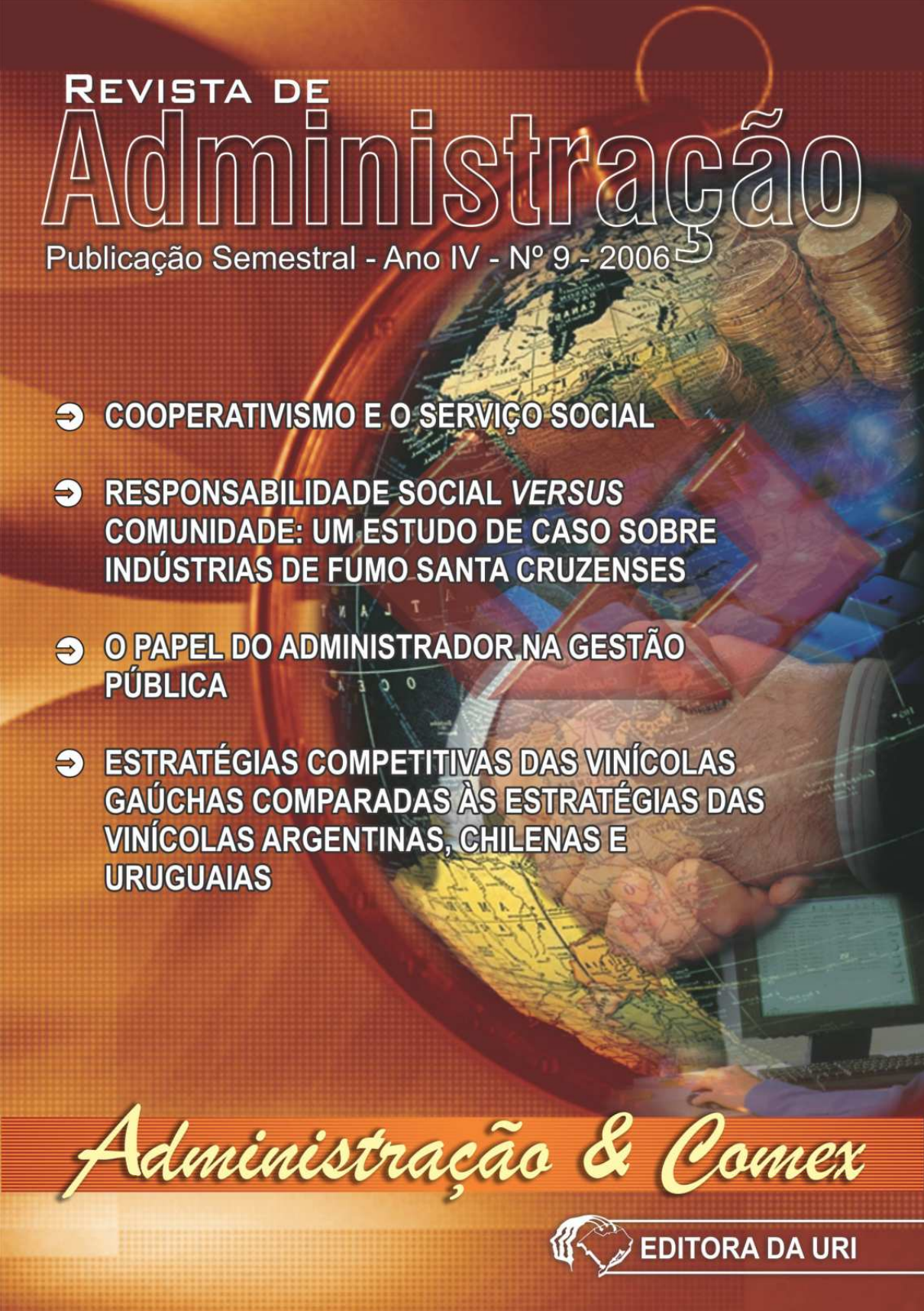


# Revista de Administração

Publicação Semestral - Ano IV - Nº 9 - 2006

- COOPERATIVISMO E O SERVIÇO SOCIAL
- RESPONSABILIDADE SOCIAL *VERSUS* COMUNIDADE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE INDÚSTRIAS DE FUMO SANTA CRUZENSES
- O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA
- ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS VINÍCOLAS GAÚCHAS COMPARADAS ÀS ESTRATÉGIAS DAS VINÍCOLAS ARGENTINAS, CHILENAS E URUGUAIAS

Administração & Comex

EDITORA DA URI

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES**
**CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN**
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO-HABILITAÇÃO COMÉRCIO EXTERIOR**

# *Revista de Administração*

Organização:
Marcos Hivan Petter Machado

**EDITORA URI - UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES**
**CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN**

| R. Administração | Frederico Westphalen | v. 5 | n. 9 | p. 1-111 | dez. 2006 |
|---|---|---|---|---|---|

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**

© Copyright 2002 - URI

R349 Revista de Administração / Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus de Frederico Westphalen. - Vol. 5, no. 9 (dez. 2006)- . -Frederico Westphalen : URI, 2002- .

v.; 23 cm

Publicação Semestral
Descrição baseada em vol.5, n. 9 (dez. 2006).

ISSN 1677 – 9525

1. Administração – Periódico 2. Administração – Artigos I.Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Frederico Westphalen

CDU 65(05)
65.01(05)

**Revista indexada no Qualis - Regional e Nacional B**

Catalogação na fonte: Maria de Fátima O. Hernandes. CRB 10/1527

Revisão:
- Metodológica: Roberta Egert Loose
- Lingüística: Wilson Cadoná
- Língua Estrangeira: Ana Lucia Gutkoski

Capa/Arte: Pluma Gráfica Editora

Projeto Gráfico e Impressão: Pluma Gráfica Editora

**Revista disponível no endereço eletrônico: www.fw.uri.br/publicacao.htm**

*Solicita-se permuta. Pídese canje. On demande l'échange*
*Si richiede la scambio. We ask for exchange.*
*Wir bitten um Austausch*

URI

Editora da URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Campus de Frederico Westphalen: Rua Assis Brasil, 709, CEP 98400-000 - Telefax 55 3744-9200

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

URI – UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA
DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES

***Reitoria***
*Reitor:* Prof. Bruno Ademar Mentges
*Pró-Reitor de Ensino:* Profª Helena Confortin
*Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação:*
Prof. Sandro Rogério Vargas Ustra
*Pró-Reitor de Administração:* Prof. Clóvis Quadros Hempel

***Campus de Frederico Westphalen***
*Direção Geral:* Prof. César Luis Pinheiro
*Direção Acadêmica:* Profª Edite Maria Sudbrack
*Direção Administrativa:* Prof. Nestor Henrique De Cesaro

***Conselho Editorial***
*Membros:*
Prof. MSc. Adelar Markoski - URI - UNOESC
Prof. Dr. Adroaldo Lazzarotto - UNISINOS
Prof. MSc. Antônio José Grison - UNIJUI - URI
Prof. MSc. Dieter Siedenberg - UNIJUI - UNISC
Prof. MSc. Ivone José Scapin - URI
Prof. Dr. Milton Luis Wittmann - UFSM - UNISC
Prof. MSc. Nestor Henrique De Césaro - URI
Prof. MSc. Roberto Vilmar Satur - URI
Prof. Dr. Alexandre Marino Costa - UFSC

***Coordenação Editorial da Revista de Administração***
Prof. MSc. Marcos Hivan Petter Machado - URI - UNOESC

***Chefe do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas***
Prof. Lauro Paulo Mazzutti

***Coordenação dos Cursos***
*Administração:* Prof. MSc. Fernando Panno
*Administração Habilitação Comércio Exterior:* Prof. MSc. Roberto Vilmar Satur

***Organização***
Prof. MSc. Marcos Hivan Petter Machado
*Acadêmicas:* Carine Dalla Valle e Ani Cleie Luza

***Grupo de Pesquisa***
GPENSAR - Grupo de Pesquisas em Empresas, Negócios e Sustentabilidade no Ambiente Regional
*Linha(s) de Pesquisa:* - Desenvolvimento, Gestão e Organização
- Sistemas de Informações Contábeis e Gerenciais
Prof. MSc. Adelar Markoski (Coordenador)

***Programa Pós Graduação***
Programa Pós Graduação Latu Sensu em Administração

# APRESENTAÇÃO

Numa época em que o conhecimento é alçado à força nuclear de promoção do desenvolvimento social, a Universidade é compelida a desempenhar um papel determinante na formação continuada de seus docentes e discentes. O posicionamento das instituições numa sociedade complexa e em transformação exige este papel de liderança. Com efeito, há um consenso acerca da importância estratégica da educação, no sentido de concorrer para o desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade. De igual forma, a constatação de que o conhecimento hoje tem prazo de validade e que vivemos, portanto, na sociedade do conhecimento e da informação, impulsiona a ação educativa a criar mediações para que cada um possa continuar a aprender ao longo de toda a vida.

É neste cenário que se anuncia o resultado da produção de conhecimento efetivada neste nono número da Revista de Administração. Esta publicação disponibiliza à sociedade, o pluralismo de idéias sobre temas de interesse dos administradores e gestores. Oportuno registrar que a Revista de Administração já caminha para a sua consolidação e maturidade, haja vista a indexação no *Qualis* regional e nacional conceito B.

Descortinando esta edição, destaca-se o texto *Cooperativismo e Serviço Social,* o qual ausculta, nos espaços do cooperativismo, uma nova relação entre capital e trabalho, fazendo da cooperação, o balizador para a emancipação dos sujeitos.

A responsabilidade social das empresas tem sido focada pelas organizações como forma de inserção na comunidade. Este é o tema do artigo *Responsabilidade social versus comunidade: um estudo de caso sobre indústrias de fumo Santacruzenses.*

*O papel do administrador na gestão pública* tem sido palco para constante capacitação na perspectiva do

desenvolvimento sustentável. No texto, a autora advoga a necessidade da conduta ética e da maximização do valor do coletivo.

Inserido nesta publicação, o artigo *Estratégias competitivas da Vinícola Aurora: uma análise comparativa com as estratégias da indústria vitivinícola Argentina, Chilena e Uruguaia.* A competitividade internacional revela-se tema cada vez mais recorrente num mundo de mercados globalizados e transnacionais. O texto contribui, de forma substancial, para a análise de políticas que visem à organização da cadeia produtiva e ao desenvolvimento de estratégias que equilibrem os espaços de competição com outros países.

Ao veicular esta produção, a URI reafirma sua função institucional de produzir conhecimento e disseminá-lo à sociedade.

Convidamos os leitores e leitoras a novos olhares, a novas trocas, às críticas necessárias e a novas contribuições.

**Profª. Drª. Edite Maria Sudbrack**
Diretora Acadêmica – URI/FW

# PREFÁCIO

No devir da história a vida do homem e da mulher tornou-se cada vez mais complexa e sua problemática exigiu soluções mais sofisticadas. Prever situações e preparar a sociedade para recebê-las é tarefa do administrador, função inerente ao homem e que ganhou o meio acadêmico tentando abarcar justamente esta complexidade do nosso tempo.

A *Revista de Administração*, publicação da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, comemora com este número sua indexação no Qualis da CAPES e, para tal, reúne uma série de artigos que revelam a preocupação do pesquisador de nossa Universidade em promover o desenvolvimento regional e a autosustentabilidade aliados ao cooperativismo e a inovações tecnológicas e gerenciais, objetivando uma renovação constante e adequada às necessidades sociais de geração de emprego e de consolidação de empreendimentos empresariais.

O que se percebe é que a nova morfologia do mercado é acompanhada pela epistemologia do capital que gera progresso e também detritos que são absorvidos, assim como acumulados, pela sociedade. Esta perspectiva de gestão em que sejam processadas as necessidades contemporâneas de contenção tem de ser agregada ao crescimento, ao desenvolvimento e à produção de conhecimento. Englobar o saber científico aos princípios de uma sociedade justa em que todos sejam incluídos é o que se espera do campo do saber do administrador. Hoje não se concebe o pensar administrativo sem a observação de questões ecológicas, raciais, sociais e culturais e somente pode ser aceita a flexibilização aos anseios do mercado global depois de cumpridos os compromissos com estas áreas.

Como parte integrante do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, o Curso de Administração cumpre com a missão de nossa Instituição em dedicar-se ao Ensino, à Extensão e à

Pesquisa em benefício da comunidade. Neste ano, a Universidade completa 15 anos e isto requer que comemoremos nosso crescimento e consolidação, mas também requer que reflitamos sobre nossas possibilidades futuras e que reafirmemos nosso compromisso ético de diminuir os paradoxos sócio-econômicos e que estimulemos a prática dos direitos humanos fazendo com que ações humanas sejam decisivas na construção da história e da integração de saberes. São estes os anseios e estudos que esta publicação seguirá levando a seus leitores.

**Prof. Ms. César Luís Pinheiro**
Diretor Geral da URI-FW

## SUMÁRIO

**COOPERATIVISMO E O SERVIÇO SOCIAL**
Eloísa Duarte
Maria Cristina Berta ..... 13

**RESPONSABILIDADE SOCIAL *VERSUS* COMUNIDADE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE INDÚSTRIAS DE FUMO SANTACRUZENSES**
Fábio Luís da Silva Maia
Deivis Cassiano Philereno
David Lorenzi Júnior ..... 29

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA**
Cristiane Botezini Albarello ..... 49

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS VINÍCOLAS GAÚCHAS COMPARADAS ÀS ESTRATÉGIAS DAS VINÍCOLAS ARGENTINAS, CHILENAS E URUGUAIAS**
Ana Claudia Machado Padilha
Thaisy Sluszz
Tania Nunes da Silva ..... 73

# COOPERATIVISMO E O SERVIÇO SOCIAL

Eloísa Duarte[1]
Maria Cristina Berta[2]

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo discorrer sobre o Cooperativismo e o Serviço Social. A perspectiva é a compreensão das mudanças que ocorrem, nesta forma de organização e gestão onde o homem se torna cidadão consciente de seus direitos e deveres buscando a justiça social. Entender o fracionamento do trabalho com relação à questão salarial, à melhoria da qualidade de vida e aos ajustes e às perdas consolidadas ao longo do processo das leis trabalhistas, torna-se imprescindível para que o Assistente Social possa qualificar a ação profissional no cooperativismo. Aborda, também, a autogestão como forma de exercer com autonomia a gestão de seu próprio empreendimento o qual, no cooperativismo, transforma

[1] Assistente Social, Professora do Curso de graduação em Serviço Social e do Programa de Pós-graduação do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas - Coordenadora do Programa de Extensão Universitária Talentos da Maturidade, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus de Frederico Westphalen - Mestre em Ciências Sociais Aplicadas - UNISINOS - Rua Assis Brasil, 709 - Frederico Westphalen - Cep 98400-000 - RS - E-mail: duarte@fw.uri.br - Fone: (55) 3744-1902
[2] Acadêmica do VIII Semestre do Curso de Serviço Social - URI - Campus de Frederico Westphalen.

o simples empregado em um empreendedor e gestor do seu próprio negócio. O desafio é realizar a leitura deste processo, conhecendo e reconhecendo as transformações no mundo do trabalho, estando atento a este novo ambiente de relações entre o capital e o trabalho. Neste processo é necessário que se perceba que ocorreram mudanças de atitudes e de hábitos culturais destes trabalhadores, tornando a cooperação um instrumento facilitador da emancipação, desmistificando a idéia de que trabalhador, sem tutela do dono do capital, não consegue se auto gerir.
**Palavras-chave:** Cooperativismo, autogestão, Serviço Social.

## ABSTRACT

This article has for objective to discourse on the cooperativismo and the social Service. The perspective is the understanding of the changes that occur, in this, management form where the man if becomes conscientious citizen of its rights and duties searching social justice. To understand the fracionamento of the work with relation to the wage question, the improvement of the quality of life and the adjustments and to the losses consolidated to the long one of the process of the working laws if becomes essential so that the Social Assistant can characterize the professional action in the cooperativismo. It also approaches, the self management as form to exert with autonomy the management of its proper enterprise which, into the cooperativismo, transforms the simple employee, in an entrepreneur and manager of its proper business. The challenge is to carry through the reading of this process, knowing and recognizing the transformations in the world of the work being intent to this new environment of relations between the capital and the work. In this process it is necessary that if it perceives that changes of attitudes and cultural habits of these workers had occurred, becoming the cooperation in facilitador instrument of the

emancipation, demystifying the idea of that diligent without guardianship of the owner of the capital, it does not obtain if auto to manage.
**Keywords**: Cooperativismo, Self management, Social Service.

