia eu me sentia mais cansada, mas mesmo assim não perdia a minha motivação, mesmo com a falta de consideração dos colegas, mesmo com cada problema novo que surgia e era preciso resolver antes que eles se juntassem e me fizessem surtar. Era

preciso estar mais atenta aos erros para não repeti-los.

No programa da miniempresa, tem um dia que nós vamos ao Nova América Outlet Shopping, numa feira que é feita para nós vendermos nosso produto, junto com os outros mini empresários estudantes como nós. Ouvimos maravilhas sobre a feira e que superava qualquer venda já feita. Ficamos deslumbrados e planejamos uma venda da altura das nossas vontades, tudo em grande escala, como jamais tinha sido feito.

*Nem mesmo com todo o
planejamento,
acho que erramos
em algumas coisas:
uma delas foi
superestimar a venda
no shopping*

Chegou a semana que seria a mais caótica e precisaria da colaboração de todos os participantes da empresa; a semana da produção para a ida ao shopping. Nós, diretores, fizemos todos os cálculos e planejamentos possíveis e imagináveis para que tudo desse certo no grande dia que revelaríamos para um mercado consumidor diferente, como era a nossa empresa (apesar

de nem todos que estão nela fazerem realmente parte dela).

A minha meta de produção foi de quatro vezes o que eu estava acostumada a fazer em um dia. Não parece muito, mas em relação a quem realmente estava interessado em trabalhar, era quase impossível (apesar de eu achar que nada é impossível na vida, principalmente quando se tem boa vontade). Nem mesmo com todo o planejamento, acho que erramos em algumas coisas: uma delas foi superestimar a venda no shopping (esse foi um dos maiores “pecados” que cometemos).

A produção foi, apesar de planejada, tumultuada, pois pessoas que nunca tinham produzido, resolveram ajudar (como se estivessem fazendo algum favor!). Daí, veio a primeira parte cômica, se não fosse trágica! Além de haver muita brincadeira, quando não era para ter (isso me deixava realmente chateada), na geladeira e no freezer, não coube a produção. Como as vasilhas ocupavam muito espaço, estocamos direto nas prateleiras, o melhor que nós podíamos fazer. Mas nada de os pastéis ficarem quietos: eram tantos os que transbordavam que mais parecia um desmoronamento. Os que caíam no chão, jogávamos no lixo (é claro). Os que ficavam em baixo dos outros acabavam abrimos com o peso. Mais perda!

Daí, eu vi os tipos de pessoas que estavam trabalhando comigo (ou não). Larguei tudo e fui mostrar o quanto estava cansada daquela falta de consideração e, de tão estressada e indignada que estava, essa foi a gota d'água: acabei chorando de raiva en-

quanto eles riam da minha cara. Fui para a produção, arrumei tudo sozinha como sempre, resolvi o que dava para resolver e fui para casa. Tomei um bom banho e fui dormir, para no dia seguinte (o dia da feira no *shopping* eu estar restabelecida).

O grande dia chegou. Todos acordamos por volta de 5h da manhã, porque haveria um *breakfast* para os mini empresários no *shopping* às 8h e tínhamos muitas coisas para arrumar. Cheguei ao colégio apressadamente, tendo que colocar os pastéis dentro das geladeiras de isopor, colocar a geladeira, o fogão, o gás e outras coisas dentro da *van*. Isso levaria mais que uma hora, mas o tempo que nós tínhamos era de 30min. Pois bem: cheguei ao colégio com aquela impressão (que nunca falha) de que estava esquecendo de algo. Logo me deu aquele “frio na barriga” quando me perguntaram: cadê a chave? Pois foi, acabei esquecendo a chave e não havia como voltar em casa para buscar. Foi aí que chegamos à delicada conclusão: vamos ter que arrombar a porta! E foi isso que nós fizemos com a porta da produção. Entramos na nossa loja pela janela. Passamos um tempão organizando os pastéis. Sabíamos que estávamos prá lá de atrasados e o diretor do colégio estava muito aflito vendo a nossa situação (Um dia antes, o sol estava lindo e ele nos falou assim: Vocês têm sorte, na outra feira estava chovendo muito, mas provavelmente amanhã vai nascer um dia bom!).

Para que ele foi falar isso?! Além de tudo estava chovendo forte! Entramos na *van* e tomamos, finalmente, o caminho do *shopping*.

