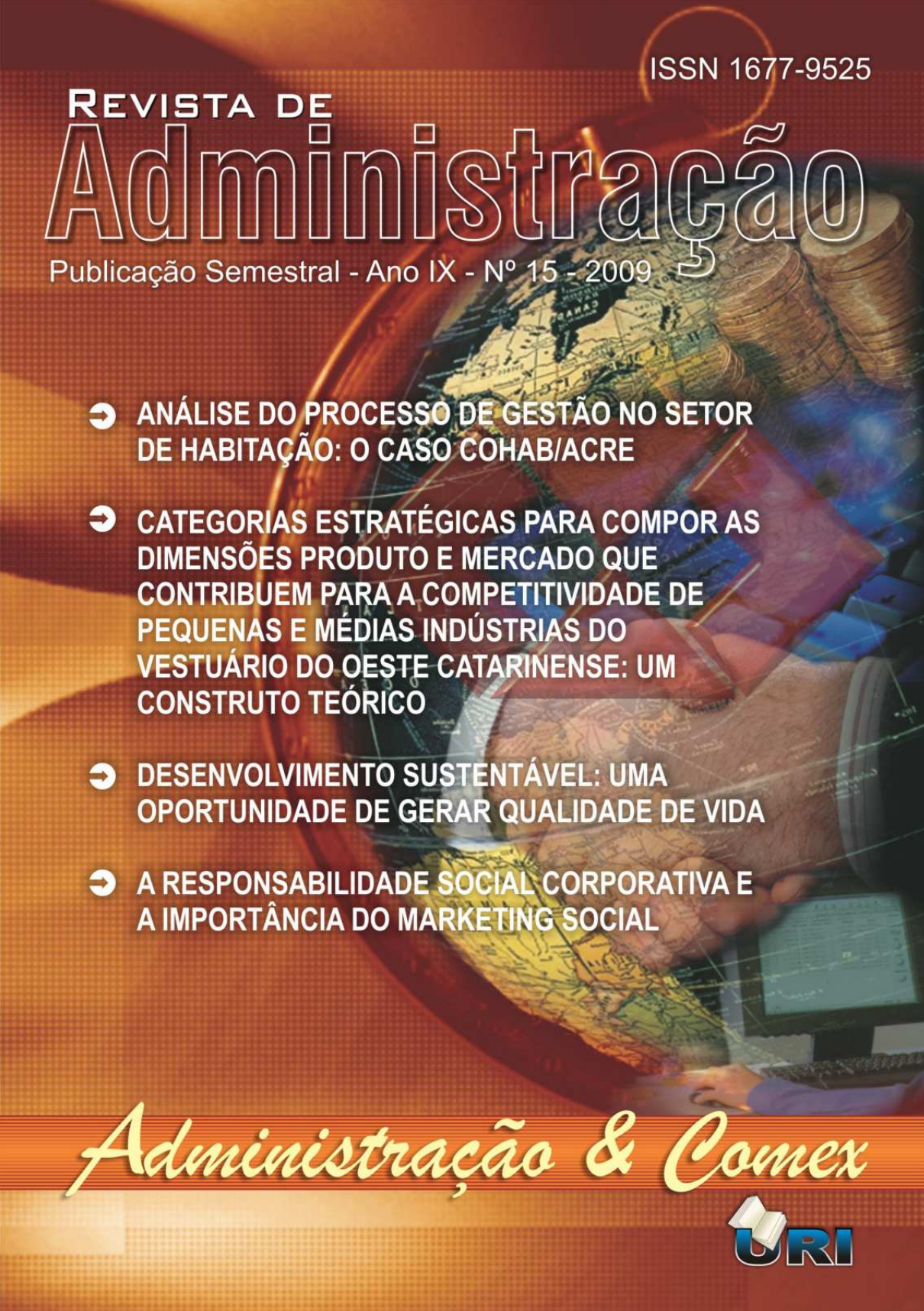
ISSN 1677-9525

Revista de Administração

Publicação Semestral - Ano IX - Nº 15 - 2009



- ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO NO SETOR DE HABITAÇÃO: O CASO COHAB/ACRE
- CATEGORIAS ESTRATÉGICAS PARA COMPOR AS DIMENSÕES PRODUTO E MERCADO QUE CONTRIBUEM PARA A COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DO OESTE CATARINENSE: UM CONSTRUTO TEÓRICO
- DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA OPORTUNIDADE DE GERAR QUALIDADE DE VIDA
- A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A IMPORTÂNCIA DO MARKETING SOCIAL

Administração & Comex

URI

URI Campus de FREDERICO WESTPHALEN
UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES

Reitor
Luiz Mario Silveira Spinelli
Pró-Reitora de Ensino
Rosane Vontobel Rodrigues
Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação
Giovani Palma Bastos
Pró-Reitor de Administração
Clóvis Quadros Hempel

Campus de Frederico Westphalen
Diretor Geral
César Luís Pinheiro
Diretora Acadêmica
Silvia Regina Canan
Diretor Administrativo
Nestor Henrique De Cesaro

Campus de Erechim
Diretor Geral
Paulo José Sponchiado
Diretor Acadêmico
Elisabete Maria Zanin
Diretor Administrativo
Paulo Roberto Giollo

Campus de Santo Ângelo
Diretor Geral
Maurílio Miguel Tiecker
Diretora Acadêmica
Neusa Maria John Scheid
Diretora Administrativa
Gilberto Pacheco

Campus de Santiago
Diretor Geral
Francisco de Assis Górski
Diretora Acadêmica
Michele Noal Beltrão
Diretor Administrativo
Jorge Padilha Santos

Campus de São Luiz Gonzaga
Diretora Geral
Sonia Regina Bressan Vieira

Campus de Cerro Largo
Diretora Geral
Edson Bolzan

URI

SEMINÁRIO LITERATURAS AFRICANAS:
LEITURAS E RELEITURAS

10 de junho a 17 de setembro de 2010
Frederico Westphalen – RS

ORGANIZAÇÃO DO EVENTO

Mestrado em Letras
PPGL – URI
Campus Frederico Westphalen

Coordenação
Denise Almeida Silva

Comissão Técnico-Científica
Breno Antonio Sponchiado
Franciele da Silva Nascimento
Lizandro Carlos Calegari
Robson Pereira Gonçalves

Secretária Executiva
Magali Teresa de Pellegrin Reinheimer

Capa/ Arte: Sara Spolti Pazuch
Revisão Linguística: responsabilidade dos autores
Revisão Metodológica: Franciele da Silva Nascimento
Diagramação/ Impressão: Pluma Gráfica-Editora

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Revista de Administração

Organização:
Marcos Hivan Petter Machado

FREDERICO WESTPHALEN - RS
2009

R. Administração	Frederico Westphalen	v. 9	n.15	p. 1-87	2009

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

© Copyright 2002 - URI

Revista indexada no Qualis: Interdisciplinar - B4

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central URI de Frederico Westphalen

R349 Revista de Administração / Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Departamento de Departamento de Ciências Sociais Aplicadas. – vol. 01, n. 1 (nov. 2002) - . - Frederico Westphalen: URI/FW, 2002 –.

Vol. 09, n. 15 (set. 2009)
Semestral
ISSN 1677-9525

1.Administração – Periódicos. I. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus Frederico Westphalen. II. Departamento de Ciências Sociais Aplicadas.

CDU: 658(05)
65.01(05)

Catalogação na fonte: Bibliotecária Lucia Giacomoni CRB10/1726

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

URI - Universidade Regional Integrada
do Alto Uruguai e das Missões

Campus de Frederico Westphalen:
Rua Assis Brasil, 709 - CEP 98400-000
Tel.: 55 3744-9223 - Fax: 55 3744-9265
E-mail: editorauri@yahoo.com.br

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO **7**

PREFÁCIO **11**

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO NO SETOR DE HABITAÇÃO: O CASO COHAB/ACRE
Ângela Maria Bessa Fleming, Prof. D.Sc. Assed Naked Haddad **13**

CATEGORIAS ESTRATÉGICAS PARA COMPOR AS DIMENSÕES PRODUTO E MERCADO QUE CONTRIBUEM PARA A COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DO OESTE CATARINENSE: UM CONSTRUTO TEÓRICO
Cherilo Dalbosco, Gerson Rizzatti, Pedro Antonio de Melo .. **35**

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA OPORTUNIDADE DE GERAR QUALIDADE DE VIDA
Marise Schadeck, César Goulart, Gilberto Lemos dos Santos **53**

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A IMPORTÂNCIA DO MARKETING SOCIAL
Lurdes Marlene Seide Froemming, Nevil Queiroz de Souza . **69**

APRESENTAÇÃO

É com imensa satisfação que apresentamos o 15º número da Revista de Administração, publicação semestral, produzida pela URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus de Frederico Westphalen, através do Curso de Administração.

Trata-se de um importante instrumento de socialização de pesquisas e temas atinentes à área que sintetiza o esforço da produção qualificada do conhecimento a partir de um contexto no qual podemos dizer aos outros o que fizemos e como aprendemos.

Escrever é sempre um desafio e quando se trata de produzir um artigo para publicação ele é ainda maior, envolve regras que permeiam intencionalidades implícitas ou explicitamente postas. Nesse sentido, como postulava Marques (2001, p. 99)[1]

> Não é o pesquisador mero convidado, nem um simples articulador de conversas alheias, nem árbitro de uma partida de futebol (...). Queira ou não, estará a todo momento palpitando: pelo que é e pelo que pensa, pelo que aprendeu na e da vida, pelo que já conhece do tema e, sobretudo, por seu interesse em dele mais e melhor aprender, por seu compromisso social de assumir como seu o texto que vai produzir.

Esse é o sentido da escrita, o despertar para a consciência da autoria, o desejo de revelar ao outro o pensamento muitas

1 MARQUES, Mario Osório. **Escrever é preciso.** Ijuí: UNIJUÍ, 2001.

vezes circunscrito a um pequeno grupo, é dar voz ao investigado.

Imbuídos desse espírito os autores/escritores dos artigos que compõem mais um número da Revista de Administração, fazem chegar a um grande coletivo suas reflexões e sínteses sempre na busca de novas possibilidades de trocas, na espera incontida por novos horizontes que permitam dar maior amplitude aos temas pesquisados.

É assim que o artigo "Análise do Processo de Gestão no Setor de Habitação: o caso COHAB/Acre", apresenta uma síntese de uma dissertação de mestrado, visando esclarecer as facilidades e dificuldades encontradas pela Companhia de Habitação do Estado do Acre, no que concerne à elaboração, implantação e execução de um Modelo de Gestão para o Setor Habitacional que seja capaz de modernizar-se, contemplando a reestruturação organizacional e a viabilidade de ações estratégicas no avanço dos projetos de engenharia e inclusão social.

O artigo seguinte: "Categorias estratégicas para compor as dimensões produto e mercado que contribuem para a competitividade de pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste catarinense: um construto teórico", teve como objeto o estudo das pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste catarinense, a fim de sistematizar categorias estratégicas para compor as dimensões produto e mercado que contribuam para a melhoria da competitividade das empresas deste segmento industrial. O estudo, de caráter inédito, procurou apresentar uma proposta final que pudesse se constituir num instrumento para auxiliar os empresários na perspectiva do desenvolvimento de ações voltadas ao planejamento que poderá ser utilizada em estudos complementares, visando buscar sua aplicação e aperfeiçoamento em termos de operacionalização, ou de adequação às peculiaridades de cada empresa.

O tema: "Desenvolvimento sustentável: uma oportunidade de gerar qualidade de vida", apresenta uma reflexão sobre o desenvolvimento sustentável e a relação desse com a qualidade de vida. Seu intuito maior foi discorrer sobre alguns pontos referentes ao desenvolvimento do ser humano em sua trajetória, relacionando qualidade de vida ao desenvolvimento sustentável.

O texto que encerra esse número da revista: "A responsabilidade social corporativa e a importância do marketing social" tece considerações a respeito da responsabilidade social corporativa (RSC) e reflete o importante papel que exerce sobre as comunidades, principalmente as mais pobres e sobre o meio ambiente. A proposta desse artigo é analisar a responsabilidade social sobre o ponto de vista do marketing social, ao mesmo tempo em que propõe avaliar o impacto que esta tem sobre os Stakeholders e o interesse ou a necessidade que as organizações têm de estarem em sintonia com os acionistas, sem perder de vista as questões ligadas a meio social e ambiental.

Sem dúvida, estamos diante de temas atuais e instigantes que permitem a reflexão e o aprofundamento na área de Administração. Fica, pois, nosso convite para que os leitores possam aprender, trocar, ampliar conhecimentos, enfim, que esse possa ser um veículo de aproximação de ideias e de pessoas que comungam objetivos. Boa leitura a todos.

Silvia Regina Canan
Diretora Acadêmica

PREFÁCIO

Ao prefaciar esta obra do Curso de Administração da URI-Campus de Frederico Westphalen, cuja produção alcança a 15ª edição, cumpre-nos reconhecer o arrojo e a obstinação necessários à manutenção da periodicidade das publicações em qualquer área do conhecimento.

A diversidade das contribuições presentes nesta Revista atesta a gama de temas e possibilidades de produção e de atuação na área da administração, notadamente nos cenários, cada vez mais complexos, em que vivemos. De um lado, convivemos com tecnologia de toda a ordem e de outro, um contingente, cada vez maior de alijados dos produtos da ciência e da técnica; convivemos com a fome, a miséria e a falta de um lugar para repousar a cabeça (Bíblia Sagrada).

Em que pesem tais conquistas da humanidade, ainda, convivemos com paradoxos inaceitáveis, tais como o que ensina Capra: "podemos controlar o pouso suave das aeronaves em planetas distantes, mas somos incapazes de controlar a fumaça poluente expelida por nossos automóveis e nossas fábricas" (CAPRA, 1997, p. 39)[1].

Neste contexto, é papel da Universidade produzir conhecimentos que problematizem a necessidade de políticas sociais e econômicas e de processos estratégicos de gestão de tais políticas, contribuindo com saídas possíveis para o avanço social e econômico da atividade humana e a consequente melhoria de qualidade de vida.

---

1 CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação.** A ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1997.

Os novos cenários econômicos e de transnacionalização do Capital, tornam os mercados cada vez mais complexos e disputados, com efeitos que produzem uma revolução mais impactante do que a revolução industrial. A sociedade global está alicerçada por uma economia, cuja base é o conhecimento.

A missão da URI de produzir conhecimento e torná-lo disponível, quando apregoa a necessidade de reafirmação constante da função social da Universidade, cuja atuação comunitária, faculta o desenvolvimento de ações transversais e interdisciplinares de ensino, pesquisa e extensão, é atestada por esta publicação. Tal iniciativa promove a cidadania, agrega valor, construindo qualidade de vida.

Eis, portanto, à disposição da sociedade os pontos de vista aqui veiculados, calcados na relação entre teoria e prática, desafiando o(a) leitor(a) a outros posicionamentos, a novos olhares, na tarefa inconclusa da produção do conhecimento.