## 1 INTRODUÇÃO

A idéia de cooperação já foi discutida e estudada por diferentes nações em quase todas as épocas. Entretanto a organização do trabalho só passou a ser tema sociológico no final do século XVIII, com a mudança de paradigma da manufatura para a industrialização. Mas é o século XIX que traz veemência aos orientadores e debatedores do cooperativismo, pois com o avanço da Revolução Industrial o homem ficou à mercê do próprio homem. Entretanto, também surgiram na época novas idéias para aquilo que aparentemente não tinha solução. Era o ressurgimento aguerrido do associativismo consolidado no cooperativismo para combater a exploração, o intermediário e o lucro, em detrimento da eqüidade social.

A busca da união e do esforço coletivo visava desencadear qualidade, preço justo e bons negócios. Também foi a busca de uma forma mais justa de sobrevivência num mundo capitalista que já se mostrava desigual. Cerca de vinte pessoas sem emprego, sem renda e sem alternativas de sobrevivência digna, organizaram-se solidariamente. A tentativa era de resolver problemas singulares de forma coletiva através de associações e cooperativas.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A primeira cooperativa formal foi fundada na Inglaterra em 1844 por 28 tecelões com o objetivo de consumo. Seus estatutos estabeleceram princípios que passaram a ser fundamentos da doutrina cooperativa até hoje (HARTUNG, 1996). As cooperativas tornaram-se sociedades civis e comerciais sem fins lucrativos, tendo por finalidade viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção e comercialização. Os pioneiros iniciaram sua história, não porque eram empresários bem sucedidos nos negócios, mas porque respeitavam a pessoa humana e o seu potencial, dando a cada um proporcionalidade ao que produziam de forma a não prejudicar quem produzia mais em detrimento de quem produzia menos.

Seus fundamentos estabeleciam que a adesão na cooperativa devia ser voluntária e livre. A forma de gestão também respeita a liberdade, a democracia e a auto-gestão. A participação econômica dos membros seria igual, seguindo a proporcionalidade e a cooperativa se manteria independente e autônoma, por isso deveria proporcionar educação, formação e informação ao sócio cooperado, buscando intercooperação junto aos seus pares com o interesse voltado, única e exclusivamente, à sua comunidade (HOLYOAKE, 1944). Entretanto, as dificuldades econômicas de inclusão ao mercado de trabalho e a precarização dos direitos trabalhistas têm ocasionado uma difícil possibilidade de escolha do campo profissional para muitos trabalhadores, inclusive aqueles que possuem formação de nível superior. Isto tem trazido à tona a discussão de "novas relações" entre capital e trabalho, como se o problema fosse apenas dos trabalhadores inaptos que não conseguem colocação no mercado competitivo de trabalho.

Com esta perspectiva medonha, não raras são às vezes em que este trabalhador se vê acuado diante de exigências cada

vez mais severas para a ocupação de um posto de trabalho sem que para isto tenha tido condições financeiras de atualização e prosseguimento nos estudos formais de educação, fragilizando ainda mais a sua perspectiva de vida digna. Muitos buscaram no cooperativismo de trabalho a solução e houve um grande crescimento deste segmento do cenário brasileiro, principalmente na prestação de serviços a terceiros.

A análise destes fatos mostra que se acentuou o abismo social entre os que possuíam capital e os que produziam para o capital. Isto foi gerado pela nova organização do trabalho iniciada com o crescimento da indústria de máquinas. Esta mudança de paradigma transformou uma minoria de empresários, em pessoas bem sucedidas financeiramente, através da produtividade alta e da mão de obra com baixa remuneração.

Este cenário de transição de capital atomizado para capital molecular possibilitou às cooperativas sedimentarem suas histórias uma vez que o próprio desenvolvimento do capital não conseguiu combater a perversidade da exclusão social, pois gerar riqueza não significa gerar justiça social. Institui-se, aqui, a crise constante entre o capital e a força produtiva (SARATT, 2000). Nessa perspectiva os trabalhadores ficam à mercê da oferta de vagas e de valores irrisórios para sobreviverem.

Hoje o capitalismo está se transmutando em vários aspectos, inclusive com rebatimento na organização e estruturação produtiva do país. Há uma forte tendência de enfraquecimento e desmantelamento de movimentos sociais e dos trabalhadores sindicalizados, mostrando que o próprio capital não consegue equacionar as mazelas por ele geradas. É neste cenário de incertezas que o discurso da cooperação emerge como "alternativa" daquilo que o modelo econômico exclui.

Assim, no momento atual, torna-se imprescindível analisar a perspectiva de sobrevivência do cooperativismo de trabalho frente a este cenário, pois entender e reafirmar as concepções que sempre

marcaram o cooperativismo enquanto doutrina e filosofia é necessário. Portanto entende-se que o Cooperativismo é um movimento que agrega a idéia de uma empresa cidadã de gestão compartilhada, contribuindo no desenvolvimento de sua comunidade, respeitando o meio ambiente e as demais instituições, com valores éticos (SEMISA, 1980). Está fundamentado no humanismo, na liberdade, na democracia, na participação, na responsabilidade, na solidariedade, na autonomia de gestão e, por conseqüência, na justiça social.

Nesta perspectiva encontraremos a efervescência do desafio paradigmático da pós-modernidade: o homem, antes tutelado se transformando em cidadão emancipado discutindo seus direitos, seus deveres, suas responsabilidade bem como exercendo com autonomia a gestão de seu próprio empreendimento. Entretanto, para que isso realmente aconteça é imprescindível a preparação dos sujeitos para o exercício desta "nova demanda", ou seja, a autogestão. Segundo Albuquerque (2003) a autogestão não é simples. É necessário compartilhar poder e qualificar relações sociais de cooperação como exercício constante deste movimento para a conquista e apropriação da participação.

Embora ressalte que o conceito envolva ambigüidades, uma vez que possuem diversos significados, aponta também que não se podem reunir tais preceitos em uma única visão. Entretanto afirma que este conjunto de noções possuiu "práticas sociais que se construíram, são localizadas, datadas e legitimadas historicamente. [...] com as lutas dos trabalhadores e principalmente do movimento operário". (p. 21). Desenhando assim, o cenário de uma busca dos próprios trabalhadores neste sentido. E este tem sido o foco principal para o Serviço Social na atualidade. Historicamente há um imbricamento do Serviço Social com a gestão e o desenvolvimento social, embora para o Serviço Social esta temática incida somente após a reconceituação aqui no Brasil (CBCSIS, 1986).

Atualmente, a discussão chave das ciências sociais tem sido a incompatibilização entre o desenvolvimento econômico e a (in) justiça social. Mas o que defendemos aqui é a concepção de desenvolvimento que vai além da acumulação de riqueza e do crescimento de indicadores relacionados à renda e ao produto nacional bruto. Para Casarotto Filho & Pires (1998, p. 92) o conceito de desenvolvimento deve considerar as interações entre o aspecto econômico-social, científico –tecnológico, geo-ambiental e político-institucional uma vez que:

> a) Economia-social: relaciona-se à criação de condições para o desenvolvimento econômico, socialmente inclusivo e eqüitativamente distributivo;
> b) Científico -tecnológico: refere-se ao domínio e atualização do conhecimento e a sua aplicação nas atividades humanas, estimulando a contínua inovação;
> c)Geo-ambiental: porque assegura a manutenção da base de recursos ambientais entendidos como somatório das condições do ambiente social, desde a conservação da natureza até a conservação da cultura social inserida;
> d) Político-Institucional: porque é necessário o estabelecimento e consolidação do sistema político representativo, garantindo continuidade e consciência de um processo estruturado por um sistema coordenado de decisões e ações que promovam o desenvolvimento, a interação e articulação das dimensões do processo.

Assim, é importante salientar que nesta opção de desenvolvimento, quem vem sofrendo constantes mutações sem participar deste debate são os trabalhadores. Isto está explícito quando se discute fracionadamente por categoria a questão salarial,

a melhoria da qualidade de vida, os ajustes e perdas importantes consolidadas ao longo do processo das leis trabalhistas sem se dar conta de que a renda está justaposta ao posto de trabalho.

A fragilidade dos trabalhadores aflora justamente neste aspecto, pois, diante dos desafios e transformações que aceleram o processo tecnológico com a globalização adentrando no mercado provocando desequilíbrio, precarização e vulnerabilidades sociais, não há força de negociação da classe trabalhadora. O quadro é de dependência e inércia fazendo com que a sociedade pré-julgue movimentos legítimos de defesa da classe trabalhadora em "grupos de baderneiros" e de "desordeiros". Como se só o desenvolvimento existente seja ordeiro.

Diante deste quadro encontra-se o Serviço Social com o desafio de assessorar o cooperativismo realizando a leitura deste processo, conhecendo e reconhecendo as transformações paradigmáticas no mundo do trabalho, onde um dos nichos identificados é o segmento trabalho. Este é o cenário onde o simples empregado se transforma em um empreendedor e gestor do seu próprio negócio. Para Albuquerque (2003, p. 20): "Por autogestão, em sentido lato, entende-se o conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um coletivo". (ALBUQUERQUE, 2003).

Neste processo é necessário que o Assistente Social entenda que ocorreu mudança de atitude e de hábitos culturais destes trabalhadores reunidos em gestão compartilhada. Neste sentido a intervenção profissional torna-se instrumento enquanto facilitador para o grupo de cooperantes até para desmistificar a idéia de que trabalhador sem a tutela do dono do capital não tem possibilidade de desenvolver autogestão.

Duarte (2005) afirma que nesta questão está implícito que os trabalhadores dominem outra ferramenta além da autogestão: a autonomia. Segundo a autora "o mais importante na manutenção

do princípio da autonomia é acreditar nele como oportunidade ímpar de somar forças e esforços no sentido de buscar e assegurar respostas, assumir desafios e assim garantir a sua sobrevivência mesmo diante da burocracia que historicamente emperra as iniciativas, ou do somatório de problemas sociais medidos por índices desproporcionais e propositadamente longe dos reais custos dos serviços, dos salários, das necessidades básicas como a moradia, a água, energia, educação adequada e de qualidade, saúde, entre outros". (2005, p. 15).

Contudo convém salientar que esta transformação deve ser exercitada por todos os envolvidos no processo, uma vez que a mudança cultural, necessariamente deve ser apreendida e executada pelo universo dos atores que participam da experiência da autogestão e da autonomia, pois no cooperativismo. "[...] o homem saí de sua postura servil para ser o dono de sua própria história de vida. Ele toma a si o encargo de realizar a sua própria felicidade pelo trabalho, em conjunto com os seus".

Para que isso ocorra, "não é necessária a tutela do Estado e nem de um proprietário de empresas, pois é possível que todos vivam o espírito cooperativo, desde que acatem os princípios universais dessa forma de trabalho". (DUARTE, 2003, p. 60-61). O aspecto importante a ser observado aqui é a de que os envolvidos nesta experiência identifiquem uma alteração na forma de olhar os valores existentes, nas formas de gestão e até nos métodos de aplicação dos conhecimentos individuais para o coletivo.

Esta premissa possibilita autonomia e independência ao cooperativismo de trabalho, pois segundo Crúzio (2000, p. 31), "fiscalizar o cumprimento da missão e dos objetivos iniciais da cooperativa, defendendo-se contra possíveis intervenções ou prestamistas, etc." É importante e a educação formal agrega valor nas atitudes que são necessárias neste empreendimento. Torna-se imprescindível salientar que os problemas em relação à prática da autonomia e dependência surgem exatamente quando os tomadores

de serviços intentam intervenções externas, desrespeitando, inclusive, cláusulas contratuais, numa evidente mostra de que desconhecem o funcionamento e o fundamento básico deste segmento cooperativo o qual somado à falta de desenvoltura do sócio na defesa argumentativa do seu empreendimento, é risco fatal para ambos.

O capital, nessa ótica, é mero meio de realização da organização, pois não visa o lucro, mas sim, o trabalho para os associados, eliminando o lucro industrial ou comercial, uma vez que o único objetivo é a defesa do interesse geral dos seus sócios. As cooperativas, portanto, não são isoladas, elas fazem parte de organizações federativas, as quais planejam o futuro do movimento. E isto faz a diferença, pois concebe a idéia de continuidade.

Assim no segmento trabalho ocorre, por parte dos sócios cooperantes, a prestação de serviços a terceiros, desenvolvendo um novo ambiente de relações entre o capital e o trabalho. Isto se configura ou não na atitude de engajamento de um homem em plena busca de si, ao mesmo tempo, em que enfrenta o mercado de novas relações com o capital e os seus desafios. Como ressalta Schneider (1999, p. 202) é "[...] o direito dos associados de determinar por si mesmos para que e como sua cooperativa deve ser organizada nas condições socio-econômicas existentes [...]". Compartilhar com outros homens soluções criativas que potencializem as riquezas naturais e humanas de suas próprias comunidades, desencadeando processo de desenvolvimento sustentável local e regional é, sem dúvida também, o grande desafio proposto ao Serviço Social.

Até porque é possível identificar que estar pobre é mutável e é diferente de ser submisso, dependente e cliente de péssimos serviços. No Cooperativismo este traço está bem diferenciado quando reafirma em seus princípios a necessidade de buscar a livre adesão e a voluntariedade. Ao estimular a autogestão e a democracia no empreendimento cooperativo os associados

legitimam as decisões do seu quadro social através da participação e da conscientização de que todos são iguais, não só perante a lei como também perante a seus semelhantes: um homem, um voto. Esta foi a preciosa lição deixada pelos doutrinadores e percussores da idéia da cooperação.

Por isso a autonomia, a criatividade, a autodeterminação e a liberdade nas ações profissionais assumem uma perspectiva emancipatória ao ser humano no cooperativismo. A repercussão torna-se imediata na profissão, pois, a cultura de que se está predestinado divinamente à pobreza, devendo estar conformado com o pauperismo e a ausência de dignidade não é, ao cooperativismo um estado natural, qualificando as ações profissionais no sentido de que há uma sensibilidade propícia e aguçada de um grupo que quer e persegue metas de equidade, democracia e igualdade com vida digna e plena, para o coletivo envolvido. Este comportamento, diante dos desafios surgidos com a crise salarial fazem o homem cooperativo, apostar numa possibilidade de reversão deste quadro quando, através da tomada de consciência percebe que é possível se articular coletivamente para solucionar o problema que é de singulares.

A formalização do dever maior do sócio, em relação ao seu empreendimento, ocorre através da cota-capital e da taxa administrativa. São estes recursos que sedimentam a independência necessária para o fortalecimento da cooperativa, fornecendo os meios de manutenção e viabilização deste empreendimento que é coletivo. O incentivo maior provém da conscientização do sócio de que não se deve comprar a prazo para evitar os juros que comprometem a renda familiar, e jamais abandonar o estudo formal. Entendem os líderes do movimento que sem estudo não há o provimento da educação formal, necessária para uma gestão responsável: saber o que se está fazendo. Neste sentido ocorre qualificação dos sócios uma vez que se descortinam outras possibilidades de analisar alternativas e soluções aos desafios do

dia a dia.

Na perspectiva dos precursores do cooperativismo, isto seria possível; um sistema cooperativo, onde o trabalho emancipasse o homem e o tornasse o condutor de sua condição econômica. No entanto é necessário ressaltar que, além dos precursores, houve os sistematizadores da doutrina e do pensamento cooperativo que possuíam a vocação de educadores e fundamentaram as atuais normas cooperativas.

Dentre os doutrinadores estão os Probos Pioneiros de Rochdale, Schulze-Delitzsch e Raiffeisen. A fig. 1 mostra foto histórica de alguns Pioneiros de Rochdale. Eles não só elaboraram nova organização como também instituíram premissas administrativas válidas até hoje.

FIGURA A: OS PIONEIROS DE ROCHDALE



Fonte: http://www.cse.ufsc.br/~nec/cooperativismo.htm

Foi a reunião destes pensadores do cooperativismo, que desencadeou o surgimento da idéia da cooperação tendo ligação direta com a Revolução Industrial, porque seu advento alastrou a preocupação com os rumos da sociedade, decorrentes dos problemas econômicos e sociais provocados pelo capitalismo.