Ao chegar, todos foram para o café da manhã oferecido pela *Junior Achievement* e eu fiquei fazendo o descarregamento e procurando onde era o refeitório em que fritaríamos os pastéis (eles não podem ser fritos no *stand*, onde seriam vendidos. Enquanto estava preocupada com o produto que não podia ficar muito tempo sem refrigeração, o pessoal da minha empresa estava tomando um maravilhoso café da manhã. Descobri onde era o refeitório e levei a geladeira (com ajuda, é claro) e os meus amigos comendo e relaxando... Ainda tinha que transferir os pastéis do isopor para a geladeira (o que não era uma tarefa fácil,

Nós temos 100% de responsabilidade sobre o que fazemos

lembrando que cada vez que se fazia isso perdiam-se muitos pastéis. Uma perda quase catastrófica para quem não perdia quase nada normalmente).

Começaram a nos chamar para a palestra, que foi realizada no cinema com a presença de presidentes de grandes empresas. E como estava tudo pendente e ninguém estava dando a mínima, eu me revoltei com aquela situação, afinal, nós iríamos trabalhar o dia todo e eu estava sem comer nada. Vendo o meu desespero, alguns diretores

da *Junior* me chamaram e falaram que eu podia contar com eles. Fui para a palestra preocupada, mas relaxei com o tempo. A palestra foi demais e um dos palestrantes disse como ele havia chegado aonde chegou. Ele disse uma frase que eu nunca vou me esquecer: **Nós temos 100% de responsabilidade** sobre o que fazemos. No final, todos juntos tiramos uma foto que vai ficar para sempre na lembrança de muitos, como eu.

Bom, arrumei os pastéis que consegui na geladeira e a ligamos no refeitório, onde iriam ser fritos os pastéis. Mas nada da geladeira esfriar. O tempo foi passando e os pastéis cada vez mais molinhos e frágeis. Daí, lembrei de uma coisa essencial: na reunião que houve entre nós, diretores, e o presidente do *shopping*, ele nos havia dito que todas as tomadas do *mall* eram 220v. A geladeira era 110v. Nós a desligamos o mais depressa possível, com medo de ter queimado o motor. O diretor de produção da Gerdau, também ficou preocupado, pois a geladeira era da firma, procurei alguém do *shopping* e pedi um transformador de voltagem. Insisti tanto que ele acabou me emprestando. Religamos a geladeira e descobrimos que estava tudo certo.

Mas as vendas estavam indo mal. Ainda não era o meu horário de venda, mas estava para lá e para cá, levando os pedidos até o refeitório e voltando com os pastéis pedidos. Como era longe, o produto demorava a chegar e quando chegava, não estava mais tão quente e os clientes reclamavam. Um dos nossos funcionários trouxe um *walkie-talkie*, só que as pilhas estavam fracas, conseguimos com-

prar pilhas novas e, daí em diante, melhoramos as vendas. Quando surgia algum problema o pessoal da *Junior Achievement* estava sempre disposto a ajudar-nos.

À noite, as vendas melhoraram um pouco e chegou a minha hora de vender. Em alguns momentos quando a venda estava fraca, nós fazíamos promoções. Aliás, algo que chamava a atenção de todos eram os nossos funcionários que se vestiam de pastel e faziam o maior sucesso em criatividade. Foram as diretoras de RH e Finanças que fizeram a roupa, pois o diretor de *Marketing* nem se importava com a empresa. Nesses momentos de promoção, eu não me continha, anunciava e chamava todos os que estavam por perto para comprarem (eu olhava para a pessoa, falava da qualidade do produto, dizia os sabores e ainda falava que a pessoa tinha “cara” de quem gostava de pastel e, assim, ganhei vários clientes).

PARTES INESQUECÍVEIS

- Quando nós conhecemos os *Advisers* (diretores da Gerdau), no primeiro dia.
- A emoção que tive do começo ao fim (mesmo com os desafios) de exercer o cargo de diretora de produção.
- A sensação inesquecível de estar lidando com algo que era nosso.
- Quando veio o primeiro problema e nós conseguimos resolver.
- Todos os dias em que eu trabalhava incessantemente numa jornada de aproximadamente 14 horas (de 7:20 até 21h30min). Ainda bem que tinha quem ajudasse.
- As brigas e desentendimentos que todos tivemos em prol de sempre melho-

rar e consertar os erros (afinal, brigamos porque somos pessoas diferentes, com idéias diferentes e acima de tudo, seres que raciocinam e querem sempre aperfeiçoar o modo de agir e lembrando também, que é a insatisfação que move a humanidade: foi isso que nos fez evoluir e sair do tempo da pedra).