Parabenizamos os autores, a Coordenação do Curso pela tarefa incansável de levar avante esta obra.

Edite Maria Sudbrack
Chefe do Departamento de Ciências Humanas

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO NO SETOR DE HABITAÇÃO: O CASO COHAB/ACRE

Ângela Maria Bessa Fleming [1]
Prof. D.Sc. Assed Naked Haddad [2]

RESUMO: Este artigo é uma síntese da dissertação de mestrado,visando esclarecer as facilidades e dificuldades encontradas pela Companhia de Habitação do Estado do Acre, no que concerne à elaboração, implantação e execução de um Modelo de Gestão para o Setor Habitacional que seja capaz de modernizar-se, contemplando a reestruturação organizacional e a viabilidade de ações estratégicas no avanço dos projetos de engenharia e inclusão social. Estes projetos teriam como finalidade a redução do déficit habitacional e sua maior participação na formulação das políticas públicas no Estado do Acre. O artigo discute a articulação conjunta do **planejamento estratégico** e a **gestão estratégica**, tomando como referências as proposições de vários autores, estudiosos e pesquisadores na área de estratégia empresarial. Quanto à formulação da gestão pública, ressalta-se a importância de se resgatar a história da habitação no Brasil no equacionamento da problemática social. Vale ressaltar o papel do BNH – Banco

[1] Professora da FAAO - Faculdade da Amazônia Ocidental, em Rio Branco-AC, graduada em Administração de Empresas pela USU - Universidade Santa Úrsula, no Rio de Janeiro, pós-graduada em Administração Pública pela FIRB – Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco, em Rio Branco e mestranda em Engenharia Civil pela UFF – Universidade Federal Fluminense.

Nacional de Habitação na construção de uma política desenvolvimentista para o setor, além de explicitar as dificuldades e desafios enfrentados pelas COHAB's – Companhias de Habitação em todo o país. Sinaliza-se uma saída para a empresa de economia mista, no sentido retomar seu papel social, econômico e político diante da realidade regional. Sugere-se a integração e a aliança estratégica da Companhia de Habitação do Estado do Acre com os governos federal, estadual e municipal de modo a intensificar, ainda mais, sua participação no processo de desenvolvimento social e econômico da Amazônia.

Palavras-Chave: Habitação. Planejamento estratégico. Gestão estratégica. Estratégia.

INTRODUÇÃO

Cada vez mais as condições ambientais exigem dos gestores do setor de habitação uma postura estratégica que requer pensamentos e atitudes convincentes quanto à necessidade de uma administração profissionalizada. Isso, porque as variáveis externas, em constante mudança, obrigam as organizações a fazer ajustes nos seus planos e programas, considerando uma dimensão de tempo menor, a exigir adaptações de estruturas e processos, assim como conceber uma nova visão de valores, políticas e formulação de objetivos estratégicos. Tal situação ocorre em função do fato de que a humanidade vive uma nova revolução caracterizada pela era da informação, do conhecimento e da ação empreendedora. Os últimos 40 anos passaram a produzir conhecimentos e pesquisas científicas, com vistas a promover mudanças organizacionais, fundamentadas nos conceitos de competência e desenvolvimento do pensamento estratégico.

Freitas (2002, p. 40-42) assegura que as estratégias vencedoras são baseadas, principalmente, na valorização e capacitação dos profissionais. Espera-se que estes estejam aptos não apenas para executar tarefas e operacionalizar decisões, como, também, para questioná-las e aperfeiçoá-las de forma criativa, e que estejam preparados para atribuições cada vez mais complexas e inovadoras.

O novo papel da Gestão Pública apresenta perante a sociedade global um diferencial no gerenciamento dos negócios pautados nos princípios constitucionais que não só zelam pela aplicação dos recursos, como produzem riquezas para a economia, aquecendo a oferta de emprego e renda. Além do mais, contribui literalmente para a eficiência, eficácia e efetividade da Administração a partir do planejamento, elaboração e execução de projetos, planos e programas de governo, que têm como finalidade o interesse público, a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida com justiça social.

O governo pelo viés da moralidade, eficácia, impessoalidade, efetividade e probidade administrativa deve dar exemplo às organizações advindas do segmento privado – comércio, indústria e serviços e organizações não-governamentais. Daí, a importância do Planejamento Estratégico como instrumento gerencial da **administração estratégica**, como novo paradigma de gestão, que propicie a evolução dos métodos convencionais para um novo patamar de mudança organizacional no âmbito das três esferas de governo – federal, estadual e municipal.

JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Inserida num processo histórico marcado pelos pressupostos do desenvolvimento econômico, social e político na região

Amazônica, a Companhia de Habitação do Estado do Acre – COHAB-AC, objeto de nosso estudo, agrega valor social, uma vez que contribui para a elaboração de projetos que valorizam o conhecimento, a formação de novas competências distintivas e dá significado na gestão da coisa pública. A conjugação de esforços desencadeados e propostos são suficientemente capazes de inserir o Acre no contexto da economia global.

A escolha da COHAB-AC como objeto desta pesquisa científica e acadêmica surge oportunamente, em função dos seus serviços prestados em engenharia no fortalecimento de projetos de habitação, para a redução do déficit habitacional, tendo como resultado o lucro social. De acordo com dados do IBGE de 2007, a população urbana encontra-se em torno de 464, 6 mil habitantes, para uma concentração rural de 190.7 mil habitantes, cuja taxa de urbanização atinge 70,9%. Considerando-se uma população de aproximadamente 680 mil habitantes, em 2009, e estimando-se a composição de quatro pessoas no grupo familiar, o déficit habitacional encontra-se entre 18 mil e 22.5 mil moradias, segundo o Plano Estadual de Habitação de Interesse Social do governo acreano. A reavaliação das estratégias adotadas se torna necessária na medida em que se configuram exigências impostas por uma **gestão governamental** eficiente, no que concerne ao cumprimento de seu papel, enquanto organismo formulador de políticas públicas.

OBJETIVOS DA PESQUISA

Analisar os fatores facilitadores e limitadores do processo de gerenciamento das políticas habitacionais no Acre, identificando as ações contrárias e favoráveis, as ameaças e oportunidades e propor à Companhia de Habitação o modelo de **gestão** que

melhor se ajuste à realidade econômico-social e política do Estado.

Quanto aos objetivos específicos podemos citar:

- identificar o comprometimento da administração nos processos de elaboração, implantação e execução de projetos habitacionais;
- verificar o envolvimento da empresa com as atuais políticas de habitação geridas pelo governo do Estado;
- propor o modelo ideal de **gestão**;
- levantar informações sobre as relações existentes entre a empresa e os governos estadual e municipal nos esforços empreendidos para a redução do déficit habitacional;
- conhecer a realidade da empresa, do ponto de vista da elaboração de Planos de Ação, com vistas ao gerenciamento da Carteira Imobiliária e do Sistema de Arrecadação;
- identificar e avaliar o Processo de Gestão da Companhia e propor recomendações.

REFERENCIAL TEÓRICO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, as organizações não podem mais se prender a fórmulas que deram certo no passado. Assim, as COHAB's devem estar atentas à necessidade de adaptação de suas estruturas organizacionais a uma nova realidade no setor . A mudança organizacional é um processo que engloba alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e na agregação de valores da empresa, de seus produtos e clientes, ocasionando, por vezes, quebras de paradigmas.

No entendimento de Silva (2001 p. 44), as organizações são entidades dinâmicas e altamente complexas, que podem ser

pensadas de diversas maneiras. A conceituação mais complexa implica que "uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro dos limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum".

Para Hamel e Prahalad (1995, p. 127), uma arquitetura estratégica define "o que precisamos fazer certo agora" para interceptar o futuro. Uma arquitetura estratégica é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo. Mostra à organização que competências ela precisa começar a desenvolver agora, que novos grupos de clientes precisam começar a entender agora, que novos canais deveriam estar explorando agora para interceptar o futuro. A arquitetura estratégica é um plano amplo para abordar a oportunidade. A pergunta feita pela arquitetura estratégica não é o que precisamos fazer para maximizar nosso faturamento ou fatia de mercado de um produto existente, mas sim o que precisamos fazer hoje, em termos de aquisição de competências, para nos prepararmos para capturar uma fatia significativa do faturamento futuro em uma arena de oportunidades emergentes.

Na década de 60, com a influência de Chandler, interpretou-se a relação da estratégia com a estrutura. Sob esse enfoque, a estratégia é vista como uma determinação de metas e objetivos organizacionais de longo prazo, cuja definição de ações pode adequar os recursos com as metas estabelecidas. Essa relação orientou diversas abordagens com destaque para a gestão estratégica.

Na década de 70, surgiu a escola do planejamento estratégico. A estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, no qual a técnica mais clássica adotada era a Análise SWOT. Desenvolvida na Harvard Business School, essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, pelas suas oportunidades e

ameaças, informam (MOYSÉS FILHO, TORRES, RODRIGUES, 2003, p. 20).

O cenário atual é marcado tanto por uma necessidade de melhoria contínua nos processos quanto pelo desenvolvimento da criatividade para a implantação de inovações e capacidades adicionais. Consequentemente, o valor da empresa está diretamente ligado à sua capacidade de continuar a desenvolver os seus talentos humanos, identificando e aprimorando as lideranças, melhorando a eficiência operacional, por consequência, criando mais valor para o cliente (SERRA, TORRES, TORRES, 2002, p. 126).

Na década de 80, a Escola de Posicionamento ganha força e tem Porter (1980), como seu principal expoente. Para este autor, a natureza da competição pode levar em conta cinco forças competitivas: novos entrantes, ameaças de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. E que refletem o fato de que a concorrência, em uma indústria, não está limitada aos participantes estabelecidos.

Os trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton deram início, em 1990, ao estudo intitulado *Measuring performance in the organization of the future*, que teve como finalidade determinar um método de medição de desempenho para o século XXI. Eles enfocaram 12 organizações analisadas por indicadores financeiros e operacionais, organizando-se com base em quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes externos, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento (SERRA, TORRES, TORRES, 2002, p. 117).

Planejamento Estratégico para Maximiano (2002) é, o processo de desenvolver a estratégia, a relação pretendida da organização, com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo, especialmente, decisões sobre os produtos e

serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que objetiva atingir. Toda organização pratica o planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita, com maior ou menor grau de formalização. Do passado, para o presente de qualquer organização, sempre é possível identificar estratégias explícitas ou implícitas, formais ou informais.

Para Porter (1986, p.13), a ênfase dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas dentro e fora dos Estados Unidos reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia, garantindo que, pelo menos, as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas, visando um conjunto comum de metas.

O PAPEL DAS COHAB's

As sociedades e as culturas do mundo todo estão passando por transformações fundamentais, de forma acelerada, em diversos segmentos. Trata-se de transformações socioculturais, científico-tecnológicas e político-institucionais. Nesse contexto de transformação, as Companhias de Habitação que não assimilarem as mudanças e não reagirem a essa nova realidade comprometerão sua própria sobrevivência.

As intervenções urbanas visam integrar as políticas públicas das três esferas de governo para acesso, racionalização, otimização de recursos e alcance de resultados em conformidade com o que preconiza a Constituição Federal (CF 88 art. 25), o Estatuto da Cidade, o Código Brasileiro de Trânsito, Agenda 21 e Agenda Habitat II. Essa iniciativa envolve todos os segmentos da sociedade civil na elaboração e fixação de marcos regulatórios que justifiquem projetos em diversas áreas a saber: gestão e saúde

ambiental, infraestrutura, saneamento básico, educação, programas de habitação de interesse social etc.

O diferencial competitivo de qualquer instituição está sendo sustentado pela competência, capacitação e criatividade dos profissionais que integram a sua organização. Entretanto, a capacitação por si só não garante o sucesso das organizações, pois é preciso que os profissionais estejam alinhados com a missão, valores, objetivos e metas organizacionais contempladas na **getão estratégica** de qualidade com destino ao Lucro Social.

Para Coral, Ogliari e Abreu (2008), o planejamento estratégico da inovação consiste na definição de estratégias e planos para que a empresa possa alcançar seus objetivos em relação à inovação. Tem como resultado a definição de uma visão inovadora e os passos necessários para alcançá-la. Nesta etapa, é necessário fazer uma análise da importância da inovação para o negócio, desdobrando o planejamento corporativo e definindo a plataforma tecnológica da empresa.

A propósito, o Ministério das Cidades coordenou em Brasília, em novembro de 2008, a 3ª Conferência Nacional das Cidades, onde foram discutidas várias temáticas do cotidiano dos municípios brasileiros, no tocante às políticas públicas necessárias ao desenvolvimento econômico e social em nosso país. Neste sentido, a política habitacional tem como prioridade a formulação de programas e financiamentos de projetos articulados com as demais políticas de desenvolvimento urbano (uso do solo, saneamento e habitação, geração de emprego e renda etc...).

Portanto, repensar a missão da Companhia de Habitação do Acre – COHAB-AC, direcionando-a para uma perspectiva certa em relação ao contexto em que se insere, torna-se essencial nos dias atuais. Dessa forma, questões como: *o que somos? O que deveríamos ser? O que seremos nos próximos anos? A quem queremos atingir?* São questões polêmicas levantadas, debatidas e respondidas pelos formuladores de objetivos e metas,

diante do planejamento que promova a inclusão social dos 22 municípios do Estado do Acre e garanta o desenvolvimento autossustentável do Estado.

A Lei Estadual nº. 1.312 de 29 de dezembro de 1999 instituiu o Sistema Estadual de Habitação de Interesse Social – SEHAC, bem como criou o Fundo Estadual de Habitação, o qual foi regulamentado pelo Decreto Estadual nº. 4.057, de 03 de setembro de 2001. O Sistema Estadual de Habitação de Interesse Social tem como objetivo viabilizar e promover o acesso à habitação urbana e rural para a população de baixa renda, assim sendo considerado os benefícios com renda familiar até cinco salários mínimos. Está sendo implementado, inclusive, uma política de subsídios que beneficie e viabilize o programa de redução do déficit habitacional.

A Gestão Estratégica na habitação, por conseguinte, é o Modelo de Gestão defendido pelo trabalho acadêmico-científico, afim de viabilizar a implantação de um novo paradigma de administração pública, que em conjunto com habilidades, conhecimentos e atitudes é capaz de prover mais eficiência e eficácia na Gestão Pública voltada para a habitação. Isso implica afirmar a condução de um diferencial competitivo na gestão da coisa pública, ao contemplar no Planejamento Estratégico com a elaboração de metas, objetivos, missão e comprometimento da Companhia COHAB-ACRE no Plano Estadual de Habitação de Interesse Social.