Hoje, o cenário não está diferente e o cooperativismo ressurge com um ar de renovo ao que já é velho; por isso é importante analisar e observar os rebatimentos que ocorreram nesta nova sociedade de consumo, na qual só é cidadão quem consome.

Neste sentido as formas de cooperação existentes hoje dependem das transformações do próprio regime econômico vigente. Entretanto há uma cunhagem de filantropia na busca do desenvolvimento social eqüitativo com o desenvolvimento econômico. Isto, de certa forma tem fragilizado o movimento cooperativo, pois, embora haja organizações coletivas voltadas para o social, através da solidariedade, o próprio movimento cooperativo não encontrou formas de desenvolver intercooperação como estratégia de consolidação deste modelo econômico "sempre emergente".

Talvez o princípio da intercooperação tornasse visível a idéia de que não há a necessidade do lucro exagerado e tampouco da concorrência desenfreada, porque todos se beneficiariam ao investirem em seus empreendimentos solidários. Desta forma solidificariam, não só o econômico como também desencadeariam desenvolvimento social em suas comunidades locais.

## 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem dúvida enfrentamos uma nova forma de relacionamento entre homem, capital, renda e trabalho. Muito embora encontremos, ao longo da história brasileira, várias alterações dos meios de produção, das relações de trabalho e das formas de assalariamento. Não há o registro de um movimento forte de trabalhadores no cooperativismo urbano. Isto é fato recente. Ao profissional do Serviço Social importa decodificar como o processo de participação, democracia, de mutualidade

acontece na autogestão. Importante também é entender a gestão compartilhada como instrumento emancipatório do trabalhador, mas para isso o profissional de Serviço Social deve organizar o seu processo de trabalho para esta demanda. O fato é que sem as noções de liberdade, eqüidade, democracia e auto gestão inseridas no movimento do cooperativismo de trabalho não é possível auxiliar estes trabalhadores. Portanto temos um grande desafio: desenvolver o processo de trabalho de Serviço Social voltado para a demanda do cooperativismo.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, P. P.D. **Autogestão.** In: CATTANI, A. D. (org.). A outra economia. Porto Alegre: Veraz, 2003.

CASAROTTO, F; PIRES, N. L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CBCSIS. **Teorização do Serviço Social**. Rio de Janeiro: Agir, 1986.

CRÚZIO, H. D. O. **Como Organizar e Administrar uma Cooperativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

DUARTE, E. A autonomia como fator de desenvolvimento no

cooperativismo de trabalho. **Perspectiva Econômica.** São Leopoldo, v. 38, nº 121, p. 59-92.

DUARTE, E. A Autonomia no Cooperativismo de Trabalho, na Perspectiva do Serviço Social. **Revista Temas Sociais em Expressão**, Frederico Westphalen, v. 4, p. 13 – 26.

FISCHER, T. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: Introdução a uma agenda. In: FISCHER, T. **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**: marcos teóricos e avaliações. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

HARTUNG, Alcyr Peters. **O cooperativismo ao alcance de todos**. 2. ed. Florianópolis: OCESC, 1996.

HOLYOAKE, Georges J. **Historia de los pioneros de Rochdale** (Trad. Bernard Delon. Buenos Aires: Intercoop, 1975.

SARATT, Newton. **Cooperativas de Trabalho**: um diferencial inteligente. Porto Alegre: Ipsis Litteris, 2000.

SEMISA, Domingo. **Manual de cooperativas de trabajo**. Buenos Ayres: INTERCOOP, 1980.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa.** São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

# RESPONSABILIDADE SOCIAL *VERSUS* COMUNIDADE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE INDÚSTRIAS DE FUMO SANTACRUZENSES

Fábio Luís da Silva Maia[1]
Deivis Cassiano Philereno[2]
David Lorenzi Júnior[3]

## RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar os programas de responsabilidade social de indústrias fumageiras de Santa Cruz do Sul desenvolvidos em 2003, enfocando o ponto de vista da comunidade sobre estas ações. O estudo está baseado na pesquisa de campo, em que são analisados, através de entrevistas padronizadas, temas relativos à eficácia das ações sociais (definidas sob o título de "responsabilidade social") promovidas pelas indústrias. A análise evidencia que os sujeitos atingidos na maioria dos casos analisados avaliam positivamente as ações sociais promovidas pelas empresas.

[1] Mestre em Desenvolvimento Regional (UNISC), Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Dom Alberto e Coordenador do curso de Administração desta Instituição.
[2] Especialista em Gestão e Estratégia em Contabilidade (FACCAT) e Mestrando em Economia do Desenvolvimento (PUCRS), Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Dom Alberto.
[3] Mestre em Desenvolvimento Regional (UNISC), Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Dom Alberto.

**Palavras-Chaves:** Fumageira, Responsabilidade Social e Balanço Social.

## ABSTRACT

This research has a purpose to analyze the social responsibility Programs developed by the Tobacco Industries in Santa Cruz do Sul in 2003, considering the community point of view on such activities. The study is based in a field research where topics related to social activities sponsored by the companies are analyzed, through a standard interview (under the title "Social Responsibility") .The analysis shows that the majority of people receiving the programs evaluate positively all social activities sponsored by the companies.

**Keywords:** Tobacco Company, Social responsibility and Social Balance

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos traços mais impactantes da recente evolução da economia mundial tem sido a integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais. Para grande parte das empresas, isso significou a inserção, muitas vezes forçada, na competição em escala global. Com esta realidade, as organizações passaram a assumir na sociedade uma posição mais ampla, surgindo a discussão sobre o seu papel como agentes sociais no processo de desenvolvimento e como são levantadas necessidades das comunidades nas quais as organizações estão inseridas.

Com base no exposto, a questão central desta pesquisa é: as ações sociais desenvolvidas pelas organizações do setor fumageiro de Santa Cruz do Sul, as quais atuam socialmente, são eficazes no atendimento das "demandas" das comunidades nas quais essas estão inseridas? Isto é, o que vem sendo feito, sob o título de Responsabilidade Social, surte efeito na sociedade em termos do que os agentes atingidos esperam e como eles avaliam aquelas ações?

Especificamente, nos questionamos se as empresas, que atuam sob a idéia de Responsabilidade Social, estão promovendo, sob o ponto de vista da(s) comunidade(s) atingidas: (1) inclusão dos setores excluídos; (2) alternativas e demandas das comunidades e como conseqüência (3) gerando desenvolvimento de forma equilibrada (social, econômica e ambientalmente equilibrado), ou seja, tentando romper com a exclusão e as desigualdades internas das regiões onde elas atuam.

A proposta deste estudo é a de identificar a eficácia das ações sociais em termos do atendimento das demandas das comunidades regionais das empresas da indústria fumageira de Santa Cruz do Sul, que atuaram socialmente, durante o ano de 2003, na concepção de desenvolvimento regional.

Esse instrumento de pesquisa é constituído de um questionário em escala ordinal variando de um até sete da discordância total até a plena concordância. Do lado das cinco fumageiras pesquisadas, foram aplicados questionários para 15 gestores das ações de responsabilidade social, sendo que em quatro delas foi pesquisado somente um gestor e numa delas foram pesquisados nove gestores. Isso porque esta última fumageira é aquela que conta com uma equipe muito maior que as demais, que é responsável pelas ações daquela empresa.

Cabe destacar que esse instrumento de pesquisa também foi constituído de um questionário em escala ordinal, variando de um até sete da discordância total até a plena concordância. Sendo

aplicado em três gestores, pois um deles gerencia a instituição que atua em parceria com três fumageiras e o restante representa a gestão das outras duas instituições envolvidas na pesquisa.

Após a aplicação e digitação dos instrumentos no software SPSS[4] versão 11.0, foram realizadas estatísticas descritivas, em que podemos verificar a avaliação das empresas sobre suas ações em nível interno da empresa e quanto à comunidade atingida. E também podemos verificar, em termos descritivos, a avaliação dos atingidos por aquelas ações; por fim, realizamos uma comparação do ponto der vista empresarial e do ponto de vista da comunidade.

Cabe salientar que, para fins da análise estatística procedida nos instrumentos de pesquisa, agrupamos em dois grupos de análise: Grupo I: por nós chamados de Grupo Burocrático - que compreende as indústrias fumageiras de Santa Cruz do Sul e as instituições atuantes como intermediárias entre as indústrias fumageiras e a pessoas físicas atingidas; e o Grupo II: por nós chamado de Grupo dos Atingidos, que revela a visão que as pessoas atingidas têm acerca das ações sociais provenientes do Grupo I.

No intuito de verificar se existe diferença na avaliação das empresas e dos atingidos quanto às ações de responsabilidade social, utilizamos a Prova de Kolmogorov-Smirnoff, cuja hipótese nula é que não há diferença. Este teste foi escolhido ao invés do teste de Qui-Quadrado em função de nossa amostra ser muito pequena. Isto porque testes não paramétricos, como o que utilizamos, são úteis em situações em que as amostras são pequenas e em que a distância entre os requisitos é grande.

Especificamente se o teste, para uma determinada questão tiver um nível de significância menor que 5% ($p < 0,05$), consideramos que existe uma contradição entre a avaliação das

[4] *Statistical Package for the Social Science.*

empresas e dos atingidos quanto às ações de responsabilidade social desenvolvidas por aquelas.

Com base nestas perspectivas metodológicas, é necessário discutir sobre o desenvolvimento para avaliar a responsabilidade social das empresas fumageiras a partir do ponto de vista das comunidades atingidas.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Conforme Rattner (2001), a perda de credibilidade do Estado no Brasil foi conseqüência de uma sucessão de processos históricos. O Estado perdeu muito de sua capacidade de orientar e regular as atividades sociais à medida que foi espoliado e dilapidado pelas elites e não conseguiu mais atender às necessidades básicas das populações carentes.

Como resultado dessas transformações, surgiu um Estado democrático e descentralizado, composto por inúmeras comunidades e usufruindo da mais ampla autonomia na gestão de seus destinos, porém, consciente da necessidade de cooperação e interdependência para assegurar a sobrevivência de todos. A partir dessa nova visão cooperativista, o Terceiro Setor surge como uma nova proposta de ação tripartite entre o poder público, a sociedade e a iniciativa privada.

Ao mesmo tempo em que o Estado demonstrava sinais de falência, a sociedade não permaneceu imobilizada: houve o florescimento de alternativas à prestação de serviços públicos, em sua maioria, específicas em seu escopo e limitadas em sua abrangência, nas áreas de saúde, educação e assistência social. Essas ações são proporcionadas por grupos sociais não-institucionalizados, organizações da sociedade civil, Ongs, fundações privadas, entre tantas outras formas de organização que

possuíam as características de serem, simultaneamente, não-governamentais e não-lucrativas.

Na visão de Carr (1999), valorizar a co-responsabilidade dos cidadãos não significa tampouco eximir o Governo de suas responsabilidades. Significa reconhecer que a parceria com a sociedade é que permite ampliar a mobilização de recursos para iniciativas de interesse público.

Com isso, mesmo inserida em questionamentos que precisam ser apurados, a responsabilidade social passa a ser um assunto que não pode faltar na agenda das empresas brasileiras, pois serve para preencher a exigência da competitividade empresarial (que não é o foco deste trabalho) e passa a exercer também tarefas até então de exclusividade do Estado, tais como a melhoria da qualidade de vida das comunidades.

Cabe destacar que o ponto de partida para o desenvolvimento da responsabilidade social centra-se na compressão do *welfare state* e seu esgotamento total devido ao agravamento das desigualdades e demandas sociais não atendidas, em seu lugar, surgem *welfare state* moderno, onde as funções do Estado são revistas. Aumenta o papel social das empresas, surge o terceiro setor, com suas organizações não-governamentais, associações voluntárias e organizações sem fins lucrativos. Neste sentido aparecem as primeiras ações de responsabilidade social corporativa.

## 3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A definição que melhor representa a responsabilidade social empresarial é a de Ashley (2003), pois concentra as principais dimensões envolvidas na Responsabilidade Social: (1) comportamento ético; (2) desenvolvimento econômico, social e

ambiental e (3) qualidade de vida. Para compreender melhor a aplicabilidade da responsabilidade social corporativa, é necessário refletir sobre: O que é ser socialmente responsável? Em que dinâmica isso se aplica? Quais os valores mais influenciados pela prática social? Quais as vantagens atribuídas à empresa?

Contudo, o trabalho empresarial no campo social requer muito mais habilidade e criatividade, pois a lógica apresentada é completamente diferente. As variáveis existentes são caracterizadas mais pelo aspecto qualitativo, ou seja, pelo desenvolvimento humano e não mais pelo quantitativo, que são os universos dos números e gráficos. Por isso, a responsabilidade social é reconhecida como um processo que abrange múltiplas exigências, atuando em cenários dinâmicos, principalmente os relacionados às mudanças culturais, mobilizando todas as partes da organização.

Dentro dessa linha de análise da responsabilidade social, deve ser considerado, na ótica de Carr (1999), o conceito de resultado final triplo, que integra os relatórios sociais, os de meio ambiente e os financeiros. Estratégias eficazes relacionadas a esses três tipos de relatórios podem significar a obtenção de bons resultados. Todavia, muitas empresas também estão conscientes de que estratégias mal-sucedidas nesse aspecto podem ser mais desastrosas do que o ato de não empregá-las.

Com base no conceito de responsabilidade social e nas ações empresariais desenvolvidas para alcançar estas metas, podemos traçar um breve percurso de como a responsabilidade social vem sendo desenvolvida no Brasil.

## 4 RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL

O crescente reconhecimento de iniciativas empresariais em áreas sociais é um indicador de que a prática social tende a estar

cada vez mais presente no elenco de atividades da iniciativa privada brasileira. Ainda, na esteira dessas premiações, em nível internacional, tem-se a criação de um certificado de responsabilidade social das empresas: o SA8000 (*Social Accountability).* Este certificado tem o objetivo de reconhecer o comprometimento social da empresa com os seus diversos públicos, conferindo a denominação de empresa socialmente responsável.

No entanto, é difícil afirmar que este certificado será um diferencial decisivo na valorização da empresa. Da mesma forma que o ISO14001 (controle e preservação ambiental) e o BS8800 (investimento na qualidade de vida dos funcionários), o SA8000 poderão trazer ganhos substanciais no processo de relacionamento da empresa com o seus ambientes e, em uma perspectiva mais ampla, na melhoria da imagem institucional.

Na ótica de Cohen (2000), existem indícios fortes de que as empresas estejam começando a assumir seu lado cidadão. A maioria das empresas (56%) apóia programas sociais segundo a primeira pesquisa nacional sobre a atuação social e o estímulo ao voluntariado nas empresas, finalizada em julho de 1999, pelo Programa Governamental Comunidade Solidária.

Um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) revelou que 67% das empresas situadas na região sudeste do Brasil praticaram "ações sociais" no ano de 1998. O IPEA denomina "ações sociais" qualquer doação feita a pessoas ou entidades, sem fins lucrativos, que apóiem a área da saúde, educação e lazer. Verificou-se que há relação direta entre participação das empresas e o tamanho delas: 62% das microempresas, 76% das pequenas empresas, 75 % das médias e 95% das grandes têm atuação social.

A idéia de responsabilidade social supõe que a corporação tenha não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, as quais se

estendem além dessas obrigações. Além disso, as ações de responsabilidade social devem contemplar uma análise sobre balanço social, o que vai permitir uma reflexão sobre o saldo dos programas sociais desenvolvidos, e refletir sobre o desenvolvimento regional.

## 5 UMA BREVE ANÁLISE SOBRE O BALANÇO SOCIAL

O registro das ações voltadas para a responsabilidade social permite avaliar seus resultados e direcionar os recursos para o futuro. O balanço social da empresa deve explicitar as iniciativas de caráter social, resultados atingidos e investimentos realizados. O monitoramento de seus resultados por meio de indicadores pode ser complementado por auditorias feitas por entidades da sociedade (ONGs e outras instituições), agregando uma perspectiva externa à avaliação da própria empresa (RIOLI, 1997, p. 2).