- A minha vontade que o dia tivesse 30 horas para dar tempo de fazer tudo que precisava ser feito (e até porque “tempo é dinheiro” e quando mais tempo tivesse, mais dinheiro conseguiríamos).

*Enfim, aprendi que é
prazeroso trabalhar
com o que se gosta e
ver surtir efeito
em tudo o que se faz*

- Quando teve a reunião com apenas os diretores das minipresas no *shopping* para negociar a feira.
- Quando nós fomos para o *shopping* vender pela primeira vez, para um mercado consumidor diferente e desconhecido.
- O que marcou todos nós também, foi ver o dinheiro se multiplicando com nosso esforço.
- Quando nós conhecemos uma instituição de caridade que ajuda pessoas,

principalmente as crianças, a viverem melhor.

- A palestra no *shopping* com presidentes de grandes empresas que deram certo e que passaram pelo mesmo que nós passamos.
- A frase que eu nunca vou esquecer: somos responsáveis por 100% do nosso sucesso ou fracasso.
- O reconhecimento dos clientes, que elogiavam o nosso produto.
- Quando abriu uma loja mais equipada, com o mesmo produto que o nosso ao lado do nosso colégio e mesmo assim, os clientes continuaram aumentando, cada vez mais elogiando o nosso produto e falando mal do concorrente.
- A espera ansiosa pela formatura, onde seria a primeira de muitas outras formaturas realmente importantes e que nos fazem sentir cada vez mais preparados para encarar a vida.
- A primeira folha escrita deste artigo, contando como foi uma das melhores experiências da minha vida em meus 15 anos de existência.

Se eu fosse ficar falando de todas as experiências boas e ruins (na maioria boas) que eu passei depois que eu entrei de corpo e alma no projeto (mais alma do que corpo, pois muitas vezes ele não queria colaborar), não terminaria este artigo antes da formatura da empresa, limite de tempo que defini para o meu trabalho.

Enfim, aprendi que é prazeroso trabalhar com o que se gosta e ver surtir efeito em tudo o que se faz. Aprendi também que é difícil trabalhar com pessoas com pensamentos diferentes mas, gostoso como todo desafio. O que sei e posso dizer sem dúvida nenhu-

ma, é que o trabalho modifica uma pessoa, é ele que lhe dá valor. O trabalho é como uma experiência vital, pois quem consegue fazê-lo bem, prova que é indispensável para o mundo.

Liderança e *coaching* no filme *Erin Brockovich*, *uma mulher de talento*

Orsino Borges de Oliveira Filho



ERIN BROCKOVICH
UMA MULHER DE TALENTO

Ficha Técnica

Título Original: Erin Brockovich

Gênero: Drama

Tempo de Duração: 130 minutos

Ano de Lançamento (EUA): 2000

Produtora(s): Jersey Films

Distribuição: Columbia TriStar

Disponível em: VHS, DVD

Direção: Steven Soderbergh

Roteirista: Susannah Grant

Elenco: Julia Roberts, Albert Finney,

Aaron Eckhart, Marg Helgenberger, Cherry Jones, Peter Coyote, Veanne Cox, Scotty Leavenworth, Conchata Ferrell, Gemmenne De la Pena, Tracey Walter, Jamie Harrold, Erin Brockovich, Mimi Kennedy, Matthew Kimbrough, Norma Maldonado, Scarlett Pomers, Meredith Zinner.

Mariana Padilha C. Lopes

Escreveu "Pequenas Empresas Grandes Histórias" em 2001, quando participou do projeto Miniempresa, desenvolvido pela *Junior Achievement*. Em 2002 continua no projeto, só que auxiliando os *Achiever* na função de *Adviser Junior* e organizando, juntamente a outros do NEXA (Núcleo de Ex- *Achievers*), eventos como a feira de miniempresas e a formatura dos atuais *Achievers*.