A coerência no processo decisório, a articulação entre as diversas ações de cunho econômico-social e a manutenção de padrões de qualidade contribuem para uma gestão pública eficiente vinculada à construção do orçamento participativo. Deve-se conceber o Planejamento Estratégico, considerando as facilidades, dificuldades, oportunidades e ameaças que se inserem na proposição de um processo de mudança organizacional. Sendo assim, a inovação, o controle e o aprimoramento tecnológico devem

ser uma constante na vida dos envolvidos com a habitação. Portanto, as competências essenciais estarão comprometidas com as realidades que cercam o PSH – Programa de Subsídio Habitacional, o Programa de Carta de Crédito do FGTS, o Programa de Arrendamento Residencial (PAR) e os demais com o mesmo objetivo de reaquecimento da economia regional, redução do déficit habitacional, inclusão social e melhoria da qualidade de vida do povo acreano.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Como procedimento de coleta de dados, optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa e quantitativa, que utiliza as seguintes estratégias metodológicas: estudo de material bibliográfico, observação do comportamento organizacional, vivência da autora, questionário e entrevista do tipo não-estruturada.

Para Vergara (2000), os tipos de pesquisa se dividem em dois critérios básicos: 1. Quanto aos fins, a pesquisa deve constituir-se em exploratória, descritiva e explicativa; 2. Quanto aos meios, a investigação poderá ser pesquisa de campo, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

MODELO DE GESTÃO E CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL

A dissertação de mestrado foi fundamentada no referencial teórico que contribui, sobremaneira, com as mais modernas técnicas de gestão empresarial, sejam aplicadas na esfera pública, sejam na esfera privada. Tornar-se-á foco central de estudos, pes-

quisas e aplicação da realidade social. Portanto, a proposta de uma nova configuração organizacional reporta-se aos conhecimentos teóricos e práticos sobre - **Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico**.

A pesquisa científica teve como propósito investigar o processo de gestão da Companhia de Habitação do Estado do Acre, de modo a identificar a relação desta empresa de economia mista com seus servidores públicos, fornecedores, clientes e o Poder Executivo Estadual, justificando inclusive sua posição estratégica como ente público fomentador do desenvolvimento autossustentável na região Norte.

A relevância da investigação reside em se focar uma empresa pública do setor habitacional elegendo as metodologias **gestão estratégica** e **planejamento estratégico** como ferramentas de que a administração pública deve dispor para gerir mudanças organizacionais, e alavancar seu papel institucional na formulação, execução e controle das diretrizes e políticas habitacionais, com vistas à redução do déficit habitacional. E, ao mesmo tempo, promover a qualidade dos planos e projetos de moradia popular que contemplam, simultaneamente, a inclusão social.

Assevera Fischer (1998) que o modelo de gestão não deixa de ser estratégico ou técnico por se tornar mais competitivo, ele incorpora uma nova visão e uma nova perspectiva de atuação sem, necessariamente, perder as qualidades anteriores. Como competitivo o modelo submete ao sucesso – em termos de resultado dos procedimentos de Recursos Humanos aferidos a partir de critérios técnicos – ao sucesso negocial, e transforma a ideia de Planejamento Estratégico em postura ou intenção estratégica na gestão de pessoas. Ambos, o sucesso do processo de gestão, bem como a concepção e implementação da estratégia, passam a ser uma responsabilidade compartilhada por todos: dirigentes, gestores e funcionários da empresa.

Neste contexto, a proposição da dissertação destaca a necessidade de se levar a COHAB/AC a implantar um Modelo de Gestão competente e altamente profissional, que internalize alguns conceitos importantes como empreendedorismo, administração e visão estratégica, assim como planejamento, que em muito podem contribuir, para a reflexão dos administradores públicos, uma vez disponibilizados os profissionais ligados ao processo de Planejamento Estratégico.

> O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão (ALDAY, 2000, p. 9-16).

Pode-se concluir que:

- não obstante haja esforços empreendidos pela atual Administração da COHAB/AC, para caminhar em direção a uma certa autonomia é comprovadamente sentida sua ausência do Fórum de Discussão, no âmbito do Governo do Estado. Sendo inviabilizada a sua participação na formulação das estratégias e compartilhamento com os demais participantes na construção da visão empreendedora com olhar voltado para o futuro do Estado;
- o modelo de gestão atual da Companhia trabalha mais fundamentado numa administração reativa e não proativa na formulação e execução de seus planos de ação;
- imagem institucional comprometida, em função de sua ausência na proposição de planos, projetos, programas, objetivos e metas realizadas pelo próprio corpo técnico e diretivo;

- elevado nível de inadimplência dos mutuários;
- ausência de Planejamento Estratégico que crie a visão e a missão a longo prazo 2009-2013.

A **gestão estratégica** e **planejamento estratégico** compreendem uma visão holística das oportunidades e das ameaças relevantes advindas do mercado e da sociedade que podem impactar, positiva ou negativamente, o desempenho da COHAB/ACRE e o seu comprometimento com as classes sociais de baixa renda.

Ao idealizarmos uma maior participação da COHAB-AC na recuperação da política habitacional do Estado, passamos a defender a formulação das decisões com parceria público-privada. E, nessa nova visão empreendedora na discussão das prioridades do setor, a Companhia passará a ter assento à mesa nas decisões conjuntas com a Secretaria de Planejamento, Secretaria de Habitação e Interesse Social e demais setores da iniciativa privada.

O sistema de Cohab's em todo o País é fortemente dependente dos insumos a elas inerentes, pois responde a estímulos provenientes da clientela, dos concorrentes diretos e/ou indiretos, do avanço tecnológico, das linhas de ação impostas pelo Estado, da força sindical, dos contextos da sociedade e assim por diante. É engano pensar que a COHAB/ACRE no atual contexto da realidade econômica, social e política acreana, é uma empresa pública que, diante dos desafios impostos pela modernidade, venha a ser incapaz de empreender esforços e desenvolver rápidas respostas ao meio ambiente. Isso porque, ela dispõe de todo um arcabouço teórico e científico sobre habitação experimentado e vivenciado ao longo de mais de 40 anos de sua história. E aos seus dirigentes cabe a busca do aperfeiçoamento contínuo de seu modo de "Gerir o negócio público", para mostrar à sociedade acreana que é uma empresa pública com ideias inovadoras para levar à frente o projeto habitacional em parceria com o Estado e a Iniciativa Privada.

ANÁLISE DE RESULTADOS E DIAGNÓSTICO

Constatou-se, no processo de análise dos resultados da pesquisa, que a preocupação de seus dirigentes esteve sempre centrada numa Companhia de Habitação que operasse sob regulamentação, reconhecimento e autorização de funcionamento sob a égide de Políticas Públicas monitoradas sob o foco da legalidade. Cujas leis, decretos e normativos institucionais têm uma visível despreocupação, quanto ao planejamento de trabalho sistêmico, com visão de mercado, enquanto empresa responsável pela condução das diretrizes federais e estaduais emanadas pelos setores competentes.

Compilando o resultado das inúmeras entrevistas, conversas informais e questionários respondidos pelos participantes (dirigentes e funcionários), no que concerne à análise ambiental, foram identificadas as seguintes variáveis intervenientes: ações favoráveis, ações contrárias, ameaças e oportunidades. Os resultados da pesquisa concluem, quanto à urgência do envolvimento direto ou indireto da COHAB-AC juntamente com o governo estadual na formulação do Plano Estadual de Habitação de Interesse Social. Caso contrário, não havendo essa aliança, em conformidade com o interesse da sociedade, a administração da empresa de economia mista continuará descaracterizada como ente público em sentido avesso à evolução do pensamento estratégico, sistêmico e holístico indispensável ao processo de mudança planejada.

PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DA HABITAÇÃO

Para revitalizar e fortalecer a posição competitiva da Companhia de Habitação do Estado do Acre é preponderante que o processo de gestão avance na conscientização, formulação e im-

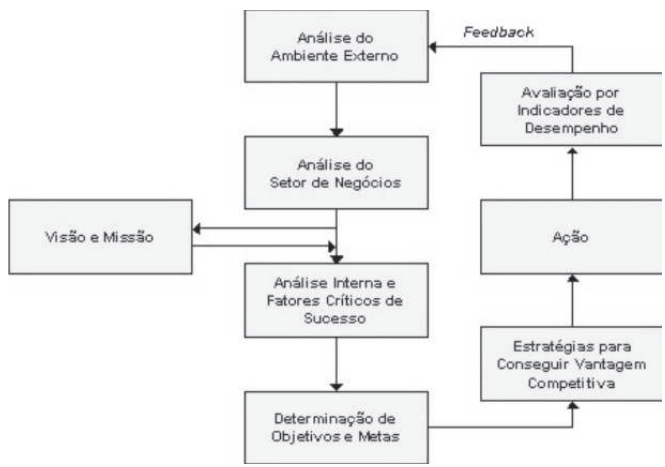
plantação da Gestão Estratégica e do Planejamento Estratégico voltados para direcionar a empresa rumo à construção e ao desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis sobre os possíveis concorrentes. Em termos de prestação de serviços públicos estes devem estar alicerçados sob o novo conceito de Gestão Pública de Qualidade, que tem como valor a competência gerencial e produção dos fatores críticos de sucesso. Pensar estrategicamente, antevendo o futuro, é também afirmar convicções de que é possível desenhar cenários e projetar uma imagem institucional que seja o reflexo de ações pedagógicas estruturadas rumo à modernização e aplicação de uma filosofia empresarial comprometida com os conceitos de responsabilidade social.

> O entendimento dos desdobramentos políticos que influenciaram a atuação das várias gestões da COHAB/AC possibilita visualizar duas questões: a primeira relacionada ao ambiente extraorganizacional, que nos revela um sistema de gestão ineficaz que não conseguiu atingir seus objetivos a partir das novas políticas do BNH na década de 90, tendo sido acumulado ao longo do tempo um ônus social muito grande, instrumento de uma política que privilegiou a produção habitacional em detrimento da provisão de habitações sociais. A segunda questão mostra um ambiente intraorganizacional, instável e caótico, mas favorável a mudanças, que passaria a se transformar a partir de uma nova metodologia de gestão. Responderia positivamente a um novo processo de reestruturação organizacional da empresa com o fortalecimento de alianças estratégicas, vindo a permitir parcerias com o governo na condução e execução da Política Estadual de Habitação de Interesse Social.

Os desafios que os administradores vêm enfrentando atualmente, para manter a organização competitiva, em âmbito mundial, aumentam, exponencialmente, a cada dia. Com a abertura de mercado, os concorrentes se multiplicaram. Com o aumento da oferta em tempos de globalização, os clientes passaram a exigir produtos e serviços com maior qualidade. Os avanços tecnológicos nos surpreendem dia a dia, e o acesso às informações está tendendo a uma popularização. Percebe-se que a tomada de decisões é básica para o sucesso ou fracasso da organização. Assim, **gestão estratégica**, realizada de forma correta e eficaz é o primeiro passo para uma administração efetiva.

Ao projetar-se uma maior participação da COHAB-AC na recuperação da política habitacional do Estado caracterizar-se-á uma gestão com perfil democrático e participação da empresa nas decisões e parcerias público-privadas. E, nessa nova visão empreendedora de discussão das prioridades no setor, a Companhia passa a resgatar seu papel de fomentadora da habitação e de inclusão social.

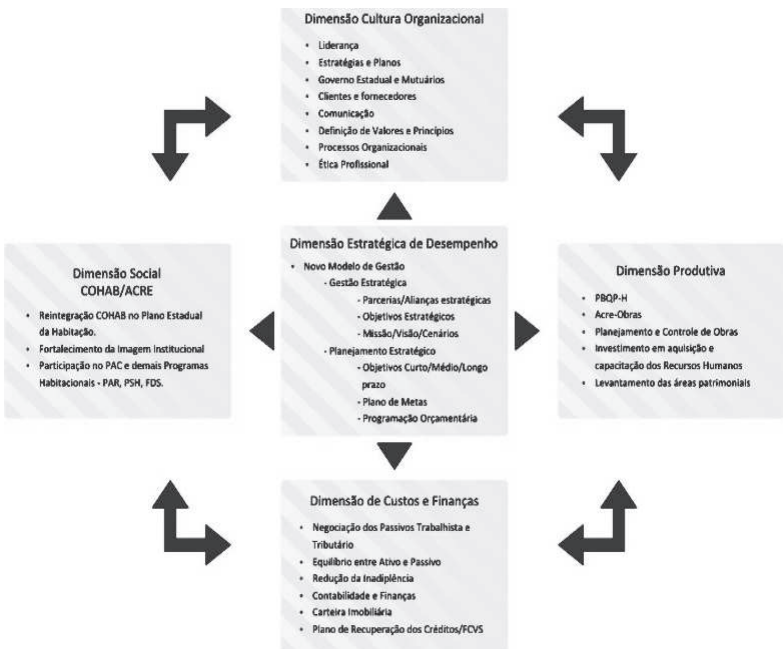
FIGURA 1 – MODELO PROPOSTO DE PE – PANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Metodologia sugerida para o Planejamento Estratégico



Fonte: Serra, Torres e Torres (2002, p. 35).

As dimensões estratégicas a que sugerimos no gráfico a seguir, permitem aquilatar o grau de diversidade de um plano de ação que vislumbra alternativas de solução para uma gestão moderna e participativa, determinada na construção de um futuro promissor para o setor habitacional. Neste sentido, defendemos as seguintes variáveis: dimensão cultural e organizacional, capacidade produtiva, dimensão de custos e finanças, dimensão social e dimensão estratégica de desempenho. O trabalho acadêmico-científico recomenda a *Gestão Estratégica,* cujo efeito de sua implantação na COHAB-ACRE, vai assegurar o exercício de uma política de expansão integrada ao desenvolvimento das variáveis, constantes no modelo, conforme definição abaixo:

FIGURA 2: DIMENSÕES E ESTRATÉGIAS DE DESEMPENHO.
Modelo Proposto de Gestão Estratégica para a COHAB/ACRE



Fonte: Adaptado ao modelo de Gestão COHAB/PA.

ABSTRACT: This article is a synthesis of my master thesis, which aims at showing the favorable conditions and the difficulties found by the Housing Company in the State of Acre in the elaboration, implementation and execution of a Management Model capable of modernizing the Housing Sector: restructuring its organization and providing strategic actions to monitor the engineering projects designed to reduce habitation deficit and social inclusion. The article discusses the simultaneous articulation of Strategic Planning and Strategic Management, taking into consideration the proposals of many authors and experts in the area of strategic enterprise related to the formulation of public management. The study enmphasizes he importance of registering the history of housing in Brazil, and, especially, the solutions found for solving social problems. The role of BNH in the construction of a developmental policy for the sector is studied; besides, the difficulties faced by COHAB all over Brazil are examined. There are good perspectives for the companies with mix economy to retake their social, economical and political role in local realities. The strategic integration and alliance of the Company of Habitation of the State of Acre with municipal and state government is suggested in order to intensify their participation in the social and economical development process of the region.