O balanço social, antes de ser uma demonstração endereçada à sociedade, é considerado uma ferramenta gerencial, pois reunirá dados qualitativos e quantitativos sobre as políticas administrativas e sobre as relações entidade/ambiente. E esses dados poderão ser comparados e analisados de acordo com as necessidades dos usuários internos, servindo como instrumento de controle, de auxílio para a tomada de decisões e na adoção de estratégias. É, ainda, um instrumento de auxílio na gestão da entidade, contribuindo para a melhora da estrutura organizacional, da informação e da comunicação, da produtividade, da eficiência e eficácia etc. O interesse não é somente da empresa. A comunidade, os clientes, os fornecedores, o poder público-estatal etc. também são atores integrantes da rede de relacionamento da empresa, portanto, devem pelo menos conhecer as principais etapas de elaboração do balanço social, o que nem sempre acontece.

Porém, cabe observar que o balanço social não deve ser um instrumento meramente quantitativo, não podemos observar na nossa pesquisa de análise dos balanços sociais das fumageiras de Santa Cruz do Sul, nenhum indício de avaliação dos sujeitos atingidos pelas ações sociais. Com isso vislumbramos uma grande limitação na medida em que o que interessa para as indústrias fumageiras pesquisadas é apenas divulgar ao mercado, o que estão fazendo na área social. Isso foge da visão Mcintosh (2001), que aponta a necessidade do balanço social identificar o que mudou na vida das pessoas atingidas pelas ações de responsabilidade social.

O balanço social deve ser fruto dos resultados apresentados pela demanda desses públicos. Portanto, nada mais lógico que haja uma interação entre a empresa e seus públicos na construção desse canal de comunicação social. Assim, tendo tudo isso, notamos, com mais nitidez, o quanto a empresa está realmente envolvida com os resultados de suas atividades, independentemente da lógica que esteja por detrás das ações.

É importante deixar bem claro que a responsabilidade social empresarial não pode ser entendida e trabalhada como um processo de agregação de valor via exploração mercadológica da questão social ultrapassando as barreiras da sua função econômica. Além disso, a responsabilidade social deve ser vista em sua relação com o desenvolvimento regional.

Conforme Boiser (1996), o desenvolvimento regional pode ser encarado como um processo localizado de mudança social sustentável, que tem como propósito primordial o progresso permanente de uma comunidade e de seus respectivos membros, que vivem em um determinado espaço regional.

Mas qual a importância em determinar o campo de interação da empresa com a sociedade? Sem saber quais as variáveis adotadas pela empresa, ao colocar em prática as suas responsabilidades sociais, fica difícil direcionar qualquer plano nessa

área, além de colocar a própria organização rodeada por mais dúvidas do que certezas.

O cerne da questão é não confundir obrigatoriedade com responsabilidade social. Toda empresa deve zelar pelos seus valores morais e éticos da mesma forma que preza pela sua qualidade, pela suas marcas e produtos. Dessa forma, cabe destacar que, independente do que está por trás das intenções dos empresários, as ações de responsabilidade social geram um impacto na comunidade. A sociedade carece ainda de instrumentos que fiscalizem e avaliem as ações, ou estudos científicos que tragam os resultados à tona tais como o estudo aqui proposto.

## 6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS PONTOS DE VISTA: A VISÃO EMPRESARIAL E A VISÃO DA COMUNIDADE

As análises estatísticas são feitas com base nos dados coletados no grupo burocrático e nas pessoas atingidas pelas suas ações sociais. Inicialmente, será discutida a avaliação dos resultados do grupo burocrático formado pelas indústrias fumageiras de Santa Cruz do Sul e instituições e das pessoas atingidas através da descrição estatística dos resultados obtidos, serão evidenciadas considerações que, por sua vez, possibilitam uma análise comparativa utilizando-se o teste não-paramétrico Kolmogorov-Smirnoff, entre a visão das indústrias fumageiras e instituições com a percepção das pessoas atingidas.

Este teste de aderência verifica se o comportamento de dois grupos distintos pode ajustar-se ou não. As comparações entre as variáveis são feitas aos pares, em que o primeiro elemento representa a opção do grupo dos burocratas e o segundo representa a opção das pessoas atingidas. Em que pese, o objetivo

reside em identificar se a visão do grupo burocrático é percebida pelos sujeitos atingidos.

Teremos como hipótese do teste comparativo a decisão de que não existe diferença entre a visão do primeiro grupo e do segundo grupo em relação ao tema abordado. A alternativa de que existe diferença será adotada quando for rejeitada a hipótese. A chance de rejeitarmos a hipótese, caso esta seja verdadeira, é quando nível de significância for de 5% em todos os casos.

Para abordar o tema, as indústrias e as instituições responderam a seguinte questão: Existem políticas formais de identificação das demandas sociais? As pessoas atingidas responderam a questão: A sua opinião é levada em consideração pelos responsáveis dos projetos sociais e/ou ações pontuais no que se refere às atividades desenvolvidas?.

Nesse caso, a hipótese sob H0 é que as distribuições de freqüências das respostas das partes envolvidas se comportam de forma semelhante induzindo a uma concordância entre eles, enquanto que a rejeição dessa hipótese mostrará divergência de opinião.

No uso do teste de Kolmogorov-Smirnoff, para comparar duas amostras, consideramos o nível de significância adotado ($p < 0,05$), o teste não foi significativo e o nível de significância encontrado no teste 0,819, não permitiu rejeitar a hipótese.

Neste caso, concluímos que a visão das indústrias e instituições pode ser considerada semelhante à visão dos atingidos em relação ao tema abordado, ou seja, a elaboração das políticas formais de ações sociais das indústrias fumageiras considera a opinião das pessoas atingidas por essas ações.

Para abordar o tema, as indústrias e as instituições responderam a seguinte questão: A consulta periódica aos beneficiários das ações prestadas pela empresa é uma prática já consolidada na sua relação com a comunidade?; enquanto que as pessoas atingidas responderam a questão: Você costuma contribuir

com idéias, sugestões para as ações desenvolvidas no programa que você participa ou ações pontuais que você participa?.

O teste de Kolmogorov-Smirnoff mostrou que o nível de significância relativo a essa diferença nas respostas é 0, 013, menor que o nível de significância adotado. Nesse caso, podemos rejeitar a hipótese. Concluímos que a visão do grupo burocrático e dos sujeitos atingidos é diferente, isto é, o grupo burocrático pesquisa suas ações sociais junto à comunidade e divulga-as de forma eficaz para a comunidade, entretanto os atingidos não possuem a mesma opinião. Essa divergência apontada pelo teste é muito significativa, pois decorre da visão empresarial que o grupo burocrático atribui para as ações sociais desenvolvidas junto aos atingidos.

Durante nossa observação de campo, podemos identificar que os gestores buscam criar imagens participativas, envolventes e integradas com os anseios dos atingidos, o que por sua vez não é percebido por esse público, considerando a existência de um significativo percentual de entrevistados que discordam que contribuem com idéias e sugestões nas ações dos projetos sociais a que estão vinculados.

Para abordar a normatização dos programas, as indústrias e as instituições responderam a seguinte questão: Possui normas escritas e amplamente divulgadas versando suas ações sociais?; enquanto que as pessoas atingidas responderam a questão: Você reconhece uma preocupação entre os organizadores do programa social / ações em divulgar as normas de funcionamento dos programas / ações de atendimento sociais?

No uso do teste de Kolmogorov-Smirnoff, os resultados evidenciaram que o nível de significância relativo a essa diferença vale 0,476, maior que o nível de significância adotado, implicando que não existe diferença na avaliação dos grupos pesquisados.

A partir da visão de Cohen (2000) podemos observar, durante a pesquisa de campo, a clara preocupação dos gestores das indústrias fumageiras e instituições nesse quesito, muito embora

tenha-nos ficado claro que essa preocupação decorre apenas da visão que esse grupo dá para a normatização.

Conforme a visão de Cohen (2000), que assevera a necessidade de sinergia entre todas as partes envolvidas nas ações sociais, a postura do grupo burocrático, para surtir o efeito desejado, deve afetar diretamente a realidade dos sujeitos atingidos, o que não é evidenciado em sua totalidade na visão dos entrevistados.

Para abordar o tema proposto as indústrias e as instituições responderam a seguinte questão: Existe uma metodologia formalizada para levantar as demandas sociais da comunidade onde a organização está inserida? Já as pessoas atingidas foram indagadas sobre: Você identifica mudanças na sua vida antes e depois de vir para o projeto social que está vinculado ou depois de ser atingido por alguma ação?

Utilizamos o teste de Kolmogorov-Smirnoff e os resultados denotam que o nível de significância encontrado é de 0,026 menor que o nível de significância adotado. Nesse caso rejeitamos a hipótese e concluímos, com segurança, que existe divergência na visão dos grupos pesquisados.

O grupo burocrático atribui para métodos formais, normas escritas, padrões de ações, na maioria das vezes, efetivamente, estanques e fundamentalmente distantes da realidade dos sujeitos atingidos.

Existir métodos formais de levantamento das demandas sociais é de fundamental importância para que as ações sociais surtam o efeito desejado, desde que afinadas com o atendimento concreto das demandas sociais daqueles a que se destinam as ações sociais.

Os resultados obtidos neste teste evidenciam mais uma vez que o grupo burocrático busca desenvolver apenas processos formais, encarando a responsabilidade social como um processo gerencial estanque, que serve apenas para promover seu nome na

região, quando, na verdade, deveria atingir de forma proativa e eficaz as demandas sociais do público-alvo dessas ações.

Para ampliar a análise, as indústrias e as instituições também foram questionadas quanto à definição dos indicadores de desempenho, quanto à discussão com as partes interessadas e quanto à criação de mecanismos para assegurar que os canais de comunicação sejam acessíveis e eficazes para o público atendido em suas ações sociais. Às pessoas atingidas foi perguntada a seguinte questão: As pessoas envolvidas no atendimento de suas necessidades mostram-se "interessadas" em atender suas dificuldades?

A partir da aplicação do Teste Kolmogorov-Smirnoff para duas amostras, encontramos que o nível de significância relativo a essa diferença vale 0,082, maior que o nível de significância adotado. Dessa forma, não podemos rejeitar a hipótese. Concluímos que a discussão das partes interessadas na elaboração dos indicadores de monitoramento das ações de responsabilidade social e sua divulgação é percebida pelas pessoas atingidas.

Para abordar o tema as indústrias e as instituições ainda responderam a seguinte questão: A empresa discute e promove a participação direta dos empregados de forma proativa o seu envolvimento nas suas ações sociais? A comunidade atingida respondeu a: Você reconhece uma preocupação entre os organizadores do programa social / ações em divulgar as normas de funcionamento dos programas / ações de atendimento social?

Os resultados denotam que o nível de significância relativo a essa diferença vale 0,985, maior que o nível de significância adotado. Nesse caso, não rejeitamos a hipótese. Concluímos que a participação proativa dos empregados, incentivada pela empresa, é percebida pelas pessoas atingidas no funcionamento dos programas, na divulgação das ações de responsabilidade social.

As análises dos testes da pesquisa de campo permitem a identificação de aproximações e distanciamentos quanto ao ponto

de vista empresarial e ao da comunidade no que esse refere aos programas de responsabilidade social das fumageiras santacruzenses.

## 7 O PONTO DE VISTA EMPRESARIAL E A VISÃO DA COMUNIDADE

Na perspectiva teórica adotada, a expressão "responsabilidade social" é um comportamento organizacional que, sendo responsável, toma decisões orientadas por uma conduta ética, pois tem consciência de que seus atos não poderão gerar conseqüências sociais negativas, seja a uma das partes interessadas, seja à sociedade em geral.

A cada empresa cabe a tarefa de identificar quem são os públicos atingidos com suas ações sociais, quais seus anseios e necessidades de modo a envolvê-los em discussões que lhes digam respeito. Assim, quando os interesses se encontram entrelaçados, a idéia da responsabilidade social vem a se consolidar junto a esses públicos.

No que se refere à responsabilidade social das empresas, deve resgatar valores humanos universais, pressupõe a tomada de decisões de maneira ética, preservando interesses de todas as partes envolvidas numa relação na qual todos ganham.

Planejar os negócios de forma socialmente responsável, respeitando valores e direitos, pode contribuir para uma sociedade menos desigual, mais justa e com melhoria de vida às pessoas atingidas. Assim sendo, as ações sociais promovidas pelas empresas devem atenuar os problemas sociais que assolam a comunidade onde as empresas estão inseridas, não só na melhoria das condições de vida dessas, mas da sociedade como um todo.

Do ponto de vista da comunidade, a pesquisa mostra que

ela sente necessidade de a empresa consultá-la sobre suas necessidades e prioridades, a fim de que os programas de responsabilidade social realmente solucionem ou amenizem os problemas locais. Essa visão difere da empresarial, pois esta parece não estar tão preocupada em mapear as prioridades da comunidade antes de criar e implementar projetos de responsabilidade social.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ser socialmente responsável tornou-se uma condição de sobrevivência no mundo dos negócios e, nessa ótica, o foco das discussões sobre o tema está na função econômica da empresa e nos novos desafios gerenciais impostos por um mundo globalizado. Isso torna a adoção da responsabilidade social pelas empresas um fator de competitividade e estratégia empresarial. Outrossim, a responsabilidade social é discutida enquanto um compromisso social das empresas no enfretamento aos diversos problemas sociais que afetam o mundo e para a construção de uma sociedade mais justa, social e economicamente responsável e sustentável.

Questões relativas à fome, à sobrevivência, ao desemprego e à exclusão social, dentre outras, remetem a outro patamar, a discussão acerca da responsabilidade social corporativa. Essa situação vem sensibilizando empresários que, isoladamente ou em parceria com outras empresas e com organizações do terceiro setor, desenvolvem projetos e utilizam recursos privados para o atendimento de interesses públicos. Nesse sentido, buscam desenvolver uma postura socialmente mais responsável e de co-responsabilidade no enfrentamento dos problemas sociais, reforçando conceitos de empresa-cidadã, cidadania empresarial e responsabilidade social empresarial.

Enfim, a responsabilidade social das empresas, em seu

sentido mais amplo, significa agir corretamente, é o compromisso social com a questão social, com a vida em sociedade e com a dignidade humana; é a responsabilidade e o comprometimento das empresas com os problemas sociais que assolam o país e o mundo, tomando atitudes concretas para enfrentá-los de modo a efetivamente melhorar condições de vida, contribuindo para a sustentabilidade da sociedade e, como conseqüência, dos negócios.

Conforme evidenciado nos dados levantados na pesquisa de campo feita junto às indústrias fumageiras e instituições (grupo burocrático) e nas pessoas atingidas, podemos inferir que as ações sociais, desenvolvidas em Santa Cruz do Sul, durante o ano de 2003, indicam que os sujeitos atingidos na maioria dos casos analisados nesse estudo avaliam positivamente as ações sociais promovidas.

As indústrias fumageiras pesquisadas desenvolvem ações de cunho social, voltadas para o atendimento da saúde comunitária, relacionadas à erradicação do trabalho infantil, entre outras.

Salientamos que a responsabilidade social é vista pelas indústrias fumageiras como mais um instrumento de promoção junto à comunidade, pois evidenciamos fortes atenções em sistematizar, normatizar, padronizar as ações e muito pouco nas conseqüências dessas ações junto aos sujeitos atingidos, mesmo que a maioria dos entrevistados afirme que sua realidade de vida tenha melhorado a partir dessas ações.

Nosso objetivo não acaba aqui na medida em que a partir desse diagnóstico pretendemos oferecer subsídios conceituais e práticos para que novas pesquisas possam levantar e avaliar continuamente as ações de responsabilidade social das indústrias fumageiras e o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, P.A. O que é responsabilidade social nos negócios? Disponível em: <http://www.alternex.com.br/~patiagpucrio.htm>. Acesso em: 27 jul. 2003.

BOISIER, S. Modernidad y território**. Cuadernos del ILPES**, Santiago de Chile, n. 42, 1996.

CARR, E. Recompensas terrenas. **Revista Exame**, São Paulo, n. 26, ed. 704, p. 38, 1999.

COHEN, D. Empresa e sociedade. **Revista Exame**, Edição Especial: A Empresa do Novo Milênio, fasc. V, p. 88, 2000.