Ao assistir *Erin Brockovich* — Uma Mulher de Talento, sob uma ótica pré-orientada, percebe-se a riqueza de conceitos sobre eficiência pessoal, profissional e empresarial contidas no filme, além de ser destacável as características de líder e *coaching* nos seus protagonistas.

Logo na primeira cena do filme, Erin (Julia Roberts) apresenta-se em

uma entrevista para emprego e informa com simplicidade suas competências básicas e essenciais. Ela fala sobre o seu modo de ser e de agir, sobre os seus conhecimentos, ainda que superficiais e fortemente baseados na experiência, e fala também sobre suas habilidades e realizações. Após uma cena seguinte de impacto, o roteiro coloca Erin em contato com o

advogado Ed Masry (Albert Finney), dono de uma empresa de advocacia. Em ação com Ed, Erin dá vários *shows* que revelam mais claramente suas forças e fraquezas. Destacam-se a sua franqueza, persistência, estratégia, técnica de argumentação e capacidade de negociação, tudo aparentemente muito natural em meio ao desespero e sob motivação desencadeada por necessidades básicas da vida. Começam a aparecer alguns sinais de *coaching* no experiente Ed Masry para, com a energética e indomável, porém talentosa, Erin. Ela consegue emprego ali e passa a gerenciar o dilema família x trabalho, tendo que equilibrar a conquista progressiva do prazer no que faz e a condição de mãe bidivorciada, três crianças, namorado não convencional, casa e todas as respectivas consequências que vão e vêm elasticamente junto com o desenrolar do filme. No escritório, aparecem características de uma organização tradicional, ainda que pequena. Há dicas de discriminação, preconceito e até tentativa cômica e frustrada de imposição de mudança no vestir da generosamente decotada Erin. A personalidade decisiva de Erin também vai sendo revelada.

O trampolim do filme ocorre quando Ed Masry, por exclusão presencial, dá à novata Erin a tarefa de organizar a abertura de um processo imobiliário. Além do positivo aceite incontestável e destemido, o grande salto não ocorreria sem o interesse e iniciativa própria de Erin. Com autorização despretensiosa de Ed, ela vai além da tarefa

simples de abrir o processo. Interessa-se em estudá-lo e encontra diferenças entre a sua lógica e os documentos existentes no processo. Para a mente aguçadamente incomodada da não diplomada Erin, o mais curioso era a presença de resultados de exames médicos relacionados com os possíveis efeitos do cromo sobre a saúde de uma família de Hinkley, região vizinha a uma unidade de fábrica da PG&E Hinkley, ambas envolvidas no processo. Que relação tem isso com o processo imobiliário? Era a grande questão para a prática mãe de três filhos.

Aqui, observa-se uma possível dica sobre a vulnerabilidade de uma organização depender de um único líder ou o risco do excesso de paternalismo

Desatenciosamente autorizada por Ed, Erin vai a campo na busca de informações junto à família envolvida. Busca conhecimento junto a um professor especialista na questão dos efeitos do cromo na saúde humana. Investiga, ouve, fala, conquista confiança e demonstra interesse pelas pessoas.

Após gastar uma semana no trabalho fora, volta ao escritório e sente mais um efeito de uma organização tradicional. É demitida pelo Dr. Ed por causa da ausência, dando clara demonstração de desatenção e desinteresse pelo que Erin estava fazendo, além de desprezo pela criatividade e iniciativa própria. Ela vai embora, mas deixa sementes que germinaram valores interessantes ao negócio de Ed. Erin tira proveito e negocia vantajosamente a volta ao trabalho. Continua pesquisando o que estava por trás do processo imobiliário. Identifica as causas da contaminação do solo e água da região com cromo. Entende por que a PG&E quer comprar as propriedades dos moradores.

Erin começa a atuar junto a todas as famílias vizinhas à PG&E Hinkley e vai mostrando sua capacidade de trabalho diante de desafios, criatividade, dinamismo, busca por aprendizado e soluções, mente conectiva dos fatos percebidos em partes, interesse e vivência junto às pessoas, capacidade de reunir, agregar, cativar, conquistar, ouvir, entender, estimular, convencer, identificar necessidades e oportunidades, conseguir, arquivar e memorizar informações e a crença, sobretudo, em uma solução especial. Erin revela-se naturalmente como líder legítima daquelas pessoas afetadas pela contaminação e gera um mega negócio, focado nos danos visíveis às pessoas e na negligência de uma corporação de US\$ 28 Bilhões. Com os olhos cheios pelas perspectivas, à distância ou por perto, quando necessário, está

sempre Ed Masry, que rende-se ao talento de Erin e passa a orientá-la no que entende ser positivo. O relacionamento entre os dois é, às vezes, esquentado quase por tapas, por causa do ímpeto e da sede de justiça direta por parte de Erin, ponderada pelos argumentos técnicos e direcionados de Ed Masry.