Keywords: Strategy. Housing. Strategic planning. Strategic management.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE - Faculdade de Administração e Economia**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil.** Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Orientação Drª Maria Tereza Leme Fleury. São Paulo, USP, 1998, p. 127.

FREITAS, E. O foco na gestão. **Revista Ensino Superior**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 45, p. 40-2, jun. 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p.127.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 384.

MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida S.; RODRIGUES, Murilo R. A. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 20.

NOVAES, Edmundo Veites; CARVALHO, Humberto Marques de. **Planejamento estratégico**: configurando a missão da universidade. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 13.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Pressa, 1980, p. 22.

SERRA, Fernando.; TORRES, Maria C.; TORRES, Alexandre P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002, p. 35, p. 117-126.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 44.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 46.

CATEGORIAS ESTRATÉGICAS PARA COMPOR AS DIMENSÕES PRODUTO E MERCADO QUE CONTRIBUEM PARA A COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DO OESTE CATARINENSE: UM CONSTRUTO TEÓRICO

Cherilo Dalbosco [1]
Gerson Rizzatti [2]
Pedro Antonio de Melo[3]

RESUMO: Esta pesquisa teve como foco central o estudo das pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste catarinense. O objetivo geral foi sistematizar categorias estratégicas para compor as dimensões produto e mercado que contribuem para melhoria da competitividade das empresas deste segmento industrial. Trata-se de um estudo inédito, pois não existia até então, uma proposta com tal objetivo ou finalidade. O método utilizado ou empregado na pesquisa foi de caráter exploratório e bibliográfico. Buscou-se inicialmente identificar e analisar categorias estratégicas que compõem o binômio produto e mercado que integra o sistema de gestão das pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste de Santa Catarina. A partir destes procedimentos, procurou-se apresentar uma proposta final que se constitui num instrumento para auxiliar os empresários na perspectiva do desen-

[1] Doutor em Gestão de Empresas – UAA – Assunção/PY
[2] Doutor em Engenharia de Produção – UFSC/SC
[3] Doutor em Engenharia de Produção – UFSC/SC

volvimento de ações voltadas ao planejamento, e que podem ser utilizadas em estudos complementares, visando buscar sua aplicação e aperfeiçoamento em termos de operacionalização, ou de adequação às peculiaridades de cada empresa.

Palavras-Chave: Categorias estratégicas. Competitividade. Indústrias do vestuário.

INTRODUÇÃO

As práticas de gestão adotadas para a tomada de decisões no âmbito estratégico dos negócios em empresas que surgem de iniciativas individuais, cuja realidade envolve pouco capital e conhecimento, tendem, num primeiro momento, focar quase que exclusivamente o mercado, passando em seguida para o aperfeiçoamento da produção, este, decorrente da própria exigência imposta pelos clientes. Paralelamente a este processo tende acontecer a profissionalização da gestão que amplia a possibilidade de sucesso e continuidade do empreendimento.

Nas indústrias do vestuário do oeste de Santa Catarina o processo de criação dos negócios e as práticas de gestão adotadas são semelhantes às acima descritas. Elas iniciaram sua expansão a partir da década de noventa e são constituídas basicamente por pequenas indústrias de caráter familiar, embora existam alguns empreendimentos que se destacam no cenário nacional e internacional. Por estas razões optou-se em melhor conhecer seu processo de gestão, tendo-se como objetivo de estudo sistematizar categorias estratégicas para compor as dimensões **produto** e **mercado** que podem contribuir para a melhoria da competitividade das pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste catarinense.

Caráter Inédito do Estudo

A cadeia produtiva que envolve a indústria do vestuário do oeste do estado de Santa Catarina tem sido alvo de estudos e pesquisas realizadas especialmente com o objetivo de diagnosticar fraquezas e potencialidades que possam ser aproveitadas para implementar políticas de desenvolvimento para o segmento. Um exemplo é a pesquisa realizada em 2004 pelo IEL - Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina, que teve este foco.

Outro estudo existente envolvendo o setor de confecções do oeste de Santa Catarina, foi realizado por Ferraz Filho e Brito (2006), intitulado "Panorama do Setor de Confecções do Oeste de Santa Catarina" e que foi publicado pelo SEBRAE/SC (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina). Este estudo teve como objetivo central a obtenção de subsídios técnicos para a elaboração de ações e políticas de capacitação empresarial e de promoção comercial dirigidas para a MPEs (Micro e Pequenas Empresas) do segmento localizadas na região oeste catarinense, visando prepará-las para ingressar no mercado de exportação.

Apesar da inegável contribuição dos estudos e pesquisas realizadas em nível nacional e local, focando o segmento têxtil/confecções para o seu desenvolvimento, percebe-se que não existia nada sistematizado, tendo como objetivo de pesquisa, aspectos relacionados à postura estratégica adotada pelos empresários do setor.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Estratégias

O caminho trilhado para alcançar o futuro desejado é um fator preponderante para a busca da efetividade organizacional, pois implica em escolhas de cunho estratégico. Conforme

Mintzberg et al. (2000, p. 17), estratégia pode ser entendida como um "padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo". Os autores defendem que a definição deve levar em consideração a visão que cada uma das dez escolas do planejamento estratégico têm sobre o processo de formulação da estratégia que podem ser de natureza prescritiva, descritiva e de transformação. Percebe-se que esta abordagem leva em consideração a evolução de ciência da administração, ao considerar aspectos que foram incorporados às metodologias utilizadas para a formulação de estratégias empresariais. Ao agruparem as dez escolas em termos de natureza prescritiva, descritiva e de transformação, os autores adicionam ao processo, os diversos elementos da psicologia e da sociologia que foram incorporados aos componentes formais/racionais preconizados pelas escolas da administração.

Para Wright, Kroll e Parnel (2000, p. 24) "estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização". Partindo deste pressuposto, os autores descreveram que a estratégia pode ser encarada sob três pontos de vantagem: "(01) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados)" (p. 24). Percebe-se, portanto, que a formulação e implementação de estratégias deve ser um processo contínuo que objetiva buscar as melhores alternativas para alcançar a competitividade e efetividade organizacional.

1.2 Categorias Estratégicas e Dimensões Produto e Mercado

A indústria do vestuário para se tornar competitiva deve ser estruturada de forma que atenda uma série de requisitos que

envolvem a produção e o mercado para torná-la competitiva. Conforme descreve Lacombe (2004, p. 255), entende-se por produto o "resultdo do processo de produção de uma organização, obtido pela transformação dos insumos, e que volta ao ambiente externo, isto é, ao mercado, para ser oferecido à venda, sob forma de bens ou serviços". Por outro lado, o mercado, segundo Kotler (1998), consiste de todos os consumidores potencias que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo" (p. 31). Desta forma, a presença de estratégias criativas e/ou inovadoras de marketing numa indústria do vestuário, podem representar ganhos significativos em termos de competitividade, pois existe uma relação estreita entre produto/consumidor, ou seja o 'vestir' das pessoas.

Na indústria do vestuário existe uma forte integração entre produto e mercado, pois a produção deve ser sempre atualizada em função de diversos fatores especialmente relacionados à sazonalidade e à moda, e que exigem constante inovação. Neste contexto é necessário permanentemente adequar a estrutura de produção para atender as necessiades dos clientes.

Na busca permanente de posicionamento e reposicionamento estratégico, os gestores da indústria do vestuário precisam observar/gerenciar uma série de atividades ou funções correlatas que integram o binômio produto/mercado. Estes elementos são denominados neste estudo como **categorias estratégicas**, identificadas a partir da pesquisa bibliográfica e documental, em organizações do setor, orgãos de pesquisa, do conhecimento e dos contatos do pesquisador com gestores das empresas do segmento industrial pesquisado. A Figura 1 sintetisa o construto teórico desta pesquisa.Nela, pode-se visualizar a forma pela qual as dimenções produto/meracdo interagem no universo de categorias estratégicas que o empresário precisa gerenciar para

tornar seu negócio competitivo e que podem ser observadas no Quadro 1, no final deste artigo.

FIGURA 1 - ELEMENTOS-CHAVE DO CONSTRUTO TEÓRICO DA PESQUISA.



Fonte: Autor do estudo, março de 2009.

1.3 Competitividade

A busca da competitividade organizacional envolve a integração de três dimensões: a empresarial, que tem o seu foco de ação na gestão; a estrutural, cuja ênfase é a cadeia produtiva; e a sistêmica, considerando as variáveis macroeconômicas do ambiente de negócios. Essas três dimensões são complementares e exigem das empresas, cada vez mais competência e conhecimento de gestão para fazer frente às novas demandas decorrentes das mudanças ambientais, sempre mais velozes e dinâmicas. Para Lacombe competitividade é a:

> [...] capacidade que uma organização desenvolve em algumas atividades específicas que lhe dão vantagens competitivas no seu ramo de negócios, isto é, conseguir fazer alguns produtos ou executar alguns serviços com mais eficiência e eficácia que os demais competidores do ramo e, assim, obter custos inferiores, ou qualidade superior, ou mais adequações às necessidades e às expectativas do mercado, ou todos eles (2004, p. 69).

Vários modelos de gestão estratégica foram desenvolvidos por diversos autores, objetivando tornar as empresas mais competitivas. Dentre estes, podem ser citadas as estratégias competitivas genéricas de Porter e a matriz produto/mercado de Ansoff.

Segundo Porter (1986) estratégia competitiva pode ser definida "como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria" (p. 24). Para o autor, existem cinco forças que determinam o grau de concorrência numa indústria: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes

Para Porter (1986) todas as forças competitivas conjuntamente determinam a intensidade da concorrência na indústria e a própria rentabilidade. Neste contexto, segundo o autor, "a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias" (p. 24).

Para enfrentar as forças competitivas do ambiente industrial e obter vantagem estratégica, Porter (1986) apresenta três abordagens estratégicas genéricas: liderança de custo total, diferenciação e enfoque. A primeira diz respeito a um conjunto de ações que objetivam reduzir significativamente o custo de produção sem, é claro, perder de vista as questões relacionadas à qualidade. A competitividade ou liderança de custo possibilita competir em preços de modo que os compradores poderosos só pode-

rão exercer sua força até o nível do concorrente mais eficiente. Segundo o autor, esta estratégia competitiva exige constante investimento no setor produtivo que pode ser facilitado pelas margens altas possíveis de serem obtidas.

Outra estratégia competitiva apresentada por Porter (1986) é a diferenciação. Esta, segundo o autor, é caracterizada por "diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo considerado único ao âmbito de toda a indústria" (p. 51). Este diferencial pode ser alcançado através de projeto ou imagem da marca, tecnologia incorporada ao produto, peculiaridades, serviços sob encomendas, rede de fornecedores, entre outras dimensões possíveis de serem diferenciadas.

A última estratégia competitiva genérica apresenta por Porter (1986, p. 52) é o enfoque, que consiste em atender focando-se "um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico". Neste contexto, segundo o autor, a competitividade está fundamentada em atender a um alvo estratégico de forma específica em relação aos concorrentes.

As estratégias, segundo Porter (1986), diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais acima citadas. Elas, conforme o autor, "também implicam em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos" (p. 54). Em consequência disto, "o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido" (p. 54).

A matriz de Ansoff ou matriz de expansão produto/mercado é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio. Segundo Ansoff (1979), na década de 1950 as organizações passaram a se preocupar com aspectos relacionados ao ambiente externo. As empresas que visavam o lucro foram as que primeiro tiveram essa preocupação, sendo que mais tarde, os outros segmentos empresariais também adotaram esta prática. A preocupação com os entornos da orga-

nização, passou a se intensificar após a segunda guerra mundial, pois apenas a produtividade não significava sucesso, mas sim se ela poderia ou não, atender à demanda do mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Em 1965 Igor Ansoff lançou um livro intitulado "*Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*", onde ele discorre sobre os estudos do problema estratégico das organizações e propõe uma ferramenta de análise do problema estratégico e definições de estratégias, denominada 'Matriz de Ansoff ou Matriz de Produto/Mercado'. Para o autor, dois fatores ou dimensões são determinantes para o alcance das opções (vetores de crescimento), ou seja, produtos e mercados. Conforme descreveram Have et al., quatro estratégias genéricas de crescimento são derivadas da matriz de Ansoff:

> - **Penetração de mercado**. Denota uma direção de crescimento pelo aumento da participação no mercado com a combinação atual de produto-mercado.
> - **Desenvolvimento de mercado**. Refere-se à busca de novas missões (mercados, canais) para produtos atuais.
> - **Desenvolvimento do produto**. O desenvolvimento de novos produtos para substituir ou complementar produtos atuais.
> - **Diversificação**. Quando tanto o produto quanto o mercado são novos para a corporação (2003, p. 9).

Mesmo tendo mais de meio século de existência, a Matriz de Ansoff é, sem dúvidas, uma metodologia ainda aceita. Segundo Have et al. (2003) ela pode ser usada como um meio para descrever oportunidades de produto/mercado, pois se trata de uma excelente estrutura para exploração, descrição e diálogo estratégico.

1.4 Indústria do Vestuário

A indústria do vestuário é o último elo da cadeia produtiva têxtil e é intensiva em termos de utilização de mão de obra. É um segmento industrial que tem enfrentado problemas para se manter competitivo, decorrentes da política de abertura do mercado nacional às importações adotada pelo Governo Collor de Mello a partir de 1990, resultando numa crescente necessidade de competição num âmbito global.

O setor têxtil representa um segmento econômico importante para a economia brasileira. Conforme dados da ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2007), o faturamento total do setor em 2005, foi de US$ 32,9 bilhões e envolve mais de 30 mil empresas em toda a Cadeia Produtiva. As indústrias de confecção constituem um segmento em expansão, gerando divisas, postos de trabalho e renda para a população. É notório que o setor está alcançando um alto nível de competitividade, e que tem como consequências, a conquista de novos mercados, tanto no Brasil, quanto no exterior.

No estado de Santa Catarina a realidade não é diferente. O polo têxtil/vestuário possui a maior concentração de indústrias do setor da América Latina, sendo composto por mais de 6.000 unidades produtivas, destas, 26 são consideradas de grande porte. O setor é responsável pelo maior número de postos de trabalho, empregando 124 mil pessoas no ano de 2004 (SANTA CATARINA, 2007).

As indústrias têxteis/vestuário do estado Santa Catarina iniciaram sua expansão a partir de região do vale do Itajaí, tendo o município de Blumenau como principal berço. Em outras regiões como o oeste do estado catarinense, este segmento só teve forte incremento a partir da década de noventa. Conforme dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, apresentados por Ferraz Filho e Brito (2006), entre 1998 e 2002, a soma

do PIB - Produto Interno Bruto de 18 municípios da região nos quais a produção setorial é relevante, cresceu 68%, em termos nominais. Este desempenho, segundo os autores, é 13% superior à média encontrada para o PIB do setor no estado de Santa Catarina no mesmo período. Percebe-se que o setor desempenha um papel importante no processo de desenvolvimento regional, mediante a geração de postos de trabalho e renda.