McINTOSH, et al. **Cidadania Corporativa**: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

RATTNER, H. O Terceiro Setor e a luta por democracia e justiça social. Disponível em: <http://www.terceirosetor.org.br>. Acesso em: 30 maio 2003.

RIOLI, V. Balanço social. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 16 jul 1997. Caderno Dinheiro, p. 2.

# O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA[1]

Cristiane Botezini Albarello[2]

## RESUMO

Este artigo enfoca o papel do gestor público, inserido em um cenário internacionalizado e em constante evolução e como deve conduzir o processo político/administrativo para inserir o setor público neste contexto. A responsabilidade do gestor público passa a considerar, além dos aspectos baseados no processo de gestão de determinado espaço geográfico: municipal, estadual, federal, a influência de normas internacionais. Assim, o gestor deve buscar constantemente a capacitação e conhecimentos aplicáveis ao setor, considerando os métodos fundamentais de administração - PDCA: planejamento, direção, controle e avaliação. E como propósito maior ser condutor da gestão sob uma visão além de sua governança, para que as ações se traduzam em desenvolvimento sustentável. Para isso, precisa ser um agente catalisador de inovações transformadoras, firmar parcerias e manter a interação entre o primeiro, segundo e terceiro setor, visando implementar estratégias em busca de melhorias contínuas. Acima de tudo, para que seja um gestor

[1] Artigo contemplado pelo Prêmio Belmiro Siqueira: CRA RS, 2006.

[2] Bacharel em Administração pela URI: Campus de Frederico Westphalen. Especialista em Desenvolvimento Sustentável pela URI: Campus de Frederico Westphalen.

público merecedor de credibilidade, precisa manter-se atento à conduta ética e à essência fundamental da esfera pública: maximização dos benefícios sociais.

**Palavras-chave:** gestão pública, desenvolvimento sustentável, inovação, ética.

## ABSTRACT

This article focuses the paper of the public, inserted manager in an internationalized scene and constant evolution and as it must lead the político/administrativo process to insert the public sector in this context. The responsibility of the public manager starts to consider, beyond the aspects based on the process of management of determined geographic space: municipal theatre, state, federal, the influence of international norms. Thus, the manager must constantly search the applicable qualification and knowledge to the sector, considering the basic methods of administration - PDCA: planning, direction, control and evaluation. E as bigger intention must lead the management under a vision beyond its governança, so that the actions if translate sustainable development. For this, it needs to be a catalytic agent of transforming innovations, to firm partnerships and the interaction between the first one, second and third sector, aiming at to implement strategies in the search of continuous improvements. But above of everything, so that he is an deserving public manager of credibility, it must be intent to the ethical behavior and the basic essence of the public sphere: to aim at the social interests.

**Keywords:** public administration, sustainable development, innovation, ethics.

## 1 INTRODUÇÃO

O papel do administrador público, na evolução política/ administrativa histórica brasileira, sempre apresentou extrema relevância para o cenário socioeconômico, apesar dos regimes e métodos de gestão adotados ao longo dos anos. Porém, em momento algum o papel do gestor público deixou de estar vinculado à participação da sociedade, à boa-governança e à ética.

No momento atual, de internacionalização de políticas socioeconômicas e ambientais, de complexidade dos mercados e busca constante por inovação, o gestor público está desafiado a acompanhar a evolução e reorganizar o processo de gestão, conduzindo mudanças, inserção da participação social e estabelecimento de estratégias complexas e contínuas, que repercutem em qualidade de vida da população e gerem, ao longo prazo, desenvolvimento sustentável.

Este artigo contempla aspectos que estão diretamente relacionados ao papel do gestor público, e que se incluídos no processo de gestão, contribuirão para torná-lo mais sério e direcionado aos propósitos da ciência política.

Num primeiro momento trata-se das premissas sobre o gestor público, com o intuito de identificar sua atuação profissional. Num segundo momento, discute-se a importância do gestor público considerar os métodos administrativos de planejamento, direção, controle e avaliação – PDCA, que, se utilizados com disciplina e conhecimento, podem contribuir para a organização interna e otimização dos resultados da gestão pública. Num terceiro momento, enfoca-se o primeiro setor como ente responsável por contribuir para o processo de desenvolvimento sustentável, por estar diretamente vinculado à realidade econômica, social, política, cultural e ecológica, em esfera internacional e ao mesmo tempo local. No quarto item, toma forma o processo de inovação *versus*

gestão pública, mostrando a necessidade do gestor público em incorporar pesquisa, ciência e a tecnologia nas práticas de gestão, em busca de estratégias criativas que amenizem os crescentes problemas sociais e contribuam para melhorias contínuas. Posteriormente, elencam-se estratégias capazes de gerar inovação e repercutirem em desenvolvimento sustentável. Por fim, a ética é o alicerce fundamental que condiciona um gestor público de qualidade.

## 2 PREMISSAS SOBRE O ADMINISTRADOR PÚBLICO

Recentemente no Brasil, as escolas de Administração têm dividido a formação em dois cursos: administração privada e pública, com o intuito de formar profissionais capacitados para atuarem em ambas as áreas, pois segundo Cruz (2006, p. 2) "Há núcleos centrais comuns entre os dois administradores, porém ... as visões do administrador público e privado são diferentes".

O administrador privado se concentra na visão do mercado, que abrange a necessidade dos clientes, a otimização dos recursos financeiros, humanos e materiais e visa os melhores resultados quanto à produtividade, eficiência e eficácia, qualidade total, responsabilidade social e competitividade, atento à maximização de lucros. Assim, o gestor privado apresenta perfil da objetividade, pois busca a eficiência a qualquer custo, através da utilização de modernas técnicas administrativas e do conhecimento micro e macro-empresarial.

A visão do administrador público se concentra na qualidade da prestação de serviços, sendo que os objetivos e respectivos resultados devem estar relacionados aos interesses sociais. Pois, para Cruz (2006, p. 2) "as pessoas que pagam impostos - contribuintes, esperam, e merecem, um serviço público de boa

qualidade. E a equipe que presta o serviço precisa saber bem o que se espera dela e o que é necessário fazer e como buscar caminhos para melhorar". Dessa forma, o gestor público deve apresentar um perfil não apenas objetivo, mas também subjetivo - que se volte ao social, à cidadania, e deve abranger conhecimentos acerca do direito administrativo e representação diante de contatos políticos administrativos. Também é importante a visão global de gestão, para estabelecer estratégias, firmar parcerias com os demais setores, despertar a participação e estabelecer uma sistemática interação entre planos, metas padrões, orçamento anual e plano plurianual, contemplando projetos, programas e ações que gerem desenvolvimento socioeconômico e ambiental, "obedecendo aos princípios da boa governança: transparente, mensurável, coerente, longo prazo, integridade (cumprimento da lei)". (LEVY, 2006, p. 5).

Contudo, Cruz (2006, p. 2) resume que "O exercício da governança consiste, em mobilizar e usar de modo virtuoso, os recursos humanos e financeiros, em benefício da coletividade".

## 3 O PDCA DO GESTOR PÚBLICO

Nos anos 90, na tentativa de tornar a gestão pública mais eficiente e menos burocratizada, surge um novo paradigma em torno de uma nova administração pública, considerando a mudança do atual sistema burocrático para uma administração pública gerencial, e delineia um novo perfil ao gestor público. Definida por (SANTANA, 2006, p. 6):

> [...] é orientada para o cidadão e para obtenção de resultados, pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são

> merecedores do grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e da inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos [...] e define um novo perfil de gestor público [...] descentralização administrativa, através de delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos.

Embora a visão do gestor público aponte para outra direção, a essência da ciência administrativa se compara ao gestor da iniciativa privada. "A administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização". (CHIAVENATO, 2000, p. 1). Sob este pressuposto deve ser analisada a gestão privada e a pública: Planejamento: determinar antecipadamente os objetivos a ser atingidos e definir a forma de alcançá-los; Direção: condução das atividades rumo ao planejado; Controle: assegurar que os resultados se ajustem ao planejado; Avaliação: verificar os benefícios dos resultados obtidos e as falhas, para servirem de base para futuras ações.

Certamente o PDCA é um processo imprescindível a qualquer prática administrativa, mas se torna mais complexo na gestão pública, pois apresenta diferenças quanto à legislação, interferências públicas, barreiras culturais, particularidades estratégicas, em objetivos, na motivação e remuneração do quadro de pessoal, e se for analisado no longo prazo, implica períodos eleitoras, descontinuidade administrativa, planos plurianuais orientados rigorosamente por leis, e não raramente considera siglas partidárias na elaboração e implementação de projetos e programas, desconsiderando a efetiva participação e um planejamento maior de desenvolvimento. O planejamento muitas

vezes depende de restrições orçamentárias e planos já determinados. A direção além dos mandatos eleitorais, permanece a mesma, mas o grau de comprometimento não; O controle, necessário para obter bons resultados, não é minucioso, já que se trata do setor público, então permite-se inconsequentemente o desperdício; O *feedback* – vinculado à pesquisas de opinião, está vulnerável a siglas partidárias, e embora seja um dos maiores indicadores de desempenho, pois os serviços são voltados à população, é considerado em muitos casos, apenas, e de forma questionável, com o propósito de publicidade eleitoral.

Segundo Cruz (2006) o setor público em diversas ocasiões é sub-financiado, contribuindo para gerar escassez de recursos financeiros e os gestores passam a utilizar isso como justificativa para a ineficiência, pela falta de recursos financeiros e pela má qualidade dos serviços. Porém, nem sempre realizam um planejamento que considera a avaliação custo/benefício e suas implicações futuras. Em muitas situações é possível melhorar sem agregar custos, o esforço está apenas em organizar.

> Indicadores, medidas de resultado ajudam muito. O Brasil tem pouca cultura nessa área; mede-se pouco[...] Nesse aspecto vejo grande diferença em relação a alguns setores da iniciativa privada, nos quais se mede cada detalhe; [...] Com a ajuda de indicadores às pessoas passam a compreender melhor seu papel.[...] De certa forma, começam a atuar em função de metas, buscam supera-las, trazem idéias. (CRUZ, 2006, p. 1).

O gestor público deve primar pelo despertar da motivação e criatividade do servidor e fomentar a criação de leis que considere o processo de capacitação, avaliação de desempenho, planos de carreira, crescimento pessoal e conscientização da importância da função pública, para obter melhores resultados.

Também deve agilizar processos de informações, para que as informações sejam integradas, reais, de modo a orientar as tomadas de decisões internas, tornando a estrutura administrativa mais enxuta, menos burocrática, mais otimizada quanto aos recursos financeiros, de infra-estrutura e humanos. Um exemplo pode ser citado como os Sistemas de Informações Gerenciais, de controles internos e os Sistemas de Geoprossamento, para o planejamento urbano e de longo prazo das cidades. Dessa forma, a administração será mais transparente e o planejamento melhor articulado.

Embora em alguns casos, os gestores estão atentos à importância do PDCA, e através da modificação de alguns métodos, vêm otimizando os resultados da gestão, ainda ocorre a falta de interesse neste processo, em virtude dos "esquemas", dos "caixas dois" e tantas outras barbaridades que a mídia tem divulgado, e como conseqüência uma parcela significativa do PIB brasileiro é desviado pela corrupção, ao invés de ser utilizado em prol do desenvolvimento do país. As prestações de conta anuais devem ir muito além de números informados pela contabilidade, que se transformam em propaganda e publicidade, devem partir da reorganização e eficiência interna para merecerem credibilidade.

Uma medida com o intuito de concentrar mais direção na gestão pública, foi a aprovação da lei federal n° 10.257, de 10 de julho de 2001, que sob o título de Estatuto da Cidade centraliza o Plano Diretor como instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana e ênfase na gestão democrática. A lei prevê que o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual devem incorporar as diretrizes e prioridades contidas no plano diretor, quanto a questões de natureza ambiental, de parcelamento, uso e ocupação do solo, setoriais e de desenvolvimento socioeconômico.

Dessa forma,

> pode-se entender por *plano* a definição de objetivos a serem alcançados e de prazos a

> serem cumpridos, a indicação de atividades, programas ou projetos correspondentes ou necessários a realização dos objetivos definidos, bem como a identificação dos recursos financeiros, técnicos, administrativos, políticos necessários; e por *diretor,* as diretrizes estabelecidas em conformidade com a proposta social que se pretende alcançar, que constituem uma referência para as ações do poder público municipal e dos agentes privados. (CARVALHO, 2006, p. 134).

Cabe ao gestor público perceber a dimensão que representa o plano diretor para a gestão pública municipal no longo prazo e sua orientação para o desenvolvimento sustentável e assegurar a eficaz aplicação de sua metodologia, que requer: a leitura da realidade municipal por técnicos de diversas áreas do conhecimento atuando num processo interdisciplinar; a leitura comunitária através de oficinas participativas regionalizadas; a identificação e análise dos fatores relevantes que condicionam o uso e a ocupação do território, bem como o desenvolvimento econômico e social do município, suas tendências e potencialidades.

Entretanto, para que qualquer ação pública tenha resultados satisfatórios, requer a eficaz utilização do PDCA, assim como o conhecimento, o comprometimento e a visão do gestor público.

## 3 A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

No momento histórico atual, a rediscussão sobre desenvolvimento sustentável torna-se evidente, trazendo consigo novos problemas e velhos dilemas acerca da realidade econômica,

social, política, cultural e ecológica, em esfera internacional e ao mesmo tempo local. Concomitantemente surge a preocupação com a gestão pública e seus métodos e práticas político/administrativas incoerentes com a realidade, ideologias e contradições, contestação da ética, políticas socioeconômicas que não repercutem em desenvolvimento, enfim, o setor público, atrelado ao regime democrático brasileiro, tem sido alvo de debates e demonstra a necessidade de reorganização, e a figura do gestor público é considerada peça fundamental.

O setor público possui grande responsabilidade na implementação, direcionamento e regulamentação de políticas que sejam fundamentadas sob o enfoque do desenvolvimento, seja em esfera municipal, estadual ou federal, inserindo tais cenários num contexto globalizado, pois os projetos e ações precisam atender normas internacionais, o mercado, as demandas, abrangendo aspectos macroeconômicos e elaboradas a partir dos fatores microeconômicos de cada dimensão geográfica, sem perder sua identidade local/regional.

Segundo Albarello, Albarello & Siedenberg (2006, p. 39):

> desenvolvimento é a condição pós a eficaz aplicação da riqueza gerada em virtude do crescimento econômico, de modo a gerar um equilíbrio entre o tripé: economia, sociedade e meio ambiente. Sustentável é a condição de manter o desenvolvimento diante do crescimento ou de situações que geram crise.

Desta forma, o primeiro passo da gestão pública é propor estratégias que visem estimular o processo de crescimento econômico. A partir disso, ter competência na eficaz aplicação do retorno gerado, em prol da melhoria da qualidade de vida da população, desempenhando o papel de regulador das transações de mercado, no que tange ao controle, fiscalização, geração de novas oportunidades, infra-estrutura, etc. A partir do crescimento

e da eficaz aplicação dos recursos sociais, surge por conseqüência o desenvolvimento. A gestão pública deve propor projetos e implementar ações, considerando que, para que haja sustentabilidade é necessário manter e melhorar a qualidade de vida da população, de forma harmônica e gradativa. Também, precisa manter a estabilidade das condições através de esforços e políticas para que a situação, seja da população ou de determinados setores econômicos, não se precarize diante das crises. Mas como o próprio desenvolvimento gera a pobreza e retorna ao círculo vicioso, a responsabilidade e os esforços são gradativos e permanentes.

O gestor público deve considerar os principais objetivos do desenvolvimento definidos pela Comissão Brundtland em Nosso Futuro Comum **apud** Barbieri (2000, p. 3): retomada do crescimento como condição necessária para erradicar a pobreza, mudança da qualidade do crescimento de modo a torná-lo mais justo, eqüitativo e menos intensivo em matérias-primas e energia; atender as necessidades humanas essenciais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento; manutenção de um nível populacional sustentável; conservação e melhoria da base de recursos; reorientação da tecnologia e administração dos riscos; inclusão do meio ambiente e da tecnologia no processo decisório.

Considerando tais atributos com seriedade, bem como as particularidades e vocação de cada contexto econômico, dentro de uma visão de longo prazo e independente de ideologias, a gestão pública estará contribuindo para a promoção de um desenvolvimento mais sustentado.

