REVISTA

CIENTÍFICA CET-FAESA

A Revista Científica da Faculdade de Tecnologia FAESA

CET-FAESA
Faculdade de Tecnologia FAESA

CIENTÍFICA CET-FAESA

Editor Presidente
Hélio Rosetti Júnior

Conselho Editorial
Bernadete Gama Gomes Poeys
Fabiana Meira dos Santos Oliveira
Flávio Alexandre Cavalcante
Merly Yalud Carrasco Delgado
Yuri Blanco e Silva

ISSN: 1982-0801
Periodicidade: Anual
Tiragem inicial: 2.000 exemplares

Assinaturas e renovações
www.cetfaesa.com

Jornalista responsável: Janine Bessa - ES01711JP
Revisão gramatical: Luciana Padilha
Revisão bibliográfica: Débora Araújo
Projeto gráfico e editoração: Bios
Impressão: GSA

Os textos publicados são de inteira responsabilidade de seus autores.
Permite-se a reprodução desde que citada a fonte e o autor.

Endereço para correspondência e contato
Associação de Assistência ao Ensino - CET-FAESA
Av. Vitória nº 2084 - Ilha de Monte Belo - Vitória-ES - CEP - 29041-040
Tel.(27) 3132-4077 - e-mail: revista@cetfaesa.com.br

CORPO GESTOR CET-FAESA

Diretor Geral: José Alexandre Nunes Theodoro
Diretor Administrativo Financeiro: James Alexandre Zumerle Theodoro
Diretor de Ensino: Hélio Rosetti Júnior
Coordenador Acadêmico (Noturno): Julius Caesar Carvalho de Souza
Coordenador Acadêmico (Matutino): Yuri Blanco e Silva
Assessora Pedagógica: Adiléa Bulhões Gomes
Chefe de Secretaria: Adriana Souza Nascimento de Araújo

Ficha catalográfica elaborada pela biblioteca do CET-FAESA

Científica Cet-Faesa: Revista Científica da Faculdade de Tecnologia FAESA / Faculdade de Tecnologia FAESA. – Ano.1, n.1, (jan.dez. 2007)- .

Anual.
ISSN 1982-0801.

1. Ciência . 1. Faculdade de Tecnologia FAESA.

CDD 600

SUMÁRIO

EDITORIAL 5

MUDANÇAS NO ENSINO SUPERIOR E OS NOVOS MODELOS DE GRADUAÇÃO
Hélio Rosetti Júnior 7

OS ARRANJOS PRODUTIVOS CAPIXABAS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA O CRESCIMENTO REGIONAL
Yuri Blanco e Silva 11

ORGANIZAÇÕES APRENDENTES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS
Bernadete Gama Gomes Poeys; Rosângela Mattos de Souza 17

ALINHAMENTO DOS ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS: ELO PERDIDO OU RESPONSÁVEL PELO DESEMPENHO SUPERIOR EM GESTÃO? O CASO DA EMPRESA ALFA
Luiz Otavio da Cruz de Oliveira Castro 23

FILOSOFIA DO MARKETING: A ERÍSTICA, A RELAÇÃO FRATERNA ENTRE DIREITO E MERCADOLOGIA E OUTRAS TÉCNICAS FILOSÓFICAS APLICADAS AO MERCADO
Flávio Alexandre Cavalcante 31

PETRÓLEO NO ESPÍRITO SANTO: REALIDADE OU UTOPIA?
Luiz Otavio da Cruz de Oliveira Castro 37

EDITORIAL

O mundo do trabalho tem exigido das instituições de ensino superior um ensino diferenciado, que busque a criatividade e o atendimento das necessidades dinâmicas do mundo corporativo.

Com o incremento das atividades do ensino superior, um importante desafio do trabalho acadêmico tem sido produzir cientificamente e registrar essas experiências em relatórios e artigos científicos.

Visando atender a essa demanda científica qualificada, a Faculdade de Tecnologia FAESA, CET-FAESA, integrante do Sistema FAESA de Educação, lança este primeiro número da Revista CIENTÍFICA, reunindo artigos, produzidos por seu corpo docente, que abordam experiências significativas no campo da Gestão, Petróleo e Gás, Educação e Tecnologia. São interpretações acuradas, resultantes de investigações e estudos, que apontam para novos caminhos e novas possibilidades, imbricando aspectos da vida universitária, da pesquisa e do ambiente nas empresas.

Dessa forma, esta revista tem a finalidade de estimular e valorizar a produção acadêmica, implementando a vivência acadêmica na perspectiva da inovação, do intercâmbio e da difusão das novas idéias, no campo de atuação do CET-FAESA.