Estudos realizados por Ferraz Filho e Brito (2006) indicaram que, em regra geral, as empresas do segmento do vestuário da região oeste do estado de Santa Catarina estão defasadas em termos de plano tecnológico e gerencial. Em decorrência desta condição, segundo os autores, as estratégias de competição utilizadas por estas empresas/empresários tendem privilegiar preços e a disputar segmentos de mercado pouco exigentes no que tange a normas e padrões de qualidade. Para os autores, este contexto demonstra que, via de regra, não existe preocupação mais efetiva com a modernização de procedimentos gerencias e produtivos.

Segundo Ferraz Filho e Brito (2006), a Região Oeste Catarinense possui 86 municípios, sendo que em 59, já existia a presença de pelo menos uma empresa produtora de artigos do vestuário no ano de 2003, perfazendo "588 estabelecimentos produtores, dos quais 233 eram responsáveis pela geração de 2.960 postos de trabalho formais" (p. 23). De acordo com os autores, "A proliferação de empresas do ramo de confecções na região oeste de Santa Catarina é um fenômeno relativamente recente, visto que a maior parte de suas empresas foi fundada depois de 1980" (p. 47). Mesmo assim, os autores relatam que os 18 municípios, que se destacavam em termos de indústrias de confecção/vestuário do Oeste Catarinense, respondiam por 84% dos postos de trabalho (2.273) e a 79% do número de estabelecimentos da região (467).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve como cenário de estudo, as pequenas e médias Indústrias do Vestuário do Oeste Catarinense. Quanto aos objetivos de investigação, trata-se de um estudo exploratório, pois o seu propósito principal foi buscar maior familiaridade com o problema pesquisado e, ao mesmo tempo, proporcionar alternativas para a sua utilização em estudos futuros. Michel (2005) descreve que o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica, embora tenha como finalidade principal levantar informações sobre o assunto ou objeto de estudo, também "pode ser considerado uma forma de pesquisa, na medida em que se caracteriza pela busca, recorrendo a documentos, de uma resposta a uma dúvida, uma lacuna do conhecimento"(p. 32).

Gil (2002) apresenta a pesquisa bibliográfica como uma classificação quanto aos procedimentos técnicos. Para o autor, é um estudo elaborado a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos de periódicos. Vale destacar também, que atualmente, existe a possibilidade de acesso a material disponibilizado na Internet.

O estudo teve como base teórica conteúdos encontrados na literatura que abordam aspectos ligados ao processo de formulação e implementação de estratégias que permitem o alcance da competitividade organizacional, em especial, as estratégicas competitivas genéricas de Porter (1986) e a matriz de produto/mercado de Ansoff (1979). Além das fontes já descritas, foram utilizados como fonte de pesquisa, documentos existentes nas empresas do segmento pesquisado, organizações do setor, órgãos de pesquisa e contatos com os empresários. A partir deste procedimento iniciou-se o processo de identificação e sistematização das categorias estratégicas para compor as dimensões produto e mer-

cado que contribuem para a melhoria da competitividade das pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste catarinense.

3 RESULTADOS

A partir dos procedimentos de pesquisa adotados para este estudo, buscou-se identificar um conjunto de categorias estratégicas para compor as dimensões produto e mercado. O Quadro 1 foi construído a partir da pesquisa bibliográfica e documental, de informações coletadas com empresários do setor do vestuário da região oeste catarinense e do conhecimento do pesquisador. Trata-se de uma proposta que apresenta caráter inédito pois, apensar de ser produzida a partir de categorias estratégicas encontradas na literatura, não existia até o momento, para ser testado empiricamente, um instrumento de auxílio ao planejamento estratégico com este formato. Foram elencados elementos que, na ótica do pesquisador, melhor se inserem no processo de escolha estratégica no ambiente de negócios das pequenas e médias indústrias do segmento industrial considerado para o presente estudo. No Quadro 1, pode-se observar as dimensões **produto** e **mercado** com as respectivas categorias estratégicas que as compõem. Elencou-se também para cada categoria, alguns aspectos que devem ser observados pelos empresários do setor, visando gerar competitividade para a sua indústria, e que foram definidos para este estudo como indicadores. Eles servem para auxiliar na escolha da postura estratégica que o empresário pretende adotar para sua empresa. Conforme se pode observar na Figura 1 que apresenta os elementos-chave deste construto teórico, as categorias estratégicas interagem entre si, pois o processo de gestão é sistêmico, e é ele quem levará à operacionalização dos indicadores estabelecidos para cada categoria e, ao conseqüente alcance dos objetivos propostos que serão

obtidos a partir da postura estratégica adotada pelo empresário. Desta forma, deve existir um permanente *feedback* interno e externo, capaz de gerar informações para retroalimentar o sistema.

QUADRO 1 – SISTEMATIZAÇÃO DE CATEGORIAS ESTRATÉGICAS QUE COMPÕEM AS **DIMENSÕES PRODUTO E MERCADO** DAS PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO E RESPECTIVOS INDICADORES.

	Categorias Estratégicas	Indicadores
DIMENSÃO PRODUTO	Tecnologia de produção	- Aquisição de máquinas de última geração. - Utilização de *softwares* para auxiliar nas atividades da produção. - Automatização de tarefas ligadas à produção.
	Diferenciação de produtos	- Produção de produtos com atributos diferentes e reconhecidos como superiores daqueles oferecidos pelos concorrentes, sem aumentar o valor para o cliente.
	Diversificação de produtos	- Produção de novos produtos para vendê-los aos atuais clientes. - Ampliação da linha de produtos para minimizar riscos.
	Desenvolvimento de produtos	- Desenvolvimento de novos produtos a partir de pesquisa de mercado. - Criação de diferencias nos produtos que possam agregar qualidade e que forcem a substituição de similares existentes no mercado. - Flexibilização do sistema produtivo para facilitar a implementação de mudanças que permitem inovar processos e produtos.
	Redução de custos	- Maximização da utilização da capacidade de produção instalada. - Concentração de esforços na produção de um ou poucos itens/produtos.
	Qualidade	- Bom acabamento e padronização das peças produzidas. - Máximo aproveitamento de matéria-prima e de mão de obra. - Redução do número de peças produzidas com defeitos. - Reaproveitamento de retalhos e peças defeituosas. - Adaptação às normas e procedimentos metrológicos. - Treinamento rotineiro em gestão da qualidade. - Implementação de Programa 5S.
	Estilo	- Realização de pesquisas de mercado para produzir de acordo com as tendências da moda. - Investimento no relançamento de estilos que fizeram sucesso no passado. - Lançamento de produtos desenvolvidos a partir das coleções lançadas pelos concorrentes.
	Design	- Aprimoramento de detalhes ligados à estética das peças produzidas para melhorar sua beleza e atender preferências dos consumidores. - Desenvolvimento e produção de peças que sejam percebidas pelo consumidor como de visual atraente e de 'bem vestir'. - Adoção de políticas de gestão que estimulem a criação e implementação de novas ideias.
DIMENSÃO MERCADO	Penetração no mercado	- Aumento das vendas para os clientes atuais. - Manutenção do mesmo mercado ou segmento de mercado atual.
	Diversificação do mercado	- Procura de novos clientes que desejam comprar outras linhas de produtos. - Redução dos riscos por meio da ampliação da linha de produtos.
	Desenvolvimento do mercado	- Procura de novos clientes para vender a linha de produtos atual. - Realização de vendas para o mercado externo (exportação). - Aprimoramento/qualificação da carteira de clientes.
	Segmentação de mercado	- Realização de vendas, preferencialmente, para um grupo específico de consumidores. - Produção voltada para um grupo específico de consumidores (jovens, crianças, etc.). - Agilização do processo de entrega dos produtos vendidos.
	Logística de entrega	- Maximização do aproveitamento dos gastos com o transporte das mercadorias vendidas. - Desenvolvimento permanente de embalagens e formas de acondicionamento do produtos. - Utilização de recursos que permitem informatizar os processos que envolvem a logística de entrega.
	Customização	- Ajuste nos produtos/produção para atender necessidades específicas do cliente. - Possibilidade de inclusão de algum componente específico no produto por solicitação do cliente.

FONTE: pesquisa bibliográfica, março de 2009.

CONCLUSÃO

As dimenções poduto e mercado para esta pesquisa representam dois elementos do processo de gestão das indústrias consideradas para este estudo que se constituem na base para a tomada de decisões em termos de formulação e reformulação de estratégias para a posicionamento estratégico da empresa. Por serem funções fins ou essenciais de qualquer organização, é necessário que o empresário exerça sobre elas um controle efetivo para poder desenvolver ações gerencias que garantam a efetividade dos seus negógios.

O segmento das pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste catarinense, a exemplo de outros segmentos industriais, é diversificado quanto aos níveis tecnológicos de produção e processos de gestão adotados, produtos, tamanho, estratégias de vendas e segmentos de mercado explorados. Desta forma, pode-se afirmar que o produto ou linha de produtos produzidos e os aspectos relacionados à tecnologia e ao gerenciamento, podem interferir nas escolhas estratégicas em termos de diversificação e de flexibilização do processo produtivo.

A proposta obtida a partir deste construto teórico representa um avanço em termos de consolidação de um instrumento de auxílio ao planejamento e à consequente tomada de decisões de cunho estratégico para as indústrias do vestuário que foram alvo deste estudo. A sua utilização dependerá da avaliação cuidadosa das categorias estratégicas e dos indicadores apresentados mediante teste empírico, visando priorizar aqueles(as) que melhor se aplicam ao contexto em que a empresa pretende atuar em termos de produtos e de mercados.

Para validar a proposta apresentada neste estudo, podem ser realizadas pesquisas que utilizem o método indutivo, a pesquisação e a pesquisa participante. Desta forma, poder-se-á

consolidar um instrumento que atenda de forma mais específica, determinados segmentos do setor do vestuário e a inclusão/exclusão de categorias estratégicas e indicadores que atendam às peculiaridades inerentes a cada empresa.

ABSTRACT: This research had as its object the study of small and medium size clothing industries in the west of Santa Catarina. The goal was to systematize strategic categories for the product and market dimensions, so as to contribute to the improvement of competitiveness of the enterprises in this industrial sector. This study is unique because it is the first time a proposal of this nature is presented. The method used in the study was exploratory and bibliographic. It initially sought to identify and analyze strategic categories that make up both the product and the market for the management system of small and medium sized clothing industries in the west of Santa Catarina. The study sought, thence, to present a final proposal that represents a tool to assist the entrepreneurs to develop actions directed to planning. These proposals may be used in further studies, so as to implement and improve them in terms of operation, observing their adaptation to the peculiarities of each company.

Keywords: Strategic categories. Competitiveness. Clothing industries.

REFERÊNCIAS

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção**. Perfil do Setor.** Disponível em**:** <http://www.abit.org.br>. Acesso em: 17 de mar. 2007.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

FERRAZ FILHO, G. T.; Brito, J. N. de P. **Panorama do setor de confecções do Oeste de Santa Catarina.** Florianópolis: SEBRAE/SC, 2006.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAVE, Steven et. al. **Modelos de gestão:** o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Makron Books, 2003.

IEL - Instituto Euvaldo Lodi, CNA – Confederação Nacional da Agricultura e SEBRAE Nacional. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arq_coopere/parte1_1_a_62.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2007.

Kotler, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, F. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência**.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTA CATARINA. **A força da indústria.** Disponível em: <http://www.santacatarinabrasil.com.br/pt/a-forca-da-industria/>. Acesso em: 17 mar. 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA OPORTUNIDADE DE GERAR QUALIDADE DE VIDA

Marise Schadeck[1]
César Goulart[2]
Gilberto Lemos dos Santos[3]

RESUMO: Este artigo apresenta de maneira sucinta uma reflexão sobre desenvolvimento sustentável e qualidade de vida. Dentre as hipóteses, tece que tal tipo de desenvolvimento necessita basear-se em uma proposta real e legal de um sistema que acompanhe o processo e, fundamentalmente, uma vontade política das altas esferas do poder. Perpassa por várias definições, que se inserem no contexto ao qual está inserido o tema. Portanto, tem por finalidade maior discorrer alguns pontos referentes ao desenvolvimento do ser humano em sua trajetória, relacionando qualidade de vida ao desenvolvimento sustentável que deveria ser a área de encontro ao desenvolvimento econômico, social e natural; mas

[1] Licenciada em Letras- Plena- URI- Pós- graduada em Língua e Literatura Hispano-americana- URI-Pós-graduada em Gestão de Pessoas- FEMA-Doutoranda em Administração de Negócios- UNAM-Posadas-Argentina. Professora no Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo-IESA-RS

[2] César Augusto Goulart-Bacharel em Administração-Gestão Internacional dos Negócios-Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo-IESA- Pós-graduando em Gestão de Pessoas-FEMA- RS

[3] Gilberto Lemos dos Santos-Bacharel em Administração-Gestão Internacional dos Negócios- Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo -IESA- Pós-graduando em Gestão de Pessoas- FEMA- RS

confundiu-se, em muitos casos, com a proteção ambiental, desviando com isso o verdadeiro sentido ou a projeção da maneira ou meio que se deseja ao longo prazo alcançar a sustentabilidade das comunidades a nível mundial. Foi criadas uma série de desenvolvimentos, desvios e caminhos com a intenção aparente de obter "ao futuro" o desenvolvimento em concordância com o meio, começando mesmo a propor uma escala das ações e cronogramas, mas isso foi somente intenção sem chegar aos lucros ou nos resultados, que deveriam já mostrar melhoras substanciais nas populações com mais dificuldades.

Palavras-Chave: Desenvolvimento sustentável. Qualidade de vida. Transformação sociais.

INTRODUÇÃO

Nestas épocas da pós-modernidade, em que se vive uma grande crise de valores e contradições próprias das profundas transformações sociais, que deram inicio já no século passado, pode-se dizer que a qualidade de vida é um dos valores que foram enfraquecidos. Trata-se de um construto social, relativamente novo, que toma um espaço rápido e contínuo no processo de mudanças e desenvolvimento global e que está intimamente ligado ao processo de desenvolvimento sustentável.

A qualidade de vida é uma definição vaga e a maioria das investigações que trabalharam na construção do conceito concordam que não existe uma teoria única que defina e explique o conceito. O termo pertence a um universo ideológico, não tem sentido se não tiver relação com um sistema de valores. Definições anteriores davam conta de que a expressão em sua genealogia ideológica remetia a uma avaliação da experiência que de sua pró-

pria vida tem os sujeitos; tal avaliação não é um ato de razão, senão um sentimento. Poder-se-ia conceituar dizendo que o termo designa a qualidade de vida que tem os seres viventes deste planeta.

A ciência e a tecnologia, pelos importantes avanços científicos desenvolvidos nestes tempos, não ficam excluídos desta situação, alguns os consideram como a única solução a todos os problemas ou como a causa deles e outros como uma simples ferramenta que está à disposição do homem para seu uso correto ou incorreto.