## 4 O PROCESSO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

A história da gestão pública no Brasil visualiza um cenário reflexo do processo de colonização, em uma cultura identificada e

impregnada no valor das importações. Embora no Brasil haja pessoas criativas, o processo de inovação, ficou comprometido e submetido aos estrangeiros. Assim, "A importação de tecnologias administrativas no Brasil é um processo histórico e cultural tanto da administração pública quanto da administração privada". (Santana, 2006, p. 3). Na gestão privada, dada a incorporação de modernas técnicas administrativas estrangeiras a evolução e incorporação de processos de inovação ocorreram de forma mais dinâmica, já na gestão pública, em virtude dos regimes de governo que se instauraram ao longo dos anos, o processo de inovação em métodos e processos administrativos, torna-se lento e pouco expressivo.

O setor público, diante das transformações socioeconômicas, na dimensão de sua função de regulador, fomentador da educação e cultura, promotor de políticas de proteção ambiental, de saúde e segurança, enfim, gerador de qualidade de vida, precisa acompanhar e, como primeiro setor da economia, estar à frente deste processo. Torna-se imprescindível que "governos e serviços públicos se envolvam em processos contínuos de inovação: soluções convencionais e conhecidas parecem simplesmente não mais atender e somente se conseguirá fazer frente aos novos desafios com sucesso por meio de respostas criativas". (SCHWELLA, 2006, p. 1).

Segundo Zanwislak (1996, p. 4), "inovação tecnológica e competitividade passam a ser palavras-chave para o desenvolvimento econômico de uma região, ou país e para conquistar espaço junto à economia internacional".

Dessa forma, o gestor público assume um novo papel, que pode ser definido segundo Machado e Queiroz (2006, p. 36) a exemplo da missão da Fundação Luiz Eduardo Magalhães na Bahia, como:

> [...] ser um agente catalisador de inovações transformadoras, o que pressupõe uma

> atuação em rede, que lhe permite desempenhar o papel de elo de ligação entre instituições, não apenas nos planos intra e intergovernamental, mas também, no plano das relações entre o setor público, o terceiro setor, a esfera privada e organismos multilaterais de cooperação.

O gestor público, em grande parte, não está conseguindo ser agente catalisador de inovações transformadoras. Isso, segundo Cruz (2006, p.1), ocorre por dois motivos: "a má fama do setor público alimentado pela formação cultural da sociedade que tende a associar organizações públicas a imobilismo, bem como a falta de preparação e comprometimento com a missão organizacional dos gestores públicos". Quanto ao primeiro, é questão puramente cultural, cuja origem é o processo de estruturação política/ administrativa brasileiro, bem como pelos métodos de ensino e investimentos em C&T insuficientes para desenvolver capital social, criatividade, massa crítica interativa e ativa, cidadania deliberativa - participação cidadã consciente e efetiva na gestão e desta forma, diante do processo histórico de pouca inovação e falta de comprometimento, passa-se a desacreditar na eficiência da gestão pública. No segundo apontamento, a inércia organizacional neste setor, muitas vezes, coincide com a falta de capacitação e comprometimento dos gestores públicos. Porém, ainda com Cruz, "o setor público pode (e em muitos casos ocorre), ser um ente propulsor de inovação tanto quanto empresas de outros setores, desde que utilize sua capacidade intelectual e saiba congregar a capacidade intelectual da sociedade e entidades afins, na busca por resultados eficazes".

Os gestores públicos precisam evoluir, não somente em métodos e práticas de gestão, mas primordialmente em cultura. É necessário desvincular os planos, projetos e ações do caráter partidário, eleitoreiro, politiqueiro, estabelecer parcerias e a

interação com o primeiro, segundo e terceiro setor, estimular a participação social, a fim de pensar estratégias de longo prazo. Para isso torna-se necessário repensar a estrutura de inovação brasileira e sobretudo, na gestão pública, considerando que este processo depende de um conjunto de fatores agregados, como pesquisa básica, pesquisa aplicada, recursos humanos e financeiros, mas primordialmente interesse político.

Contudo, para Nussenzveig (1994) o desenvolvimento se mede pela capacidade de gerar, de forma autônoma, conhecimentos, transmiti-los e utilizá-los, assentando-se no tripé: ciência e tecnologia, educação e política econômica- industrial. E a isso se acrescenta política social.

## 5 ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUEM PARA INCORPORAR A INOVAÇÃO AO SETOR PÚBLICO E GERAR DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Algumas estratégias podem vir a contribuir no processo de incorporar a inovação na gestão pública, e se implementadas integrantes de um planejamento articulado, contribuem para gerar desenvolvimento sustentável. Porém, não há fórmulas mágicas, nem modelos prontos, pois se deve considerar a realidade que compõe cada cenário, sendo um processo cíclico, de aprendizagem conjunta e contínua, que considera valores éticos, culturais e a essência fundamental – gestão participativa, pois de acordo com Locke apud Júnior e Sguissardi (2006, p. 10) "a natureza institucional do Estado moderno e do poder político por ele exercido emerge da sociedade e a ela deve submeter-se". Então há de seguir os estímulos sociais.

**a) Municipalização:** Segundo Leme (1999) o governo brasileiro tem procurado reorganizar seu processo de gestão em busca de

maior eficiência na resolução dos problemas sociais, e a municipalização – descentralização das decisões, que visa maior autonomia ao cenário político local – no limite da governabilidade, poderá ser, a exemplo da reestruturação na área da educação e da saúde, uma alternativa virtuosa, haja visto que o município é a menor unidade federativa e apresenta os problemas socioeconômicos e ambientais em dimensão reduzida. Assim, amenizar os problemas locais e mantê-los sob controle torna-se um passo primordial para reduzir as diferenças em escala estadual, federal e mesmo mundial. Dowbor (1998, p.11) complementa: "a questão do poder local está rapidamente emergindo para tornar-se uma das questões fundamentais da nossa organização como sociedade" e Leme, (1999, p. 40) acredita que

> [...] não tardará para que a comunidade se de conta que é mais fácil reivindicar do prefeito do que do governador, cobrar do vereador que do deputado; de que é possível participar seja da elaboração, seja da concretização, seja da fiscalização de programas que nascem e acontecem no seu espaço de vida, do que participar das políticas impostas e geridas pelo Estado e pela União.

Desta forma o processo de municipalização se aproxima das necessidades e peculiaridades locais e desperta interesse tanto do cidadão, quanto do poder público, fazendo com que ambos assumam suas responsabilidades mais conscientes e comprometidos, contribuindo para com o processo de interação entre gestão pública e sociedade, estimulando a capacidade de organização local e articulação regional.

**b) Parceria público/privada:** Para Brito & Silveira (2005, p.10) "Duas questões permeiam o debate econômico em torno da justificativa de se adotar um programa de parcerias público/privadas: a obtenção de espaço orçamentário para viabilizar investimentos

em um quadro de restrição fiscal e a eficiência na prestação de serviços públicos". Neste contexto, segundo os autores, a terceirização apresenta vantagens como: maior eficiência quanto à inovação e gestão de recursos; otimização dos custos e melhor qualidade na prestação do serviço; possibilidade de antecipar um recurso que só estaria disponível a longo prazo; o setor público mantém suas prerrogativas de planejamento, monitoramento e regulamentação, sem prejuízo de sua dimensão estratégica. Porém, à gestão pública cabe verificar o custo-beneficio, analisando a parceria sob o enfoque da eficiência e não pela aparente solução de financiamento, para que atinja os objetivos almejados e não comprometa receitas futuras.

**c) Parceria público/público:** As parcerias podem contribuir para aumentar o poder de representação dos setores, para a alocação de recursos e articulações mais abrangentes de desenvolvimento. Com a recente descentralização industrial, alguns municípios unidos em consórcios, tem agregado esforços e compartilhado recursos financeiros, humanos ou de infra-estrutura, para atrair empresas de transformação, pois além de gerar empregos diretos e renda, movimentar o comércio e proporcionar retorno fiscal, estimulam a produção do setor agrícola e paralisam o processo de emigração, que tem sido gradativo nos pequenos municípios, ou para desenvolver projetos compartilhados, aumentando sua representação junto ao governo.

**d) Parceria pública/terceiro Setor:** O objetivo das organizações não governamental sem fins lucrativos (ONGs) é preencher a lacuna existente entre o primeiro e o segundo setor, através do envolvimento das potencialidades de ambos, num esforço conjunto de superação e promoção do desenvolvimento, pois, "nem o sistema de empresas privadas nem a máquina pública realmente existente de Estado trazem respostas efetivas de nossas necessidades sociais". (DOWBOR, 1998, p.338). Assim, dispõem de organização para a alocação de recursos e são entes

consideráveis na promoção da inovação, despertar da cidadania, podendo ser aliados da gestão pública na resolução de problemas sociais.

**e) Parceira pública/entidades:** Estabelecer parcerias com vários segmentos da sociedade civil, entidades como Sebrae, Sanai, Extensões, COREDEs, instituições de ensino superior, etc, com o propósito do desenvolvimento. Salienta-se que as universidades são importantes núcleos de incentivo à pesquisa básica e aplicada, disseminação do conhecimento e têm a responsabilidade pela formação e reeducação cultural social e pelo processo de discussão sobre métodos e estratégias efetivos para a gestão pública, bem como, pela capacitação dos gestores, para que encarem a política cientes de seu papel.

## 6 ÉTICA NA GESTÃO PÚBLICA

A ética é a base fundamental que condiciona um gestor público de qualidade.

Segundo Silva apud Comissão de Ética Brasileira (2006, p.7) "Nos últimos anos, a ética deixou, definitivamente, de ser questão de foro íntimo para passar a ser interesse público. [...] o desafio da administração pública não é só assegurar resultados, mas fazê-los com a observância dos mais estritos limites da ética".

Tal comissão definiu o Código de Conduta da Alta Administração Federal que visa a regulamentação da conduta dos agentes públicos, de acordo com a Legislação Brasileira, e estabelece regras para nortear o servidor público no exercício de seu cargo ou função e também fora dele, já que seus atos, comportamentos e atitudes refletem o poder público em geral. Dentre os princípios primordiais estabelece a dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência. E considera que a conduta ética

na gestão pública não se restringe à distinção entre bem e o mal, o certo e errado, mas acresce que o fim é sempre o bem comum.

Todas as ideologias partidárias possuem um código de ética próprio e apresentam princípios como: legalidade, democracia, livre acesso, representatividade, supremacia do Plenário, transparência, função social da atividade parlamentar, capacitação, boa-fé, boa-governança, etc.

Existem também princípios intangíveis que são norteados pela Constituição Brasileira, entre eles: "os princípios fundamentais", sobre a "República Federativa", "a sociedade justa", "a prevalência dos direitos humanos", "garantias individuais", "os direitos sociais", "a nacionalidade" e outros bens essenciais para a vida dos cidadãos.

Entretanto, diante de tamanha expressão da conduta ética na fundamentação da gestão pública, ainda assim, muitos gestores não a levam em consideração, apresentando desvios de conduta que repercutem em: corrupção, abuso do poder, nepotismo, propina, desvio de recursos públicos, falta de decorro parlamentar, falácias e promessas enganosas, compra de votos, assédio moral e inúmeras outras práticas abusivas, descabidas e ilícitas.

Sobre a ética na gestão pública, Ferreira apud Leme (2006, p. 2) comenta que "é o ponto fundamental da vida em sociedade, ou se tem ética, se tem uma escala de valores bem nítida e bem clara ou então se tem o fracasso". Pois todos os atos que são praticados em contradição aos princípios éticos, de alguma forma, prejudicam a otimização dos resultados, e são praticados contra a sociedade, contribuindo para firmar o descrédito cultural e as crises.

O gestor público tem muito mais do que dever, tem a obrigação de seguir uma conduta ética e digna de sua representação política, e de todos os setores econômicos e sociais, perante seus eleitores e perante a si próprio. O fundamento da ética, os gestores públicos conhecem e são lembrados diariamente, basta

compreendê-los e vivenciá-los. Além disso, devem buscar novas soluções para o processo educacional e cultural, em prol de maior conscientização e resgate de valores, bem como contribuir na concepção e implantação de reformas políticas e legislativas, que consolidem a ética de forma mais rigorosa e persuavisa.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A política é ciência importante para a sociedade e não pode ser interpretada erroneamente como ocorre em muitos casos, em que os gestores públicos utilizam-se de práticas politiqueiras sustentadas em jogos de interesses partidários ou mesmo em interesses próprios, abrangendo uma visão simplista e de curto prazo.

As práticas políticas devem evoluir. Os gestores públicos possuem a responsabilidade pelo processo de evolução, ou mesmo, revolução na gestão pública, pois o processo de mudança implica tanto na reorganização institucional/organizacional, quanto na quebra de paradigmas culturais do próprio cenário público, político e social.

A capacitação dos gestores representam um passo primordial no processo de discussão acerca de métodos de gestão compatíveis com a realidade do setor público. O despertar da participação consciente e ativa da sociedade no processo de gestão é outro requisito que deve ser levado mais a sério, já que o objetivo da gestão pública se volta em totalidade aos interesses sociais. Mas para que haja tais mudanças, o processo deve ser amparado pelo cumprimento das leis.

A gestão pública não pode ser comparada à gestão privada, pois apresenta particularidades, mas toda a ciência administrativa parte do pressuposto de que, para ser eficaz torna-se necessário

considerar os métodos de planejamento, direção, controle e avaliação – PDCA. Esta prática precisa ser difundida e utilizada pelos gestores públicos para otimizar os recursos, em busca de resultados satisfatórios, maior qualidade na prestação dos serviços e maximização dos benefícios sociais.

Diante do contexto local/regional e global, e por conseqüência das necessidades sociais quanto à saúde, educação, segurança, saneamento, emprego/renda, lazer, etc, a responsabilidade do gestor público tem sido ampliada e passa a considerar além dos aspectos micro, os aspectos macroeconômicos de desenvolvimento, incorporando leis e normas internacionais. Neste contexto o gestor público deve ser um agente catalisador de inovações transformadoras, seja em métodos e práticas administrativas, ou no processo de firmar parcerias com todos os setores e atores sociais, para implementar estratégias e melhorias contínuas, que se traduzam em desenvolvimento sustentável, dentro e além de sua governança.

Entretanto, acima de qualquer método e estratégia de gestão, o que torna um gestor público um profissional capacitado, comprometido e acreditado, está a ética. Se o gestor público seguir os princípios da ética, certamente estará atento à capacitação, à concretização de metas e desempenho satisfatório em prol da coletividade, à incorporação da inovação, ao estabelecimento de parcerias e definição de estratégias douradoras, enfim, à busca pelo desenvolvimento sustentável. Sem a disciplina e seriedade da conduta ética, nenhum esforço é mérito.

## REFERÊNCIAS

ALBARELLO, C. B. ALBARELLO, L. SIEDENBERG, D.
Estratégias Capazes de Contribuir no Processo de Promoção do

Desenvolvimento Sustentável na Esfera Local e Regional. **Revista de Administração e Comex.** v. 5, n. 8, p.1-109, 2006.

BARBIERI, J. C. Desenvolvimento Sustentável Regional e Municipal: conceitos, problemas e pontos de partidas. FECAP, v. 1, n. 4, out/nov/dez 2000.

CARVALHO, S.N. **Estatudo da Cidade:** aspectos políticos e técnicos do plano diretor. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/spp/v15n4/10379.pdf> . Acesso em: 03 jun. 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRUZ, C.H.B. **Medir, Mostrar, Debater.** SP GOV 03: versão eletrônica. Disponível em: <www.revista.fundap.sp.gov.br>. Acesso em 6 jun. 2006.

DOWBOR, L. **A Reprodução Social.** Petrópolis: Vozes, 1998.

FERREIRA, T. A. B. O papel do Administrador na gestão pública e privada. **Revista Racre.** São Paulo: CREUPI, v. 5, n. 9, jan/dez 2005. Disponível em: <www.unipinhal.edu.br/ojs/racre/include/getdoc.php?id=33&article=12&mode=pdf>. Acesso em: 25 maio 2006.