Com isso, a Faculdade de Tecnologia FAESA consolida seu trabalho de formar profissionais competentes para um ambiente competitivo, com um diferencial vantajoso, atendendo às novas exigências por qualidade e conhecimentos avançados.

Hélio Rosetti Júnior
Diretor e Editor

MUDANÇAS NO ENSINO SUPERIOR E OS NOVOS MODELOS DE GRADUAÇÃO

HÉLIO ROSETTI JÚNIOR
Graduado em Matemática, Especialista em Administração pública, Estatística, Modelagem Matemática e Educação, Mestre em Administração
heliorosetti@cetfaesa.com.br

RESUMO

Este artigo discute a questão dos modelos de graduação universitária na perspectiva de atendimento às novas demandas locais e mundiais do mundo do trabalho.

Palavras-chave: Graduação, Tecnologia, Mercado, Trabalho, Mudanças.

ABSTRACT

This article argues the question of the models of university graduation in the perspective of attendance to the new local and world-wide demands of the world of the work.

Word-key: *Graduation, Technology, Market, Work, Changes*

A graduação universitária tem sofrido mudanças rápidas com as novas necessidades do mundo do trabalho. Os cursos são oferecidos cada vez mais focados, com saídas modulares intermediárias, num processo contínuo de aproximação do mercado exigente de novas características profissionais.
Os cursos superiores de tecnologia vêm apresentando uma grande capacidade de encaixe a essa nova realidade do ensino superior. Oferecidos num tempo mais objetivo que as graduações tradicionais, os cursos de tecnologia têm proporcionado grandes possibilidades de formação acadêmica, com baixo custo e elevada aderência às demandas das empresas.

Isso fez com que essa modalidade de graduação tivesse elevada procura e crescimento, nos últimos cinco anos.

Números do MEC mostram que a Educação Tecnológica cresceu dez vezes entre os anos de 1999 e 2004. As Faculdades de Tecnologia e os Centros de Educação Tecnológica ofereceram 74 cursos em 1999. Em 2004, esse número se elevou para 758, conforme o INEP.

As Faculdades e os Centros Federais de Educação Tecnológica[1], apesar de significarem apenas 7,4% do total de instituições de ensino superior do sistema acadêmico brasileiro, foram os que apresentaram, no período em análise, o maior crescimento na oferta de cursos dentre todos os tipos de organizações acadêmicas, alcançando uma elevação de 53,1% no ano de 2004.

No ano de 1999, o Censo da Educação Superior registrou 16 instituições que ofereciam graduação tecnológica, todas públicas. Em 2002, o número já chegava a 53. No ano de 2004, totalizaram 144 instituições, o que indica um crescimento de 800% nesses cinco anos.

A PROXIMIDADE COM O MERCADO

A rede de ensino superior mais “antenada” a essas novas necessidades do mundo acadêmico é a particular. Assim, as instituições privadas vêm liderando a oferta de novos cursos de tecnologia no ensino

[1] Faculdades de Tecnologia e CEFET´s, além das universidades que também oferecem Cursos Superiores de Tecnologia.

superior. Conforme o INEP[2], do total de cursos tecnológicos brasileiros em 2002, 23% eram federais; 9%, estaduais, 2%, municipais e 66% foram ministrados em instituições da rede particular de ensino superior. Esses resultados foram confirmados no Censo de 2004.

> No Brasil, a expressão "educação tecnológica" tem um sentido legal preciso, que é a formação de nível superior de curta duração voltada para a capacitação para as profissões, sobretudo na área industrial, enquanto a "educação técnica" se refere à formação profissional de nível médio. Na literatura de língua inglesa, fala-se de "vocational education", para se referir à educação orientada mais diretamente para o mercado de trabalho, que inclui os níveis técnico e tecnológico, em contraste com a "general education", voltada para a formação geral, e também em contraposição à educação universitária tradicional, voltada para as profissões de conteúdo mais acadêmico, para as quais o termo "professional education" é geralmente reservado (SCHWARTZMAN, 2005, p.2).

As empresas e as organizações profissionais devem estar preparadas para lidar e trabalhar com esse enorme conjunto de novos graduados, afinados com demandas específicas do mercado. O apego aos velhos modelos e o desconhecimento desse fenômeno tecnológico de formação universitária pode levar a perdas organizacionais de talentos humanos irreparáveis, num ambiente empresarial competitivo, onde as novas habilidades e competências são grandemente valorizadas.

De acordo com pesquisas do Instituto Futura (ES)[3], menos de 6% da população da Região Metropolitana da Grande Vitória[4] possui formação universitária completa. Isso é muito pouco em número de pessoas com escolaridade, levando-se em conta a complexidade das atividades econômicas da região e as perspectivas de desenvolvimento dos próximos anos. Assim, reveste-se de grande importância o momento de entrada dos estudantes para a vida universitária.