O filme traz ainda um parceiro, conhecido de Ed, empreendedor e com competência que complementa às de Ed e Erin. Na bagagem, o empreendedor traz dinheiro e uma auxiliar arrogante, tecnocrata, desafiada com os moradores de Hinkley, sem carisma, sem jeito com pessoas, sem prática de ouvir, apenas conhecedora de processos e leis. Ela atua como contra-exemplo de líder ao tentar substituir Erin, e quase coloca tudo a perder, irritando e revoltando os liderados. Aqui, observa-se uma possível dica sobre a vulnerabilidade de uma organização depender de um único líder ou o risco do excesso de paternalismo de um líder, talvez necessário nesse caso. Erin tinha um comportamento extremamente atencioso, paciente e compreensivo com os liderados.

Ao longo do filme, observa-se que o *coach* Ed evoluiu junto com sua equipe e precisou muito de Erin como interface com as pessoas defendidas no processo. Adotou Erin também como parceira, atuou sinergicamente diante das diferenças, orientou-a e direcionou-a nos aspectos técnicos e até comportamentais, agiu junto quando necessário, deu a ela liberdade de ação no que percebeu as habilidades e abriu-se também a novas

idéias e posições. Erin também desenvolveu-se notavelmente no comportamento e nos negócios e aperfeiçoou-se na utilização de seu talento.

Por outro lado, pela atuação da líder Erin, os liderados desenvolveram confiança, juntaram forças, tornaram-se receptivos a esclarecimentos, foram convencidos a acreditar na possibilidade de soluções, mudaram suas vidas, comprometeram-se e colaboraram com as estratégias apoiadas por Erin.

Por fim, observa-se que os moradores de Hinkley, a líder Erin, o *coach* Ed Masry e a organização Masry & Vititoe, junto com seus novos parceiros, conquistaram seus objetivos pessoais, profissionais e organizacionais e desenvolveram capitais para novos objetivos e novas conquistas.

Orsino Borges de Oliveira Filho
engenheiro elétrico do CEPTEL,
pós-graduando em
Gestão do Conhecimento e
Inteligência Empresarial (MBKM)
pelo Crie-Coppe/UFRJ

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.

Governança Corporativa no Brasil e no mundo

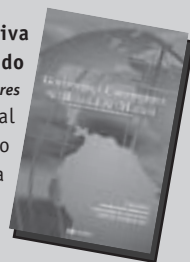
Organizadores

Ricardo Leal

Vicente Antônio

Ferreira

André Luiz Silva



Revista Lugar Comum – Estudos de Mídia, cultura e democracia de Rede Nômade
Uma publicação da Rede Nômade

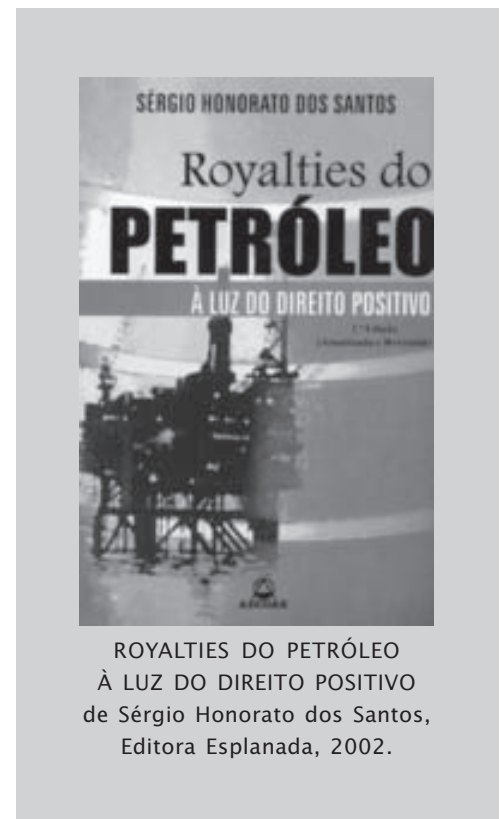
Ética e Sustentabilidade
organizado por
Roberto Bartholo,
Heloisa Ribeiro e
José Bittencourt