JUNIOR, J. R. S., SGUISSARDI, V. A Nova Lei de Educação Superior: fortalecimento do setor público e regulação do privado/ mercantil ou continuidade da privatização e mercantilização do público? Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rbedu/n29/ n29a02.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2006.

LEME, V.O.F. Espaço Público não Estatal e Espaço Local: novos paradigmas para o desenvolvimento. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. Bragança Paulista, v. 4, n. 4, jan/jun 1999.

LEVY, E. Fórum Internacional Sobre Responsabilização e Transparência no Setor Público: apresentação dos resultados. Brasília, dez/2001. Disponível em: <www.presidencia.gov.breticaEventosForumOCDE2001Forum InternOCDE2001.PDF>. Acesso em: 12 jun. 2006.

NUSSENZVEIG, M. Para que Ciência no Brasil? In: Ciência e Tecnologia: alicerces do desenvolvimento. São Paulo: Cobram; 1994.

SANTANA, M.W. **A Administração Pública e Seus Modelos**: também modismos? Disponível em: <www.cientefico.frb.br/ 2005.2/ADM/ADM.MERCEJANE.F3.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2006.

SCHWELLA, E. **Inovação no Governo e no Setor Público:** desafios e implicações para a liderança. Disponível em: <www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fResumo_2056_3.pdf>.

Acesso em: 10 jun. 2006.

SILVA, F. N. **Código de Conduta da Alta Administração Federal**. Brasília: Presidência da República, Comissão de Ética Pública, 2005. Disponível em: <www.ufma.br/canais/prh/boletim/codigoconduta.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2006.

ZAWISLAK, P.A. Uma proposta de estrutura analítica para sistemas técnicos científicos: o caso do Brasil. **Revista Economia e Empresa**; São Paulo, v.3, p. 4, abr.1996.

# ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS VINÍCOLAS GAÚCHAS COMPARADAS ÀS ESTRATÉGIAS DAS VINÍCOLAS ARGENTINAS, CHILENAS E URUGUAIAS

Ana Claudia Machado Padilha[1]
Thaisy Sluszz [2]
Tania Nunes da Silva [3]

## RESUMO

Esse estudo tem como objetivo discutir as estratégias competitivas adotadas pelas vinícolas Miolo e Cooperativa Aurora em função da abertura do mercado e conseqüente importação de vinhos, principalmente, da Argentina, do Chile e do Uruguai. O trabalho partiu da análise das estratégias destas duas empresas, onde a operacionalização da coleta de dados contemplou visita a duas empresas para conhecer a realidade do setor, bem como, pesquisa

[1] Professora pesquisadora do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo (UPF). Mestre e Doutoranda do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.E-mail: anapadilha@upf.br

[2] Mestranda do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.E-mail: thaisy@terra.com.br

[3] Professora de Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: tnsilva@ea.ufrgs.br

bibliográfica e em *sites* que tratam do tema. Dentre os resultados apurados, constatou-se que as empresas sofrem grandes ameaças, principalmente pela atual política de abertura econômica, onde os vinhos nacionais concorrem diretamente com os importados da Argentina, Chile e Uruguai, percebendo que estes países têm agressivas estratégias competitivas em termos de organização do setor, qualidade do produto, marketing, concorrência no fator preço, sendo este o principal gargalo se comparado aos produtos brasileiros. O grande desafio da vitivinicultura nacional reside na determinação de políticas que se voltem para a organização da cadeia produtiva e o desenvolvimento de estratégias que se consolidem em vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Estratégias; Vitivinicultura; Agronegócio.

## ABSTRACT

The objective of the current study is to discuss the competitive strategies adopted by the Miolo and Cooperativa Aurora wineries due to the market opening and consequent importation of wines produced mainly in Argentina, Chile and Uruguay. The work began with the analysis of both companies' strategies and the data collection consisted of visitations to two companies in order to understand the reality of the sector, as well as bibliographical research and examination of websites that approach the subject. Among the results gathered, it was noticed that the companies suffer great threats mainly because of the current market opening policy, since the national wines compete directly with those imported from Argentina, Chile and Uruguay. It was acknowledged that these countries develop competitive strategies in terms of sector organization, product quality, marketing and price factor

competition, being this the main bottleneck when compared to Brazilian products. The biggest challenge of the national vitiviniculture resides in the elaboration of policies aimed at the organization of the production chain and the development of strategies which could turn into competitive advantages.

**Keywords:** Strategy; Vitiviniculture; Agribusiness.

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro é considerado como um dos maiores setores da economia. Este se depara freqüentemente com inúmeras oportunidades e desafios de natureza estratégica. Os atores envolvidos nas diferentes cadeias produtivas estão buscando incessantemente alternativas viáveis para fazer frente à realidade competitiva existente e para tornar o agronegócios o setor realmente vital da economia do país (BINOTTO e PEDROZO, 2000).

Com a industrialização da agricultura, Silva e Batalha (2001) mencionam que uma das preocupações fundamentais na gestão de firmas agroindustriais refere-se à tentativa de descobrir quais são as necessidades de seus consumidores atuais e potenciais e como satisfazê-las através de seus produtos e/ou serviços.

Nestas considerações, a indústria vitivinícola brasileira estruturou-se no início da década de 1970, sendo formada por empresas, quase todas de pequeno porte, e por cooperativas de produtores rurais. A maior parte da produção era composta de vinhos tintos comuns procedentes de uvas americanas e/ou híbridas, comercializados em garrafões. O consumo era de menos de 1 L/*per capita*/ano e não estava associado, de modo geral, a hábitos requintados, havendo pouco conhecimento sobre vinhos de qualidade, inclusive importados, principalmente nas camadas de

maior poder aquisitivo.

As vinícolas estrangeiras dedicaram-se, essencialmente, a produzir vinhos de *Vitis vinifera*, estimulando seu consumo por meio de estratégias de *marketing*. Em conseqüência disto, o perfil do consumo de vinho no Brasil foi substancialmente alterado, passando os vinhos de vinífera de 15% no ano de 1995 e, para 28% no ano de 2003 (ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO, 2004). Apesar da mudança na composição da demanda, identifica-se ainda um crescimento do consumo total de forma inexpressiva, dado o potencial de desenvolvimento observado no setor, o que decorre numa pequena participação do vinho no padrão alimentar da população brasileira.

Outro fator que atualmente tem promovido certa inquietação da vitivinicultura brasileira é a concorrência que vem enfrentando com os vinhos importados da Argentina, Uruguai e Chile, os quais oferecem ameaças e oportunidades, tanto no mercado interno quanto externo, o que repercute na formulação das estratégias de produção e mercado que garantam a sobrevivência do setor nacional e sucesso no negócio em que atua.

Quando se analisa a competitividade dos vinhos nacionais em comparação aos vinhos estrangeiros, leia-se argentinos, uruguaios e chilenos, notando-se uma perda de competitividade da indústria nacional quando comparada aos vinhos importados destes países. Estas questões podem ser entendidas como de natureza estrutural, ou seja, de um lado, as indústrias nacionais são pressionadas pelos altos impostos e o baixo consumo relacionado ao poder aquisitivo do consumidor e questões culturais e, de outro lado, os mecanismos econômicos/política de importação que favorecem a importação dos vinhos destes três países, indiscutivelmente oferecidos ao consumidor com um preço baixo quando comparado aos vinhos nacionais, além de possuírem, na maioria das vezes uma qualidade superior aos vinhos produzidos no Brasil.

Dessa forma, diante das considerações apresentadas, inclui-se a necessidade de investigar, em linhas gerais, os principais concorrentes dos vinhos nacionais, que apresentam uma grande representatividade na preferência dos consumidores brasileiros em termos de qualidade ou de preço.

Com isso, este estudo tem como objetivo comparar as estratégias das vinícolas Miolo e Cooperativa Vinícola Aurora com as implementadas pelas indústrias de vinhos finos da Argentina, Uruguai e Chile.

## 2 A ESTRATÉGIA ENQUANTO FONTE DE VANTAGEM

De acordo com Porter (1998) a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes, existindo forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular.

Mintzberg (2004, p. 34) definiu cinco enfoques que caracterizam diferentemente o termo estratégia. Eles competem entre si, da mesma forma que se complementam, tais como: a) estratégia como plano: diretriz para lidar com determinada situação, também é denominada de estratégia intencionada; b) estratégia como padrão: a estratégia focaliza-se na ação, sendo também denominada de estratégia realizada; c) estratégia como posição: como força mediadora entre a organização e o meio ambiente, entre o contexto interno e o externo; e, d) estratégia como perspectiva: o conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de perceber o mundo.

Nesse sentido, entende-se a estratégia como uma ação única, a qual não se desvincula do ambiente em que a organização

compete. Sua determinação não é um fim em si mesma, podendo, na maioria das vezes, ser combinada, não se limitando a uma única escolha que contribua para a sustentação da atual ou futura posição da organização nos mercados.

## 2.1 Estratégias Genéricas

Em se tratando de estratégias genéricas, Porter (1991) sugere três tipos, a saber: a de liderança em custo, a de diferenciação e a de enfoque. Para o autor, a seleção da estratégia deve se adequar às condições da organização e da indústria à qual pertence.

Para Day (1989), a utilização conjunta de duas estratégias não são mutuamente exclusivas. É possível obter o mais baixo custo e vender a um bom preço devido à oferta de um produto diferenciado ao cliente. Para o autor é que a qualidade dos produtos leva a um maior mercado, e isso reduz os custos totais devido aos efeitos da experiência e da economia de escala.

A colocação em prática da **estratégia de liderança em custo** pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela do mercado. Uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas, o que se traduz em um requisito para sustentar uma posição de custo baixo (RHODEN, 2000).

Para Levitt (1986), na **estratégia de diferenciação** todos os produtos por si só são diferenciados. O mesmo autor destaca a importância do marketing no que se refere à percepção do cliente com relação à diferenciação ou quando as vantagens relacionadas com o tema podem ser anuladas por outros aspectos desenvolvidos pelos concorrentes. Getz e Sturdivant (1989) alertam que o

processo de desenvolvimento e execução de estratégias de diferenciação depende da contribuição de todas as funções da organização

No caso da **estratégia de enfoque**, esta se configura por enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico, podendo obter potencialmente retornos acima da média de sua indústria (PORTER, 1991).

Além das três estratégias competitivas básicas (diferenciação, custos e/ou enfoque), a literatura também indica outras estratégias denominadas de complementares.

## 2.2 Estratégias Complementares

Cada vez mais, as firmas utilizam estratégias cooperativas como um meio para competir no dinâmico e desafiador cenário competitivo do século XXI. A cooperação acontece quando as empresas encontram maneiras de combinar seus recursos e capacidades únicas para criar competências essenciais que os competidores consideram difíceis de entender e imitar (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003).

A aliança entre duas empresas ou mais, resultado da estratégia cooperativa, compromete a independência e gera o compartilhamento do controle. Tal fato gera insatisfação na maior parte dos administradores, pois eles buscam o controle total (OHMAE, 1994; PERLMUTTER e HEENAN, 1994).

Para Ohmae (1994), as alianças ocorrem quando existe uma convergência das necessidades e preferências do consumidor;

uma pulverização da tecnologia utilizada nas companhias que competem na mesma indústria; redução os altos custos de P&D; e, compartilhamento de mercados potenciais entre as parceiras.

Outra estratégia resultante das alianças entre empresas são as *joint ventures*. Para Hitt, Hoskisson e Ireland (2003), uma *joint venture* ocorre quando duas ou mais firmas criam uma companhia independente combinando partes de seus ativos.

Por outro lado, a estrutura ambiental tende a modificar-se com o tempo, e adaptar a organização às mudanças deve ser uma das principais preocupações quando da decisão estratégica. O estrategista tem a oportunidade de sonhar e agir, mas aquele que for mais eficaz fornecerá uma visão que possa gerar a contribuição de outros para criar uma vantagem competitiva para a empresa (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

Assim, orientar a estratégia a partir dos pressupostos econômicos que vê nos resultados a eficiência organizacional em termos de qualidade e quantidade, organizações inseridas em ambientas estáveis, poderão comprometer sua legitimidade quando da não consideração de aspectos sociais como regras e procedimentos amplamente difundidos.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método desta pesquisa consiste em uma abordagem qualitativa, a qual fundamenta a investigação a partir de uma revisão bibliográfica, visita nas empresas pesquisadas e coleta de dados a respeito do setor vitivinícola. Com base na fundamentação teórica, procura-se descrever as interconexões entre os níveis interno e estrutural das empresas escolhidas e compará-los com os concorrentes internacionais.

Trata-se, portanto, de um estudo de caso que envolveu a

análise das duas empresas pesquisadas, a Vinícola Miolo e a Cooperativa Vinícola Aurora, localizadas no município de Bento Gonçalves/RS.

A coleta de dados primários foi operacionalizada através da visita às empresas com a realização de entrevistas que aconteceram no mês maio de 2005, onde foram contatados o Enólogo responsável pelo controle da qualidade e da produção, o Engenheiro Agrônomo, além do Diretor responsável pela comercialização, e a encarregada pela área de relacionamento com o cliente na Cooperativa Aurora. Na Vinícola Miolo, foi contatado o Engenheiro Agrônomo que responde pelo processo produtivo da Vinícola Miolo.

Em relação aos dados secundários, estes foram buscados na literatura específica que trata do tema, os quais contribuíram para a sustentação do referencial teórico.

A justificativa para a seleção de tais empresas deu-se pela representatividade competitiva na indústria vitivinícola nacional, além de apresentarem características de liderança e suas diferentes origens, a de cooperativa representada pela Vinícola Aurora, e a de empresa privada familiar representada pela Vinícola Miolo.

Na identificação das estratégias implementadas no setor, realizou-se uma análise comparativa dos principais países produtores sul-americanos de vinhos e derivados de uva, neste caso, a Argentina, o Uruguai e o Chile, uma vez que esses concorrem diretamente com o mercado brasileiro, especificamente na região sul.

Para efeito de pesquisa do tema que se propõe, a definição das variáveis de análise baseou-se na revisão da literatura que menciona as estratégias competitivas (PORTER, 1991; DAY, 1989; LEVITT, 1986; GETZ e STURDIVANT, 1989). Em se tratando de estratégias competitivas, também se considerou a abordagem das estratégias complementares, identificadas como cooperativas, entendendo que cooperação entre duas ou mais

empresas se traduz numa estratégia competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003; OHMAE, 1994; PERLMUTTER e HEENAN, 1994).

Em relação ao procedimento utilizado na análise dos dados coletados, a técnica utilizada foi a interpretativa. Conforme Triviños (1987) a análise interpretativa possibilita a análise dos dados coletados à luz da revisão da literatura selecionada.

## 4 A VITIVINICULTURA NA ARGENTINA, NO URUGUAI E NO CHILE

Esta seção apresenta um breve panorama dos países produtores vizinhos que competem diretamente com os vinhos nacionais.

### 4.1 A produção de vinhos na Argentina

A vitivinicultura Argentina encontra-se localizada em sua forma mais concentrada nas províncias de Mendoza e San Juan. Nesta região, a cultura vinícola encontra condições propícias ao seu desenvolvimento com áreas favoráveis tanto no aspecto climático quanto topográfico, ou seja, verões secos e invernos bem definidos, áreas semi-áridas em altitudes que variam de 500 a 1500m (STEIN NETO, 1991).

A Argentina, como maior produtor de vinho da América Latina, apresenta vantagens comparativas em nível de custos médios de produção e de qualidade enológica. Nesse sentido, é preciso considerar que a Argentina apresenta preços competitivos de seus vinhos, o que pode representar uma ameaça ao setor

vitivinicultor comparado com os demais países estudados.

Com o objetivo de tornar a vitivinicultura cada vez mais competitiva, diversas entidades do setor vitivinícola argentino elaboraram o Plano Estratégico Vitivinícola 2002-2020 (PLAN ESTRATÉGICO VITIVINÍCOLA ARGENTINA 2020, 2005).