Este desenrolar gera perguntas que originam reflexões acerca da maneira de como tais avanços têm influenciado na qualidade de vida dos povos neste século, se melhoraram as condições de vida dos habitantes, quais são os índices de pobreza, desnutrição, doenças, que produziram. As novas tecnologias puderam gerar novos conhecimentos, novas descobertas. Todas as pessoas puderam ter acesso a isso? Esse acesso é igual para todas as classes sociais? É possível gerar desenvolvimento sustentável que proporcione ao ser humano melhoras na sua qualidade de vida?

Para analisar como os avanços científicos e as tecnologias novas afetaram ou para melhor ou para pior a qualidade de vida das pessoas, considerando que, como práticas sociais visam o bem comum porque deveriam ter contribuído com a melhoria daquelas circunstâncias; exigir-se-ia refletir sobre isso profundamente a fim de planificar estratégias, propostas reais e aplicativos, que se sobrepõem e se retroalimentam, até o ponto de que cada uma delas é inexplicavelmente possível com a presença do outro. Seria dizer que o desenvolvimento sustentável responsável é gerador de qualidade de vida.

As mudanças, promovidas pelos processos de abertura econômica e descentralização administrativa, podem oferecer novas oportunidades para o desenvolvimento sustentável. Isto seria

possível se promovessem com mais eficácia o desenvolvimento de empresas em geral que desejam estabelecer seu desenvolvimento atrelado a interesses sociais de bem estar, e que a esses pudessem ser incrementados capacitação e fortalecimento com ferramentas para ajudá-los a iniciar e desenvolver negócios lucrativos, brindando apoio em áreas tais como planificação, estruturação e financiamento.

1 A QUALIDADE DE VIDA E AS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS

O homem é um ser social e sua sociedade está em constante transformação. As mudanças acontecem rapidamente, talvez de uma geração para a outra. É possível registrar historicamente grandes mudanças sociais que marcaram época, e logo, influenciaram a vida das pessoas.

Os períodos marcantes estão relacionados a grandes revoluções e descobertas. A revolução tecnológica e industrial se iniciou com o domínio do fogo e das técnicas de agricultura causando assim renovações no comportamento social do ser humano e dando a ele mais qualidade de vida.

Não obstante, esta análise que se faz do desfavorecido é pertinente ao âmbito da pobreza. Esta classe vive outros tipos de carências, que impedem o acesso a diferentes possibilidades de vida social, que não lhe permitem desfrutar de uma verdadeira qualidade de vida.

Alguns autores definem a qualidade de vida como as possibilidades que oferece a vida às pessoas de ter uma existência digna. Este conceito de qualidade de vida é dinâmico, construído pelas pessoas, por sua própria competência cognitiva e cultural, com condições de vida diferentes, já que não existem duas pesso-

as que tenham iguais possibilidades nem que estas possibilidades sejam estáticas e não se modifiquem.

De acordo com o portal Ambiente Brasil (2008), qualidade de vida é o:

> Resultado da máxima disponibilidade da infraestrutura social pública para atuar em benefício do bem comum (condições gerais de habitação, saúde, educação, cultura, alimentação, lazer, etc.) e para manter o meio adequado à reprodução e desenvolvimento da sociedade, respeitando a capacidade de reposição dos recursos naturais; meio ambiente ecologicamente equilibrado é essencial à sadia qualidade de vida; nesse caso não se refere ao nível de vida privado (http://www.ambientebrasil.com.br).

Falar de qualidade de vida é falar de mudanças, que, por conseguinte abrem discussões acerca das transformações que geraram no instante que se desejou ou que se idealizou esta qualidade de vida do ser humano.

Para Donald MacKenzie e Judy Wajcman (1985) as transformações sociais são estudos de contextos sociais particulares realizados por historiadores, antropólogos e sociólogos e sugerem que estas são:

> [...] muito complexas e sutis para ser explicadas somente sob um prisma de mudanças. Grandes teorias ignoram a importância dos contextos sociais e históricos. Mudanças sociais envolvem interações entre forças culturais, econômicas e sociais, bem como influências científicas e tecnológicas (p. 16).

A reflexão diz respeito aos abusos que se provocou com a saúde, a falta de ética, desrespeito e a gestão de uma série questões de cunho político e social, pois qualidade de vida é algo que o próprio ser humano cria de forma ativa, fazendo referência a seus interesses, bem-estar, desejos mais íntimos ou superficiais e suas prementes necessidades e não algo que se recebe ou acredita ser inerente a si próprio.

Em decorrência desta busca desenfreada de qualidade de vida, o ser humano se defrontou e gerou inúmeras transformações que afetaram a sociedade e seu entorno, assim como a exigência por viver melhor ocasionou transformações no social, político e as relações em geral.

As transformações mais evidentes decorrentes deste processo se dão justo na explosão urbana combinada com a degradação ambiental desenfreada - os pobres das áreas urbanas são vítimas da deterioração ambiental e que terão que ser enfrentadas em uma economia mundial caracterizada por taxas de baixo crescimento, um desemprego crescente, os inconvenientes do ajuste estrutural e a necessidade de que muitos países apliquem reformas institucionais.

Sem dúvida, está claro que o problema urbano, e as preocupações ambientais não podem figurar isolados do contexto mais amplo dos modos de desenvolvimento social e econômico.

As transformações sociais que se produziram no mundo foram muito profundas e afetaram o mercado do trabalho, a economia e os estilos da vida dos cidadãos. Assim, qualquer *melhora* econômica ou social, que implique um custo ou perda de qualidade, significa um prejuízo em outro lugar ou em outro tempo, em outra dimensão humana; enquanto que qualquer melhora que implique favorecimentos simultâneos em outros lugares, tempos ou dimensões humanas tem efeitos multiplicadores que levam as maiores cotas de satisfação vital.

2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

No plano de conceitualização, desenvolvimento sustentável é aquele que conduz ao crescimento econômico, à elevação da qualidade de vida e ao bem-estar social, sem esgotar a base de recursos naturais renováveis em que se sustenta; nem deteriorar o ambiente ou o direito das gerações futuras em usá-los, para a satisfação de suas próprias necessidades.

Segundo Barbieri (2003, p. 23), o termo desenvolvimento sustentável apareceu pela primeira vez no ano 1980 no documento denominado *World Conservation Strategy.* Este documento foi produzido pela IUCN (União Internacional para a Conservação da Natureza) e pela WWF (*World Wide Fund for Nature*). Nele ficaram estabelecidos alguns objetivos relacionados à estratégia mundial que visasse à conservação da natureza:

- manter processos ecológicos essenciais e os sistemas naturais vitais necessários à sobrevivência e ao desenvolvimento do ser humano;
- preservar a diversidade genética;
- assegurar o aproveitamento sustentável das espécies e dos ecossistemas que constituem a base da vida humana.

Logo, o objetivo é o de conservação e de manter a capacidade do planeta para sustentar o desenvolvimento, levando sempre em consideração a capacidade dos ecossistemas e as necessidades das futuras gerações.

Segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), conhecida como Comissão *Brundtland*, desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades (CMMAD, 1988, p. 46).

Com isso, o que existia eram estratégias ambientais de longo prazo para obter um desenvolvimento sustentável por volta do ano 2000, onde se recomendam maneiras para que a preocupação com o meio ambiente venha a ter uma maior cooperação entre os países em desenvolvimento econômico e social diferentes, obtendo assim objetivos comuns.

O desenvolvimento deve apoiar-se nas pessoas e suas comunidades e na conservação da biodiversidade dos processos naturais que sustentam a vida na terra, tais como, os que reciclam água, purificam o ar e regeneram solo, os recursos, meio ambientes e desenvolvimento.

Segundo José Carlos Barbieri:

> [...] o conceito de desenvolvimento sustentável sugere um legado permanente de uma geração a outra, para que todas possam prover suas necessidades a sustentabilidade, ou seja, qualidade daquilo que é sustentável, passa a incorporar o significado de manutenção e conservação ao externo dos recursos naturais. Isso exige avanços científicos e tecnológicos que ampliem permanentemente a capacidade de utilizar, recuperar e conservar esses recursos, bem como novos conceitos de necessidades humanas para aliviar as pressões da sociedade sobre eles (2003, p. 37).

O sistema do econômico baseado na máxima produção, o consumo, a operação ilimitada dos recursos e do benefício como o critério da marcha econômica é insustentável. Um planeta limitado não pode administrar indefinidamente os recursos que esta exploração exigiria. Por isto prevaleceu esta ideia de que há de se buscar um desenvolvimento real, que permita a melhoria das condições de vida, mas compatível com uma exploração racional do planeta que tome cuidado do ambiente.

O desenvolvimento sustentável deveria ser a área de encontro entre o desenvolvimento econômico, social e natural; mas foi confundida em muitos casos com a proteção ambiental, desviando com isso o verdadeiro sentido, a projeção de que seja a maneira ou meio a longo prazo para alcançar a sustentabilidade das comunidades no âmbito mundial.

O que se criou foram vários desvios e caminhos que não aqueles propostos para se chegar a um futuro que pudesse alinhar desenvolvimento e meio ambiente. Uma gama de ações e cronogramas foi proposta, mas sem propósitos definidos não apresentaram resultados significativos, que pudessem evidenciar melhorias às populações com mais dificuldades.

3 ESTRATÉGIAS PARA UM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A essência formular de uma estratégia empresarial é relacionar uma empresa a seu meio ambiente, identificando assim, seus elementos estratégicos genéricos. Existem forças externas que são importantes para a indústria principalmente no sentido relativo, uma vez que tais forças afetam todas as empresas na indústria, cujo ponto básico se encontra nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. O rápido desenvolvimento tecnológico, que tornou inviável modernizar a organização em todos os elos da cadeia produtiva, o requisito qualidade e a necessidade cada vez maior de certificação por meio das normas ISO favorecem a terceirização (ANDRADE, TACHIZAWA, CARVALHO, 2000).

Estratégias competitivas indicam o desenvolvimento da configuração organizacional, dos sistemas de informação e dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos empresariais (ANDRADE, TACHIZAWA, CARVALHO, 2000).

Matesco admite que:

> [...] a tecnologia é um elemento de destaque entre os fatores concorrenciais das empresas produtivas modernas. As empresas alocam recursos em alguma fonte de obtenção de tecnologia, como forma de criarem constantemente novos e melhorados produtos e processos de produção e, assim, aumentar a sua competitividade em seu mercado de atuação ou melhorar a capacitação para penetrar em novos mercados (1994, p. 397).

Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000) definem várias estratégias e nos mais diversos setores econômicos correlacionados às questões ambientais de gerenciamento:

- Estratégias empresarial-ambientais relativas às organizações pertencentes ao setor econômico concentrado – este setor econômico refere-se a empresas de cimento, químico-petroquímica. Ferroviário, construção pesada, papel e celulose, fertilizantes, hidrelétricas, entre outras.
- Integração com os fornecedores otimizando custos viabilizando ambos os processos;
- Aperfeiçoamento de seu processo produtivo de modo a torná-lo ambientalmente favorável;
- Automação industrial compatível com a exigência ambiental interna de eliminação de atividades insalubres e de alta periculosidade as seus empregados;
- Minimizar os impactos danosos ao meio ambiente, tanto presentes como futuros;
- Eliminação de questões legais com o governo em suas diferentes esferas, adotando estratégia ambiental, portanto, de estrita observância à legislação vigente;
- Redução de dispêndios com insumos produtivos (matérias-primas, consumo de energia, serviços contratados)

por meio da racionalização de seus métodos operacionais aplicados às fontes de suprimento.

Estratégias empresarial-ambientais relativas às organizações pertencentes ao setor econômico de empresas diferenciadas, definidas como empresas do gênero farmacêutico, de bebidas e fumo, de higiene e limpeza que geram médios impactos ambientais.

- Eliminação, criação e/ou aperfeiçoamento de produtos a serem ofertados ao mercado, dentro do contexto das questões ambientais e ecológicas, que criam demanda cada vez mais exigente;
- Redução ou eliminação de riscos ambientais, no plano intraorganizacional, para preservação de um ambiente de higiene e segurança no trabalho e consequentemente redução de despesas operacionais com tais eventos;
- Criação e aprimoramento de seus processos produtivos, com a eliminação/redução de perdas e geração de resíduos ao longo da cadeia de agregação de valores;
- Redução no uso de insumos e materiais aplicados em suas atividades produtivas (redução no consumo de embalagens como exemplo).

Qualquer organização, seja qual for o setor econômico que pertença, deve adotar como política de recursos humanos a permanente educação ambiental de seus empregados, desde o pessoal da alta administração até a base da pirâmide organizacional constituída pelos trabalhadores mais comuns das áreas de produção (ANDRADE, TACHIZAWA, CARVALHO, 2000).

Não é somente o ser humano individualizado que repensa sobre a evolução da consciência coletiva no que diz respeito ao meio ambiente e a toda gama em que estão envolvidos os interesses ambientais. A sociedade repassa às organizações uma nova postura, levando as mesmas a agirem de forma diferente frente às questões ambientais. Essa nova postura faz com que os gestores

das empresas tornem-se capazes de administrar as demandas ambientais, e com isso, busquem conciliar as questões ambientais com os objetivos econômicos das empresas as quais eles respondem com seus trabalhos.

Assim, fica mais claro que a formação de recursos humanos, oriunda de escolas de administração, é imprescindível em todas as direções e níveis nos quais se processa o novo padrão da gestão ambiental em suas dimensões de conteúdo, forma e sustentação (ANDRADE, TACHIZAWA, CARVALHO, 2000).

O avanço do desenvolvimento sustentável exige integrar as políticas sociais, econômicas e ambientais, a fim de investir, antes que sejam irreversíveis, as tendências que ameaçam a qualidade de vida dos seres humanos e evitar um grande aumento dos custos para a sociedade. Nesse sentido, é preciso deter a contínua degradação ambiental com medidas tendentes a atenuar os efeitos negativos do desenvolvimento econômicos e sociais, e velar pela existência de um vínculo sustentável entre a humanidade e a natureza.

Em sentido amplo, o desenvolvimento sustentável efetivar-se-á no instante em que houver intensa participação dos cidadãos no processo de decisão; que se diminuam as desigualdades; que se gerem novas soluções; que haja um padrão a ser seguido e que empresa, sociedade e estado reconheçam a necessidade de fomentar responsabilidades iguais ou de portes semelhantes, a fim de proteger as gerações presentes e futuras.

CONCLUSÃO

Tendo em vista a dificuldade de conceituação do termo qualidade de vida, em ao menos uma coisa todos hão de concordar: sua definição não tem sentido se não tiver relação com um

sistema de valores, o qual realmente tem-se mostrado enfraquecido no decorrer da história.

A necessidade pela retomada da melhora desta qualidade, leva a buscar um constante desenvolvimento, o que desencadeia, na maioria das vezes, processos de mudança, inúmeras transformações que afetam a sociedade e seu modo de vida.