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

Royalties do Petróleo à Luz do Direito Positivo

Por Adelaide Souza Antunes



O livro *Royalties do Petróleo*, de Sérgio Honorato dos Santos, vem em função da quebra do monopólio da exploração do petróleo, ocorrida em 1997. O autor relata, à luz do direito positivo, de forma didática e pioneira, a legislação do tema enfatizando a exploração do petróleo da plataforma continental brasileira, uma vez que esta é a grande origem dos recursos dos *royalties*.

A cada capítulo tem-se uma retrospectiva iniciando desde as primeiras concessões de exploração para pesquisa outorgadas pelo Imperador D. Pedro II, em 1858, para exploração de carvão e turfa na Bahia. Neste mesmo Estado é descoberto o primeiro campo comercial de petróleo em 1941. O grande e crescente interesse pela exploração do petróleo levou o governo brasileiro, já na República, a dedicar atenção ao tema no campo do Direito Constitucional, originando o monopólio em 1951, no governo do presidente Getúlio Vargas. Nesta mesma época, foi enviado ao Congresso Nacional o projeto de criação da Petrobras, que ocorreu em 1953. Desde então, a exploração do petróleo no Brasil foi monopólio desta empresa, até que, recentemente, o presidente Fernando Henrique Cardoso, adequando o País às exigências do mundo globalizado, extinguiu o monopólio em 1995, pela Emenda Constitucional nº 9 de 09/11/95 e as condições para tal, a partir da lei nº 9.478 de 06/08/97, conhecida como a Lei do Petróleo.

O autor continua sua trajetória tecendo considerações sobre esta Lei e a atuação da Petrobras como empresa privada, descrevendo os novos atores: o clube do Petróleo passa a promover seminários sobre o ambiente competitivo; a Agência Nacional do Petróleo, implantada pelo Decreto nº 2.445, de 14/01/98, atuando como órgão regulador na contratação e fiscalização das atividades econômicas relativas à indústria do petróleo; e a criação estratégica do Conselho Nacional de Política Energética, cuja estrutura e funcionamento es-

tão dispostos pelo Decreto nº 3.520, de 21/06/2000.

Chega-se, então, ao foco do livro onde são apresentados todos os artigos inerentes aos *royalties* do petróleo, do Decreto nº 2.705 de 03/08/98. São descritas as origens, a distribuição pela Secretaria do Tesouro Nacional, do Ministério da Fazenda aos estados e municípios, os preços de transferência, o entendimento da zona de produção principal, da de produção secundária, de influência da instalação e os percentuais da produção, a forma de apuração dos valores a distribuir.

O autor comenta a inclusão dos *royalties* na composição da receita dos municípios e suas influências na remuneração dos vereadores, chegando a competência para fiscalizar onde são descritos todos os artigos das Leis pertinentes, sempre acompanhados dos comentários em relação à conjuntura.

Concluindo o livro, o autor coloca o *Dever do Poder Público* e o *Direito do Mar*, passando pela ligação do Poder Público com o meio ambiente, com o saneamento básico e com o meio marinho.

Cabe ressaltar que o livro é rico em estatísticas, apresentando todos os municípios por Estado que são beneficiados pelos *royalties*, assim como as reservas provadas de petróleo, segundo regiões geográficas, países e blocos econômicos por ano na década de 1990.

O livro *Royalties do Petróleo* é referência do tema, servindo também como instrumento de guia sobre as legislações do tema, por conter todas as leis, decretos, medida provisória,

instruções normativas, resoluções concluindo com o projeto de resolução do TCU de 2002 que dispõe sobre aplicação, fiscalização e comprovação das compensações financeiras (*royalties* e participação especial), pagas pelos concessionários aos estados, Distrito Federal e municípios, resultantes da exploração e produção de petróleo, xisto betuminoso e gás natural.