O *Plan Estratégico Vitivinicola Argentina 2020*, define estratégias competitivas, tais como, o posicionamento de grandes vinhos varietais argentinos nos mercados do Hemisfério Norte visando ganhar e manter uma forte participação nas vendas de vinhos finos; desenvolver o mercado latino-americano e introduzir seus produtos específicos para esses consumidores potenciais, impulsionando o consumo de vinhos básicos de mesa; desenvolver, aproximadamente, 8.000 pequenos produtores de uva para integrá-los na cadeia vitivinícola e na cadeia do suco concentrado; construir um processo de integração tecnológica; promover o vinho *Malbec* e outras variedades emblemáticas, de preços médio a alto, associando a ícones culturais argentinos; desenvolver o enoturismo; capacitação de recursos humanos; definir políticas e normas para favorecer a adoção de práticas sustentáveis que permitam caracterizar a produção Argentina como natural e que respeita o meio ambiente; certificação de qualidade; e, indicação de procedência.

No que se refere às exportações de vinhos argentinos para o mercado brasileiro, estes representam quase um terço do total de vinhos que entram no país. No primeiro semestre de 2004, as exportações deste país alcançaram 50% a mais em comparação ao mesmo período de 2003 (DIÁRIO LOS ANDES, 2004). Os vinhos exportados para o Brasil são classificados como "vinhos jovens", com aroma e sabor específicos, vinhos básicos de mesa, cuja produção na Argentina possui excedentes.

A Argentina consome 33 L/ano/*per capita*, consumindo 87% da sua produção e o excedente, (13%), é exportado para o Hemisfério Norte, América Latina e alguns países da Ásia

(INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA, 2004). Nesse sentido, os vitivinicultores argentinos têm como meta, a partir do ano de 2005, a liderança de vinhos finos.

## 4.2 A produção de vinhos no Uruguai

O Uruguai teve a produção de vinhos iniciada no final do século XIX com a produção concentrada nos arredores de Montevidéu, apoiada pela sólida base que a variedade *Tannat* refletiu na produção e na exportação.

Com o desenvolvimento da atividade de produção de vinhos, criou-se uma preocupação com a qualidade do processo de produção e industrialização, tornando-se estratégica a P&D de novos produtos. Isto requer do enólogo conhecimento do A*ssemblage* de variedades de *Merlot*, *Cabernet Sauvignon*, *Pinot*, entre outras.

O consumo *per capita* anual de vinho no Uruguai é de aproximadamente 32 litros, levando este país a possuir, como poucos no mundo, um consumo interno que demanda mais de 90% do vinho produzido.

Semelhante ao cenário de vitivinícola da Argentina, o Uruguai possui um excedente de produção de vinhos finos que é destinado à exportação (URUGUAY XXI, 2005). O Uruguai destacou-se pelo oferecimento de vinhos originados da variedade *Tannat*, o que permitiu o ingresso e reconhecimento internacional.

Dentre as estratégias identificadas no setor vitivinícola do Uruguai, destaca-se a reestruturação realizada pelo Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI), que desenvolveu e implementou o Plano de Reorganização Vitivinícola (PRV), com o objetivo geral de alcançar uma estratégia de diferenciação voltada para a qualidade, maior valor agregado e, como resultado, a

melhoria do setor (ECHEVERRÍA, 2003).

Identificou-se também uma estratégia de investimento focada na implantação de novos parreirais, contemplando diretamente os pequenos produtores que incorporaram vantagens competitivas para atuarem no setor.

Os reflexos das estratégias culminaram com a melhora da competitividade do setor e modificação da estrutura produtiva, desenvolvimento tecnológico e incremento de oportunidades de comercialização de produtos com reconhecimento internacional. O segmento governamental se destaca a redução do custo da matéria-prima da indústria vinificadora, formação diferenciada de enólogos, gerentes e administradores, oferecimento de incentivos fiscais com o objetivo de disseminar a cultura de consumo de vinhos finos e buscar uma denominação de origem visando agregar valor ao produto (ECHEVERRÍA, 2003).

## 4.3 A produção de vinhos no Chile

A vitivinicultura chilena desenvolveu-se desde 1548 na região próxima a Concepción, 500 Km ao sul do Santiago. As boas condições climáticas permitiram que o cultivo se estendesse na parte central do país.

No ano de 1851, foram introduzidas cepas francesas, iniciando uma reestruturação no sistema de produção com a inserção das variedades *Cabernet*, *Cot*, *Merlot*, *Pinot*, *Sauvignon*, *Semillón*, *Riesling* entre outras, que constituem a atual base de produção do Chile.

O desenvolvimento do setor vitivinícola foi percebido a partir de 1980 com a abertura econômica do país. Tais avanços justificam-se pela incorporação de tecnologias agronômicas, máquinas e equipamentos inovadores no processo produtivo.

Como estratégia mercadológica, atualmente o Chile está se posicionando para um nicho de mercado específico. Seu mercado-alvo é o consumidor de alto poder aquisitivo, exigente em termos de qualidade e apreciador de vinhos finos.

Outro aspecto que diferencia a produção chilena do resto do mundo é a sua capacidade de produzir a variedade *Carmenère*, a qual foi extinta na França pelo fungo *Phylloxera*. Desde então, o Chile explorou essa vantagem competitiva, utilizando-se da marca *Carmenère* como um símbolo nacional, o que se traduz numa diferenciação da produção vitivinícola, que permite uma identidade própria.

De acordo com a Associação das Vinícolas do Chile, o país apresenta um significativo consumo interno, aproximadamente 15L/ano/*per capita,* exportando mais de 50% de sua produção.

No Brasil, segundo a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA, 2005), o vinho chileno representou aproximadamente 31% do total de vinhos importados em 2004, mantendo sua liderança no *ranking* nos últimos três anos. Em segundo lugar aparecem os rótulos argentinos, com 28% do segmento e, em terceiro, os italianos, com 17%.

## 5 TENDÊNCIAS DO AGRONEGÓCIO DO VINHO NO BRASIL

A vinicultura nacional vem perdendo espaço no mercado em termos de produção e comercialização. O que se percebe é que os vinhos finos nacionais estão enfrentando uma grande competição, já que a participação dos vinhos importados cresce ano a ano.

A Tabela 1 apresenta um comparativo entre exportação e consumo (L/ano/*per capita*). O Uruguai destaca-se por consumir

quase a totalidade da sua produção (90%), sendo que anualmente são consumidos 32L/ano/*per capita*..

Tabela 1. Comparativo entre consumo interno e exportação da Argentina, Brasil, Chile e Uruguai – janeiro a novembro 2004

Fonte: Baseado em Ibravin (2004), Inv (2004), INAVI (2005) e UVIBRA (2005)

Em contrapartida, o Brasil demonstra um consumo ínfimo ano/*per capita. Destaque especial para o consumo da* Argentina que incorporou na sua cultura gastronômica o hábito de consumir essa bebida (33L/ano/*per capita*). No caso do Chile, percebe-se que existe um equilíbrio entre consumo interno e exportação, conforme a Tabela 1.

## 5.1 Produção

O mercado de vinhos finos vem sofrendo diversas ameaças que influenciam significativamente as vinícolas brasileiras, gerando perda de competitividade, em especial, a identificação de políticas de preços baixos identificada pelos vinhos importados. Esta é mais uma constatação inferida neste setor do agronegócio, resultante da abertura comercial que disponibiliza uma maior variedade de produtos importados aos consumidores brasileiros.

Comparando aos demais países produtores, a qualidade do produto brasileiro é semelhante, e até mesmo igual ao

importado. Entretanto, não se identificou nenhuma variedade como identidade do vinho brasileiro (símbolo nacional).

No Brasil, a diversidade edafoclimática proporciona condições para a produção de *Cabernet Sauvignon, Gamay*, *Malbec, Merlot, Sauvignon, Pinot Noir*, *Chardonnay, Pinot Blanc*, *Riesling, Sauvignon Blanc,* Isabel e Niágara Branca e Rosada (UVIBRA, 2004)

Tabela 2. Produção nacional de vinhos de 2001 a 2004 - janeiro a novembro (em litros)

Fonte: Anuário Brasileiro Uva e Vinho 2005

A Tabela 2 apresenta a produção nacional de vinhos no período de 2001 a 2004, percebendo-se na análise desses quatro anos, uma estabilização na produção nos anos de 2001 e 2002, e uma diminuição significativa dos níveis de produção, em especial na comparação dos anos de 2003 e 2004, com uma queda de 22,4%.

Tais considerações estão relacionadas com um aumento gradativo das importações, aliando-se também ao consumo de outros produtos, como a sangria, espumante, suco de uva, coquetéis e demais derivados comercializados em 2004, conforme o Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2005).

## 5.2 Comercialização e Consumo

Um dos grandes gargalos das vinícolas nacionais é marcado pela frustração de safra, o que influencia diretamente na quantidade produzida; pela invasão dos importados e a queda do poder aquisitivo do consumidor brasileiro que opta pelo consumo do vinho de mesa.

De acordo com o Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2005), a política tributária no brasileira onera os vinhos em 42%, na Argentina o percentual é de 25%, no Uruguai e na Espanha de 16%.

Nota-se a existência de uma variação significativa entre o sistema produtivo da Argentina e o do Brasil. Afora a diferença das matrizes produtivas, na Argentina as viníferas ocupam grandes extensões, ao passo que no Brasil estão em pequenas propriedades.

Somando-se a tudo isso, o fato de o consumidor brasileiro, por uma questão cultural, sempre acreditar que o produto importado é melhor que o nacional, tem-se o panorama completo (e pouco tranqüilo) da situação enfrentada pela cadeia da vitivinicultura no país.

Na análise da Tabela 3, considerando-se vinhos brancos, rosados, tintos comuns e especiais, a comercialização total de vinhos, de janeiro a novembro de 2004, atingiu 211,64 milhões de litros, o que representa queda de em relação ao mesmo período do ano anterior, quando o volume alcançou 216,30 milhões de litros. A maior produção ocorreu em 2002, quando foram elaborados 226,92 milhões de litros. Numa comparação com o produzido em 2004, houve queda, agora, de 6,74%. O único produto que registrou aumento foi o espumante moscatel, o qual ainda apresenta volume relativamente pequeno. Em compensação, os importados elevaram em 39% a sua participação, no mesmo período.

Tabela 3. Comercialização de Vinhos - 2001 a 2004 (em litros)

| Vinhos | Janeiro a Novembro | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| Branco Comum | 33.753.603 | 34.942.244 | 27.389.972 | 28.577.844 |
| Branco Especial | 7.902 | 9.255 | 117.624 | 13.728 |
| Branco Vinífera | 12.906.382 | 11.536.717 | 9.148.974 | 7.071.459 |
| Rosado Comum | 6.591.004 | 7.545.036 | 6.560.989 | 5.132.324 |
| Rosado Vinífera | 485.430 | 607.030 | 567.441 | 302.624 |
| Tinto Comum | 158.580.948 | 160.924.743 | 160.685.668 | 161.246.839 |
| Tinto Especial | 268.196 | 242.357 | 83.142 | 45.165 |
| Tinto Vinífera | 10.379.249 | 11.122.324 | 11.755.042 | 9.250.673 |
| TOTAL | 222.972.714 | 226.928.708 | 216.308.852 | 211.640.656 |

Fonte: Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2004)

O consumo de vinhos finos no Brasil mantém-se estável e com um crescimento de 10,7% em 2004, no comparativo com 2003.

## 5.3 O mercado vitivinícola no Rio Grande do Sul

As perspectivas da vitivinicultura brasileira estão intimamente relacionadas ao futuro da indústria vinícola do Rio Grande do Sul, em particular, a Região Serrana.

O Rio Grande do Sul possui seis regiões vitivinícolas, sendo que a da Serra Gaúcha é responsável por cerca de 85% da produção nacional da uva destinada à indústria do vinho e de outros derivados. Possui ampla variedade de solo, clima, condições de exposição solar, entre outras variáveis edafoclimáticas. Em outras palavras, particularidades regionais de clima, solo e relevo conferem ao vinho aroma, cor e sabor típicos. (ANUÁRIO BRASILEIRO UVA E VINHO 2005).

A cadeia produtiva gaúcha envolve 620 estabelecimentos de pequeno, médio e grande porte e 12.830 unidades produtoras de uva. (IBRAVIN, 2005). Somente na Região da Serra há mais de 16 mil famílias de agricultores que têm na uva e no vinho sua principal geração de renda, mostrando a importância social da cadeia.

Conforme dados do Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2005), a organização da cadeia produtiva da uva com vistas à busca de competitividade neste setor possibilitou a expansão da produção para outras regiões do país, principalmente no Vale do São Francisco, Região Serrana de Santa Catarina, São Paulo e Bahia, o que fez com que o Rio Grande do Sul diminuísse seu *market share* para 85%, em 2004.

Dessa forma, na análise da Tabela 4, o vinho de mesa (tinto, branco e rosado) respondeu por cerca de 195 milhões de litros (71,6% do total), enquanto o suco representou 22,8 milhões de litros (8% do total), considerando-se o suco de uva concentrado, natural/integral e, adoçado e reprocessado. O vinho fino alcançou uma produção de 16,6 milhões de litros (6% do total). Os demais derivados correspondem a 13,9% do total produzido pelos gaúchos.

Tabela 4. Elaboração de vinhos, sucos e derivados no RS em 2004

Fonte: Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2005)

Embora o Rio Grande do Sul apresente destaque na produção de vinhos comercializados interna e externamente, os brasileiros ainda bebem pouco vinho. Tais considerações têm levado, gradativamente, as indústrias produtoras a desenvolverem ações do setor industrial no sentido de estimular a demanda e criar oportunidades de mercado. Contrário às estatísticas de redução do consumo do vinho, o suco de uva vem ganhando mercado se beneficiando de um nicho de consumidores, já que o suco apresenta sua composição organoléptica semelhante ao vinho.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na análise dos conceitos que permeiam a estratégia, semelhante aos planos implementados nos países estudados o Brasil busca uma reorganização do setor produtivo, industrial e comercial, no sentido de desenvolver e implementar ações competitivas para fazer frente a essas ameaças, que de acordo com Porter (1998) se traduzem nos clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial, cabendo aqui esta análise que corrobora com a indústria pesquisada.

O Quadro 1 apresenta brevemente as estratégias implementadas pelos quatro países, e a repercussão/implicação destas na cadeia vitivinícola brasileira.

Quadro 1. Estratégias segundo os países e suas implicações no desenvolvimento de estratégias na cadeia vitivinícola brasileira

| País | Estratégia Adotada | Implicações no desenvolvimento de estratégias na Cadeia Vitivinícola do Brasil |
|---|---|---|
| **Argentina** | Posicionamento de vinhos varietais nos mercados do Hemisfério Norte. | Forte posicionamento das vinícolas usando ferramentas de marketing que enfatizem os valores intrínsecos do vinho brasileiro. |
| | Desenvolver o mercado latino-americano e introduzir produtos específicos para consumidores potenciais. | Reposicionamento do setor nacional focando nichos de consumidores que apreciam vinhos de mesa, destacando a qualidade que se equipara aos importados e que não compete no fator preço. |
| | Desenvolver 8.000 pequenos produtores de uva e integrá-los na cadeia vitivinícola e suco concentrado. | Investimento em novas tecnologias aos produtores de uva, desenvolvendo parcerias cooperativas com instituições de pesquisa e demais agentes que contribuem diretamente para o aumento de ganhos relacionados a qualidade do produto final. |
| | Estratégias de marketing internacional com a criação da marca *Argentine Wines.* | Estratégias de marketing que envolve a participação em eventos, promoções nos pontos de venda, mídia que destaca os benefícios para a saúde do consumo do vinho, produção de vinhos especiais (ecológicos) para nichos específicos. |
| | Construir um processo de integração tecnológica. | Estratégias voltadas para a reorganização da cadeia produtiva que contemplem todos os elos, o que decorre em ganhos de competitividade. |
| | Promover o vinho *Malbec* e outras variedades emblemáticas, de preços médio a alto, associado a ícones culturais argentinos. | A diversidade de produção regional dificulta a identificação de variedades representativas do mercado nacional (símbolo do país).<br>A estratégia de Indicação de Procedência é um diferencial adotado pelos produtores do Vale dos Vinhedos que alia o produto à qualidade. |
| | Desenvolver o enoturismo | O Brasil desenvolve o enoturismo buscando disseminar a cultura do consumo do vinho e atrair consumidores ao local de produção. Esta estratégia ganha força no Vale dos Vinhedos. |
| | Qualificação de recursos humanos | Iniciativas de criação de cursos (instituições de ensino) para a qualificação de profissionais de enologia. |