Durante muito tempo acreditou-se que o fator econômico era o único determinante do desenvolvimento, porém, nem sempre o crescimento econômico resultava em desenvolvimento social. Hoje se sabe que o desenvolvimento tem muitas dimensões: econômica, social, cultural, ambiental, físico, político e científico, que mantêm umas em relação às outras, relativo grau de autonomia, embora todas estas dimensões compareçam no processo de desenvolvimento, em grupo, determinando ou condicionando sua trajetória.

Sendo assim torna-se necessário um engajamento de toda a sociedade, na promoção deste crescimento, afim de que haja um desenvolvimento sustentável, que possibilite um crescimento equiparável a todas as classes sociais, bem como a manutenção do meio ambiente em que todos vivem. É necessário pensar, traçar estratégias ambientais e buscar ferramentas para que este desenvolvimento sustentável atenda às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem suas necessidades.

Esta visão já vem sendo absorvida pelo ramo empresarial, que tem buscado estratégias empresariais para integrar suas empresas ao meio ambiente, através do terceiro setor, como tem sido chamado. Várias decisões a serem tomadas hoje têm fortes influências do ambiente externo, reflexo de uma sociedade que tem observado mais o comportamento ético das empresas, comportamento este que tem levado consumidores a decidirem por suas escolhas.

Enfim, conclui-se que desenvolvimento significa melhora na vida das pessoas, que vivem hoje e viverão amanhã, que não se trata apenas de uma necessidade de crescimento, mas de crescer mais, e que o desenvolvimento sustentável, sim, representa uma maneira de gerar qualidade de vida a todos, sem acepção de pessoas, adequando-se às mudanças.

Assim, a responsabilidade social empresarial constitui o compromisso da empresa de contribuir ao desenvolvimento sustentável, com a participação de seus grupos de interesses, a fim de melhorar a qualidade de vida da sociedade em seu conjunto.

A demanda por um desenvolvimento que seja sustentável veio a converter-se em um dos tópicos mais característicos da cultura dos novos tempos, a qual planeja ao próprio tempo dilemas com aparência insolúvel, como o de optar entre o crescimento econômico, a distribuição eqüitativa de seus frutos, ou a conservação dos recursos naturais para benefício das gerações futuras.

ABSTRACT: This article presents a succinct reflection about sustainable development and quality of life. Among the hypotheses, which makes this type of development needs, based on a real and legal proposal of a system to monitor the process and, crucially, the political wish from high places of power. Present in various settings, which form the context in which the subject is inserted. Therefore, higher purpose is to discuss some more points for the development of human being in its path, linking quality of life to sustainable development, which should be the area of meeting the economic, social and natural, but confused, in many cases, with environmental protection, deflecting it with the true meaning and the projection of the way or means that want to achieve long term sustainability of communities worldwide.

Keywords: Sustainable Development - Quality of Life - Social Transformation.

REFERÊNCIAS

AMBIENTE BRASIL. **Glossário.** Disponível em: <http://www.ambientebrasil.com.br>. Acesso em: 25 set. 2008.

ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. **Gestão ambiental** - enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: makron Books, 2000.

BARBIERI, Jose C. **Desenvolvimento e meio ambiente:** as estratégias de mudanças da agenda 21- Petrópolis, RJ: VOZES, 2003.

CHANDLER, D. Technological or Media Determinism. 1995. Disponível em : <http://www.aber.ac.uk/media/Documents/tecdet/tecdet.html>. Acesso em: 25 set. 2006.

LACKI, P. **Desenvolvimento agropecuário:** da dependência ao protagonismo do agricultor. Santiago: Escritório Regional da FAO para a América Latina e o Caribe, 1995. 176 p.

MACKENZIE D.; WAJCMAN J. (Eds). **The Social Shaping of Technology:** How the Refrigerator Got its Hum. Milton Keynes: Open University Press, 1985.

MATESCO, V.R. **Atividade tecnológica das empresas brasileiras:** desempenho e motivação para inovar. Perspectiva da economia brasileira. v.1. Rio de Janeiro: IPEA, 1994, p. 397-419.

MORIN, Edgar. **Saberes globais e saberes locais:** o olhar transdisciplinar. Rio de Janeiro: Garamond, 2000. 76 p.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002. 96 p.

SHUH, E. **Produção esbarra na tecnologia.** Agroanalysis, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 1-4, jan. 1996.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1992, Rio de Janeiro. Agenda 21. Rio de Janeiro: Diário oficial da união, ago. 1994.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A IMPORTÂNCIA DO MARKETING SOCIAL

Lurdes Marlene Seide Froemming[1]
Nevil Queiroz de Souza[2]

RESUMO: Há um reconhecimento crescente, de que a responsabilidade social corporativa (RSC) tem papel importantíssimo sobre as comunidades, principalmente as mais pobres e sobre o meio ambiente, temas que tem gerado inúmeros estudos. Neste artigo vamos analisar a responsabilidade social sobre o ponto de vista do marketing social, este visto como um dos principais aliados da RSC; avaliar-se-á o impacto que esta tem sobre os *Stakeholders*, e o interesse ou a necessidade que as organizações têm de manterem-se em sintonia com os acionistas, mas sem perder de vista as questões ligadas a meio social e ambiental. Tratando-se de um artigo conceitual, busca-se relacionar as quatro faces da RSC, abordados por Carroll (1991) – econômica, legal, ética e filantrópica– à abordagem de Marketing Social calcados principalmente em Kotler (1971).

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Corporativa. Marketing Social. Cidadania Corporativa.

---

[1] Doutora em Administração, Professora do Curso de Administração e do Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI.
[2] Mestrando em Desenvolvimento pela UNIJUI, Bolsista da CAPES.

INTRODUÇÃO

A corporação vista apenas como uma coleção de ativos e passivos mensuaráveis financeiramente e de propriedade de seus acionistas ou proprietários aponta para uma responsabilidade muito mais nítida desses sobre as chamadas deseconomias externas, estas que seriam consideradas internas em uma corporação inclusiva de suas relações com seus *Stakeholders* (ASHLEY, 2000).

A gestão tradicional parte do presuposto que a empresa foi constituida para gerar riquezas, e qualquer outra iniciativa estaria fora dos interesses dos acionistas. Portanto é imperioso fazer uma análise sobre as abordagens que regem a responsbilidade social corporativa, bem como estabelecer uma relação entre a responsabilidade social corporativa e a cidadania corporativa, baseados principalmente nos conceitos e modelos estabelecidos por Carrol e Enderle e Tavis (1999 e 1998). É necessário também fazer uma relação entre a responsabilidade social corporativa e o marketing social, uma vez que este último, vem sendo estudado com maior enfase, iniciado por Philip Kotler (1971).

A noção de responsabilidade social corporativa esta vinculada à doutrina econômica baseada no principio da propriedade, sem a qual não se pode falar em responsabilidade, propriedade esta vinculada à iniciativa privada, onde apresenta-se o desenvolvimento da livre empresa; tendo esta poder para contratar, produzir, estabelecer o preço sobre os produtos levando-se em consideração seus custos, atribuindo o conceito de margem de contribuição, avaliando o mercado a sua volta.

A cidadania corporativa, segundo o que conceitua Carrol (1991), é mais ampla, no sentido de compreender direitos e deveres, melhorando assim as condições sociais, econômicas e ambientais. Já para Leipzinger et al. (1998), a Cidadania Corporativa, como a cidadania individual, tem como ideia a di-

mensão prática e ética. Inclui as preocupações básicas dos negócios e ainda desenvolver a competência empresarial, assegurar o futuro, evitar riscos e proteger a reputação e inclui fazer a coisa certa, refletir as crenças das pessoas de que a organização empresarial deve expressar os anseios da humanidade e ser um lugar onde as pessoas se sintam bem.

Ao se discutir as diversas modalidades de marketing ligadas a questões sociais, é importante ressaltar que os profissionais dessa área estão se tornando cientes do impacto positivo que ações de marketing com uma preocupação social podem trazer para as organizações (HANDELMAN, ARNOLD, 1999).

1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Fundamentos teóricos da Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de Responsabilidade Social surgiu na década de 1950, inicialmente nos Estados Unidos e na Europa. A preocupação inicial era com a excessiva autonomia dos negócios e o poder destes na sociedade, sem a devida responsabilidade pelas consequências negativas de suas atividades.

O questionamento inicial, transitava em torno das responsabilidades que os gestores de negócio deveriam assumir. Na definição inicial, a responsabilidade social refere-se a obrigação dos gestores de negócio para seguir políticas, decisões ou ainda as linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e de valores da nossa sociedade. A ideia de que as empresas devem compreender melhor seu impacto social começa a tomar corpo.

Na década de 1960, predomina a visão de que a responsabilidade social vai além da responsabilidade de maximizar lu-

cros, assim as empresas deveriam também preocupar-se com o bem estar dos indivíduos que compõem esta sociedade.

Na decada de 1970, a responsabilidade social das empresas faz parte dos debates públicos, discutindo os problemas com relação a pobreza, o desemprego, a fome, as questões raciais, o crescimento econômico, a distribuição de renda e as questões ambientais. A responsabilidade social passa a ter uma visão mais centrada na sociedade através de uma mudança de foco, os problemas ambientais ganham força, a preocupação com a segurança no trabalho, na regulamentação governamental, deixando de lado a visão de somente ter o lucro, para distribuir parte deste lucro com a sociedade que o circula. A medida, em que a empresa demonstra a sua preocupação com a sociedade e aplica parte deste lucro, através de ações sociais, ela esta se legitimando e ganhando visibilidade, uma vez que tem assumido um compromisso com ela. A partir daí, seus produtos passam a ter um valor agregado fazendo com que, a empresa se torne mais lucrativa e comprometida com a comunidade em que esta inserida.

Friedman (1970), argumenta que a responsabilidade social das empresas é a maximização dos lucros e a obediência as leis, e através destes, haveria uma maior contratação de funcionários, e um envolvimento maior da organização no desenvolvimento da sociedade. Em contra ponto aos argumentos de Friedman, Drucker (1992), um grande pensador da administração, diz que "os empresários são percebidos como liderança e liderança impõe responsabilidade e integridade pessoal". Pensar desta forma (apenas nos acionistas) é ter uma visão de curto prazo.

Carrol (1999, p. 282), propôs um modelo conceitual para os gestores das empresas, que de uma certa forma contempla o significado amplo da responsabilidade Social. "*[...] a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e descricionárias que a sociedade tem da organização num dado ponto de tempo.*"

Para Carrol (1999), a Responsabilidade Social esta alicerçada na: Responabilidade Econômica (gerar lucro); Responsabilidade Legal (obedecer a lei); Responsabilidade Ética (ser ético); e, a Responsabilidade Filantrópica (ser bom cidadão). Na falta de um destes elementos, não existe a responsabilidade social.

A abordagem Normativa

A abordagem normativa, baseia-se na ideia de que a empresa e suas atividades estão, como qualquer outra esfera da vida humana, sujeita ao julgamento ético. Assim, para a abordagem normativa, a responsabilidade social esta diretamente ligada a sua responsabilidade moral, e deve fazer isso por que estando ela correta, está cumprindo com o seu dever moral. Para alguns autores, dentre eles Carrol (1989), os negócios podem ser definidos como um jogo onde, assim como no pôquer, ninguém espera que a verdade, ou a ética, sejam a linguagem utilizada. Tais perspectivas afirmam que apenas o poder coercitivo de forças externas (legislação, fiscalização e a competição do mercado) são capazes de moralizar as ações das empresas.

Deve-se ter em mente que para ser ético, é necessário que exista um sujeito livre, consciente e responsável. Portanto agir eticamente, é gozar das prerrogativas enquanto um indivíduo com as características mencionadas anteriormente. O ato corporativo não pode ser reduzido ao ato individual, visto que a empresa é uma coletividade que transcende a soma dos sujeitos que a compõem. Por outro lado a empresa possui finalidades, objetivos e um processo decisório próprios, distinto daqueles dos indivíduos a quem cabe implementá-los, (FRENCH, 1995). Portanto pensar somente num individuo eticamente é deixar de lado o conjunto de interesses da organização, que deverá em primeiro plano criar

uma cultura organizacional voltados para a ética e a responsabilidade social.

A abordagem Contratual

Wood (1991), manifesta a idéia básica de que esta por trás da responsabilidade social empresarial as que empresas e sociedade são sistemas interdependentes, e não entidades distintas; portanto, é natural que a sociedade possua certas expectativas em relação ao que sejam comportamentos e resultados corporativos adequados.

Na abordagem contratual a responsabilidade social empresarial apóia-se em três pressupostos teóricos: a) empresa e sociedade são parte de um mesmo sistema, e estão em constante interação; b) ambas estão ligadas entre si por um contrato social; c) a empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade.

No primeiro pressuposto as empresas e a sociedade estão em constante interação, independentemente de como cada ator social esteja agindo, o reflexo da atitude individual poderá afetar a sociedade e vice-versa, cabendo a cada um separar suas ações, pois como defendida por Friedman (1970), o que interessa é gerar lucro, e com base neste, os problemas sociais estariam sendo resolvidos, pela distribuição de riquezas mediante remuneração pelo trabalho realizado nesta organização.

No segundo pressuposto, o modelo de contrato social parte do princípio que as pessoas racionais estabelecem acordos em relação a determinados princípios visando além de seus interesses próprios e imediatos, objetivando estabelecer um sistema de direitos, obrigações, privilégios e sanções conduzem ao bem comum.

O terceiro pressuposto, procura identificar os atores sociais em interação com a empresa, e afirmando que cada grupo de *stakeholders* tem o direito de participar ou ao menos ser levado

em conta, por ocasião das tomadas de decisão relativas aos destinos da empresa.

Na abordagem contratual, procura-se estabelecer uma relação interativa entre os atores sociais, pela caracterização e identificação de cada *stakeholders,* preocupando-se cada vez mais com o ambiente em que as organizações estão inseridas na sociedade.

A abordagem Estratégica

A abordagem estratégica caracteriza-se pela gestão baseada nas questões sociais, surge simultaneamente com a abordagem contratual no início dos anos 80 e procura fornecer ferramentas práticas de gestão, capazes de melhorar o desempenho ético e social das empresas, é também chamada de utilitária ou instrumental, defendendo uma ação de médio a longo prazo. Segundo Jones (1996), as justificativas para a RSE nesta abordagem estão baseadas em três argumentos: a) a empresa pode tirar proveito das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, se souber antecipar-se a eles; b) o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva; c) uma postura proativa permite antecipar-se a novas legislações, ou mesmo evitá-las.

Na concepção de Kreiton (2004), os dois primeiros argumentos são basicamente estratégia de marketing, e, assim como o terceiro, endossam a visão neoclássica das finalidades corporativas, segundo a qual a única função legítima da empresa é perseguir seus próprios interesses: crescimento e lucratividade.