Adelaide Souza Antunes

engenheira química, M.Sc.,
D.Sc. em Engenharia Química pela
Coppe/UFRJ, com MBA na
Coppead/UFRJ e pós-doutorado no
Instituto Francês de Petróleo, França.
coordenadora do SIQUIM, Sistema de
Informação sobre Indústria Química, e
professora da área de Gestão e Inovação
Tecnológica da Escola de Química/UFRJ.

AGENDA

ECRM 2003 – 2ND EUROPEAN CONFERENCE ON RESEARCH METHODOLOGY FOR BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES

20 e 21 de março de 2003. Reading, Inglaterra.

► <http://www.mcil.co.uk/2k-ecrm2003-home.htm>

BALAS 2003 – THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES ANNUAL CONFERENCE

09 a 12 de abril de 2003. São Paulo, SP, Brasil.

► <http://www.balas.org/conference/conf.htm>

SUCESU 2003 - CONGRESSO NACIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

22 a 24 de abril de 2003. Salvador, BA, Brasil.

► <http://www.sucesu2003.com.br>

12TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON TECHNOLOGY MANAGEMENT: FROM INNOVATION TO KNOWLEDGE TO COMPETENCIES (IAMOT)

13 a 15 de maio de 2003. Nancy, França.

► <http://www.iamot.org>

XX IASP WORLD CONFERENCE ON SCIENCE AND TECHNOLOGY PARKS: HABITATS OF EXCELLENCE – MANAGING AND PROMOTING INNOVATION

01 a 04 de junho de 2003. Lisboa, Portugal.

► <http://www.iasplisboa2003.com>

2º CONGRESSO BRASILEIRO DE P&D EM PETRÓLEO E GÁS

15 a 18 de junho de 2003. Rio de Janeiro, Brasil.

► <http://www.ie.ufrj.br/2pdpetro>

7TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON TECHNOLOGY POLICY AND INNOVATION: CONNECTING PEOPLE, IDEAS, AND RESOURCES ACROSS COMMUNITIES

10 a 13 de junho de 2003. Monterrey, México.

► <http://egade.sistema.itesm.mx/monterrey2003>

ITU TELECOM WORLD 2003

12 a 18 de outubro de 2003. Genebra, Suíça.

► <http://www.itu.int/world2003>

X SEMINARIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA – ALTEC 2003

22 a 24 de outubro de 2003. Cidade do México, DF, México.

► <http://www.imp.mx/altec2003/>

PRO-VE'03

4TH IFIP WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES

29 a 31 outubro de 2003, Lugano, Suíça.

Depois de três eventos anteriormente realizados com muito sucesso em Porto, Portugal (PRO-VE'99); em Florianópolis, Brasil (PRO-VE'00) e em Sesimbra, Portugal (PRO-VE'02), a University of Applied Sciences of Southern, Switzerland (SUPSI-ICIMSI) e a Nova Universidade de Lisboa (UNINOVA) realizam, em Lugano, na Suíça, o PRO-VE'03, reconhecidamente a conferência que mais aprofunda os temas técnico-científicos desta área.

O evento oferece aos seus participantes a oportunidade de apresentação e discussão dos estudos de casos mais recentes sobre organizações virtuais, colaboração, novos ecossistemas de negócios, clusters, intermediação e mercados de serviço, logística, comunidades de práticas, processos de construção de confiança entre parceiros e outros assuntos relacionados.

► <http://www.pro-ve.org>

NOTAS

CADERNOS CRIE – A PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS PÚBLICAS

O Centro de Referência em Inteligência Empresarial (Crie) lançou, no V BKE, dois volumes da série “Cadernos Crie – A Prática da Gestão do Conhecimento”. Os livros versam sobre Projetos de Gestão do Conhecimento aplicados a Empresas Públicas.

No primeiro volume são apresentados os projetos realizados para a Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A. (EMAE) de São Paulo, elaborado por José Antônio Ulhôa e Luiz Eduardo Cunha; e para a Companhia Municipal de Energia e Iluminação (RIOLUZ) do Rio de Janeiro, elaborado por Fernando Pereira e Siclinda Omelczuk.

No segundo volume, apresenta-se o Projeto de Melhores Práticas proposto para a área de Engenharia de Produção da Petrobras, elaborado por Eduardo Coelho e Milton José de Souza.

► <http://www.e-papers.com.br>



**Cadernos
crie**