Na abordagem estratégica, a empresa não existe num ambiente composto apenas por consumidores, produtores e concorrentes, mas também por cidadãos que evoluem dentro de uma ordem política organizada (GENDRON, 2000). Assim, nesta abordagem adimite-se a mudança, uma vez que reconhece a di-

mensão social ou cidadã, do consumidor, e o caráter evolutivo das organizações empresariais, dimensionando a possibilidade da empresa em ser reponsável socialmente e ainda assim objetivar ganhos econômicos, lucro.

2 CIDADANIA CORPORATIVA

Conceitos

Carrol (1998), chama atenção para o fato de que a nomenclatura pode variar entre responsabilidade social corporativa e ética corporativa. Na visão desse autor, mais recentemente, a *performance* social dos negócios tem sido chamada de cidadania corporativa. Davenport (2000), lembra que na década de 1990, a cidadania corporativa tornou-se um termo comumente utilizado por profissionais por ser ele o mais indicado para conotar uma série de comportamentos que definem a *performance* social corporativa.

Carrol (1991), propõe uma convergência entre os conceitos de cidadania corporativa e responsabilidade social empresarial, apontando para quatro faces: econômica, legal, ética e filantrópica.

Modelos de Cidadania Corporativa

As quatro faces de cidadania corporativa enunciadas por Carrol (1991), são a seguir descritas:

a) Econômica – a dimensão econômica inclui as obrigações da empresa em ser produtiva, lucrativa e atender às expectativas dos acionistas de obter retorno sobre os investimentos. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental.

b) Legal – A dimensão legal requer que o negócio acrescente à sua missão eonômica um respeito às leis e aos regulamentos. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações governamentais.
c) Ética – A dimensão ética é a que leva em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada pelo público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria organização. A tomada de decisões deve ser feita considerando-se as consequências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os cidadãos.
d) Filantrópica – A dimensão filantrópica prevê que o negócio deve estar envolvido com a melhoria da sociedade por meio da responsabilidade legal, ética e econômica, bem como a adoção de práticas filantrópicas. Prevê também atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios em se enganjar em papéis sociais não legalmente obrigatórios, mas que estão se tornando cada vez mais estratégicos.

3 MARKETING SOCIAL

Conceitos

Em virtude da existência de diversos significados e da evidência da enorme confusão acerca do que vêm a ser o marketing ligado a questões sociais, é importante levar em consideração os primeiros conceitos dessa subárea do marketing. Coube a Kotler e Zaltman (1971) conceituar o marketing social, e estes utilizaram pela primeira vez o termo, descrevendo-o como sendo o processo de criação, implementação e controle de programas para influ-

enciar a aceitabilidade de ideias sociais. O marketing passa a ser considerado como um instrumento social pela qual um padrão de vida é transmitido à sociedade e, portanto tem responsabilidade social mais ampla, envolvendo toda a sociedade com seus públicos e trocas e não só as empresas e seus consumidores, é o momento em que se passa a considerar o marketing como agente que ultrapassa a esfera meramente econômica (FROEMMING, 2008).

A empresa passa a conhecer as demandas dos empregados no ambiente de trabalho, preocupando-se também com as questões como a proteção do meio ambiente ou a integração de minorias, e, finalmente, com a organização exibindo comportamentos exemplares, levando ao orgulho dos funcionários em participar ativamente na empresa.

Produto Social

O produto social esta dividido em três dimensões, segundo Kotler e Zaltman (1971): a) as questões ligadas às idéias: a crença, a atitude e o valor; b) a prática social: ato e comportamento; e, c) o Objeto Tangível

A ideia social está ligada à atitude com que um indivíduo atua no mercado, na sociedade, nas questões ligadas a sua conduta pessoal e grupal; nos valores que cada um carrega consigo, e ainda nas crenças as quais acredita, podendo ou não estar ligadas aos valores e ou às suas atitudes.

A prática social está ligada ao ato, ou seja, como o indivíduo se compromete diante de uma determinada situação, como exemplo pode-se citar o ato de parar de fumar, ou comportamento diante da sociedade, a forma como este indivíduo se comporta em determinadas situações, como por exemplo, usar preservativos para o controle de natalidade e evitar doenças sexualmente transmissíveis.

E, por último é o objeto tangível, ou seja, identificar fisicamente o objeto do ato, como exemplo a pílula ou o cinto de segurança de um veículo, ou seja, realmente se tangibiliza o produto da ação social, conferindo-lhe a existência física.

Da produção ao Consumo Responsável

A educação do consumidor para o consumo responsável, é fator de suma importância para desenvolver um ambiente mais controlado, onde a natureza, empresas e a sociedade trabalhem mais harmoniosamente, permitindo desta forma que a produção e a utilização de materiais advindos da natureza sejam melhores dimensionados, tornando este ambiente mais sustentável. Trata-se da responsabilidade do ato de consumir, e portanto as pessoas na condição de consumidores cidadãos. A pergunta muitas vezes é: por que comprar? As vezes a resposta a esta pergunda esta nas necessidades vitais, de sobrevivência, como a alimentação, o vestuário, a moradia, o lazer, outras vezes está na satisfação pessoal, resposta a um estímulo provocado por anúncio de televisão, revistas, jornais. Ou ainda, na necessidade de antecipar desejos, frutos da ambição pessoal de cada um em se sobrepor aos seus pares. Não importa o motivo que leve a comprar, o que realmente interessa é faze-lo de forma consciente, resguardando a preservação dos meios ambientais, econômicos e sociais.

O consumerismo é um credo econômico e social que encoraja as pessoas a aspirarem ao consumo, independente de suas consequências (ASHLEY, 2000). Observa-se que a Ashley, ao afirmar que: "[...] independente de suas consequências.", está fazendo confusão sobre o que é consumerismo e o que é consumismo. Consumerismo para Kotler (1980, p. 83), é "um movimento organizado de cidadão e governos interessados no fortalecimento dos direitos e do poder dos compradores em relação aos vendedores". Segundo o mesmo autor, os propositores da cultura do

consumerismo oferecem o crescimento econômico e a globalização dos mercados como a solução para a pobreza mundial, considerando que, assim, cria-se renda para o atingimento de um padrão de vida que permita a inserção no consumo. Já o consumismo é o conjunto dos comportamentos e atitudes susceptíveis de conduzir a um consumo sem critérios, compulsivo, irresponsável e perigoso. As características de um consumista são: o consumidor sente-se permanentemente atraído pelos novos produtos; as compras não previstas representam uma grande parte das suas compras; está sempre a comprar bens desnecessários e que provavelmente não vai usar; desperdiça e esbanja grande parte dos bens que compra.

O consumerismo ético é um desenvolvimento do consumerismo "verde", considerando questões mais amplas, do que apenas ser amigo do meio ambiente, através de um monitoramento dos negócios das empresas, o consumerismo ético, objetiva o comércio ético dentro do atual sistema econômico (ASHLEY, 2000).

Considerações Finais

O marketing social tem papel importantíssimo no desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, uma vez que leva até os atores sociais as informações necessárias para o crescimento como cidadão e como organização, e procura interpretar às necessidade de cada um, os anseios desta comunidade.

Ao se discutir as várias modalidades de marketing existentes hoje, a área social é a que tem despendido maior atenção por parte dos profissionais, pois estes estão cada vez mais cientes do impacto que suas ações têm causado no meio organizacional, cada vez mais preocupado com a responsabilidade social.

Diferentemente de uma política de doações ou de assistencialismo aleatório, que pode gerar dificuldades para o con-

sumidor ao associar a imagem da empresa a um projeto social específico, o marketing social visa definir a correta aplicação dos recursos em uma causa determinada, de modo a tornar essa atuação social mais eficiente e criar uma identidade perante o público.

As organizações passam a ter no marketing social um parceiro importante para fazer que com suas ações se tornem mais competitivas, e que estas acabem sendo um diferencial mercadológico trazendo benefícios à sociedade como um todo, e à organização em forma de lucratividade, pressuposto básico para a responsabilidade social. E, as que usarem de forma inteligente essa atuação social em sua estratégia de comunicação, vão sair na frente das outras, cabendo as demais intensificarem as pesquisas para descobrirem novos mecanismos para tornarem-se competitivo, caso contrário teriam de fazê-lo, como imposição para continuarem no mercado, este cada vez mais fragmentado e globalizado.

A responsabilidade social, ética e qualidade de vida, despontam como as grandes cobranças feitas ao marketing em seu escopo mais amplo voltado ao empreendimento de promover melhorias para a sociedade.

ABSTRACT: There is increasing recognition that corporate social responsibility (CSR) has an important role on communities, especially on the poorest ones and on the environment. These issues have generated numerous studies. In this article we analyze the social responsibility on the point of view of social marketing, which is seen as a key ally of corporate social responsibility. The impact of RSC on stakeholders is accessed as well as organizations´ interest or need to remain in line with the shareholders, without losing sight of issues related to the social milieu and to the environmen. This is a conceptual article seeks to link the four sides of the RSC, discussed by Carroll (1991) – economic, legal, ethical

and philanthropic– to the approach to social marketing based, especially, mainly on Kotler (1971).

Keywords: Corporate Social Responsability. Social Marketing. Corporate Citizenship.

REFERÊNCIAS

ASHLEY, P. A. Gestão ecocêntrica e consumo responsável: Desafios para a responsabilidade social corporativa, **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 27, p. 2-11, 2000.

AZAMBUJA, M. O Brasil e a Cidadania Empresarial, **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, ano 2, n. 244, 2001.

CARR, A. Is busines bluffing ethical? In: ANDREWS, K. R., DAVIS, D. K. (Org.). **Ethis in practice:** managing the moral corporation. Boston: Harvard Busines School Press, 1989.

CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship, **Bussiness and Society Review.** 100/101: 1-7. 1999.

DAVENPORT, K. Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. **Business and Society.** v. 39, n. 2, p. 210-219, 2000.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro:** os anos 90 e a virada do século. 2. ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1992.

ENDERLE, G.; TAVIS, L. A. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance.

Journal of Business Ethics, v. 17, n. 11, p. 1129-1144, Aug. 1998.

FRIEDMAN, M. The social responsability of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, Sep. 1970.

FRENCH, P. Corporate moral angency. In: HOFFMAN, W. M.; FREDERIK, R. E. **Business Ethics:** readings and cases in corporate morality. 3. ed. New York: MacGraw-Hill, 1995.

FROEMMING, Lurdes M. S. **Marketing Institucional**. Ijuí: Ed. Unijui, 2008.

GENDRON, C. Le quetionnement éthique et social de l'entreprise dans la litterature managériale. **Cahiers du CRISES**, n. 4, 2000.

HANDELMAN, J. M.; ARNOLD, S. J. The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 1, p. 33-48, 1999.

KOTLER, P; ZALTMAN, G. Social Marketing: Na Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, v. 35, p. 3-12, jul. 1971.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KREITON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedades: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: Encontro da ANPAD, 27., 2004, Curitiba. **Anais do XXVII Encontro da ANPAD**. Curitiba, PR: ANPAD, 2004.

JONES, M. T. Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse. **Business and Society,** v. 35, p. 7-41, 1996.

LEIPZIGER, Deborah, et al. Corporate Citizenship. **Financial Times Pitman Publishing**, 1998.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review,** v. 16, p. 691-718, 1991.

CHAMADA DE ARTIGOS

1 Política Editorial da Revista dos Cursos de Administração

1.1 Perfil Temático

A Revista de Administração é editada semestralmente, sempre em busca do aprimoramento, da eficiência e da qualidade da administração, em seus vários desdobramentos. Trata-se de um espaço aberto para os pesquisadores, professores, estudantes e administradores, que desejam trazer a sua reflexão ou o resultado de pesquisas sobre temas administrativos relevantes.

1.2 Objetivo

O Principal objetivo da Revista de Ciências da Administração é o de publicar trabalhos teóricos e teórico-empíricos, relacionados com a área de administração.

1.3 Normas para Publicação de Artigos

a) Os artigos devem ser inéditos no Brasil, (não publicados em periódicos de circulação nacional).

b) Número de páginas: dez (10), no máximo, incluindo texto, bibliografia e ilustrações. Espaçamento entre linhas: 1,5 em Times New Roman, corpo 12. Redator Word For Windows 6.0 ou mais recente. Formulário tipo A4, com a seguinte configuração de páginas: 3 cm margem superior, 2 cm margem inferior, 3 cm margem esquerda e 2 cm margem direita.

c) Os artigos serão acompanhados de resumo, com no máximo vinte (20) linhas, apresentado em português e inglês, destacando-se três (3) a cinco (5) palavras-chave/*keywords.*

d) As referências bibliográficas serão elaboradas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT – NBR 6023), apresentadas em ordem alfabética, no final do texto, e usando o sistema autor-data no interior do texto.

e) As tabelas e gráficos devem ser apresentados com as legendas e fontes completas e as respectivas localizações assinaladas no texto.

f) Fórmulas eventualmente utilizadas deverão vir acompanhadas de demosntrações das mesmas para facilitar a análise dos parceristas que compõem o conselho editorial da revista.

g) Solicita-se ao colaborador que envie uma (1) cópia do artigo impressa com qualidade jato de tinta ou laser, além do disquete correspondente.

h) A revisão lingüística dos artigos será por conta do próprio autor.

i) Os casos omissos destas normas de publicação seguirão a Política Editorial da URI.

j) Cada artigo publicado dá ao autor direito de receber cinco exemplares da revista. Quando for assinado por mais de um autor cada um deles receberá três exemplares.

1.4 Processo de avaliação

a) Os conceitos e afirmações contidas nos artigos serão de inteira responsabilidade do(s) autores(s).

b) Os textos apresentados serão submetidos à apreciação do Conselho Editorial, cabendo a ele a decisão a respeito da publicação, podendo aceitá-los, recusá-los ou sugerir alterações.

c) Os originais não serão devolvidos.

d) Após a aprovação pelo conselho Editorial, os textos serão diagramados pela Redação e pela Editora da URI.

1.5 Remessa dos textos

Artigos para a publicação no número do 1º semestre deverão ser remetidos até 30 de março; os destinados para o número do 2º semestre, até dia 30 de agosto.

Os trabalhos para publicação devem ser enviados para:
UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WETSPHALEN – RS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO – Revista de Administração Rua Assis Brasil, 709 – Cx postal 184
98400.000 – Frederico Westphalen – RS
Telefone: 0**55 3744 9234 – Faz 0**55 3744 9265
E-mail: revistaadm@fw.uri.br

1.6 Assinatura

- Anual - R$ 30,00
- Edições anteriores (disponíveis) - R$ 20,00 (unidade)

Solicito enviar-me assinatura da **Revista de Administração**

Seguintes números atrasados e avulsos: _____

Nome:_____

Endereço:_____

CEP:_____ Cidade:_____ Estado:___

( ) Cheque nº_____ do Banco_____
no valor de R$_____
( ) Valor Postal nº _____
Local e data:_____

Assinatura:_____