Na escolha de uma faculdade ou universidade, deve-se levar em conta a interação qualificada da instituição e seu corpo docente com as organizações e o mercado.

Merece também ser observado o conjunto de compromissos sociais, em favor da cidadania, que a instituição deve ter no trabalho acadêmico envolvendo o ensino, a pesquisa e a extensão.

Cabe destacar que o nome da faculdade é também um valor agregado à vida do profissional. Quando o mercado não reconhece uma instituição de ensino superior, isso pode indicar um começo de carreira com mais dificuldades para seus egressos.

Hoje, pelas sofisticadas exigências tecnológicas, as empresas demandam dos profissionais competências refinadas e cada vez mais focadas em suas áreas de atuação. Observar nos indivíduos o domínio de áreas específicas do saber e a preocupação permanente por aprimoramentos e capacitação têm sido uma exigência quase unânime das organizações ao selecionar profissionais para suas equipes de trabalho (BARBOSA, 2006).

Estudar, aplicar o aprendizado e pesquisar têm sido as palavras de ordem do momento para a colocação profissional diferenciada e sustentável no ambiente empresarial competitivo, em tempos de habilidades refinadas. Isso só acontece com uma vivência acadêmica rica em relações estudantis, leituras e debates, assim como com o intenso envolvimento no curso escolhido.

REMUNERAÇÃO E FORMAÇÃO ACADÊMICA

Quem procura construir uma carreira no mundo profissional, com graduação universitária, tem que estabelecer como prioridade o investimento na formação de novas competências, buscando uma melhor vinculação com as exigências do mundo empresarial. Para tanto, é imprescindível uma arrojada e consistente preparação acadêmica, que viabilize ao indivíduo a condição de procura permanente do crescimento profissional, abrindo janelas para os novos tempos. (SCHWARTZMAN, 2005).

---

[2] Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira/ MEC.

[3] Instituto FUTURA de pesquisas, em parceria com a Rede Gazeta de Comunicações.

[4] Região do Espírito Santo composta pelos municípios de Vitória, Vila Velha, Cariacica, Serra, Viana e Fundão.

Indicadores do mundo do trabalho têm mostrado que a escolaridade está fortemente correlacionada com o nível de remuneração do profissional. Nas últimas décadas, o aumento da interação do sistema produtivo brasileiro com os mercados globais provocou alterações profundas nas demandas por novas competências na formação profissional e tecnológica do trabalhador no Brasil.

> Os profissionais que vão enfrentar o mundo moderno devem estar preparados para o trabalho e para o exercício da cidadania. Não mais a formação para um posto de trabalho que prepare o homem "executor de tarefas". A educação profissional forma o trabalhador pensante e flexível, no mundo das tecnologias avançadas (MEC, 2007).

De acordo com dados do IBGE, a diferença média de remuneração entre o profissional com nível médio de formação e o profissional com nível superior evoluiu de 74% em 1981 para 102% em 2001. Isso quer dizer que, na média, a formação superior vale o dobro do ensino médio no mercado de trabalho. Essa tendência de valorização do curso superior caminha para elevar as diferenças de ganhos por escolaridade. Os números da Pnad[5] indicam que, tomando-se os profissionais brasileiros com 11 a 14 anos de estudo, nota-se um salto de participação no mercado de 13,3% em 1992, para 23,3%, em 2002. Os trabalhadores com 15 ou mais anos de estudo representavam somente 5,1% em 1992. No ano de 2002 essa percentagem foi para 7,4%. A significativa discrepância entre as duas faixas de escolaridade está em - diferentemente dos profissionais com graduação - os que possuíam somente o ensino médio não auferiram ganho real de remuneração no período analisado.

Assim, entre 1992 e 2002, os profissionais com mais de 15 anos de estudo conseguiram um ganho na renda de 11%. Já os trabalhadores com nível escolar entre 1 e 14 anos apresentaram perdas reais de salários entre 0,7% e 12%.

CONCLUSÃO

A internacionalização do mercado de trabalho brasileiro elevou as exigências por escolaridade e formação superior. Uma oportuna solução acadêmica para essa demanda é a graduação tecnológica. Os cursos superiores de tecnologia (CST´s) vêm preencher essa necessidade de formação superior requerida pelo sistema produtivo brasileiro, com agilidade, especificidade e competência. Estruturadas conforme uma nova concepção de graduação e focadas em demandas segmentadas do mercado, as graduações tecnológicas reúnem características acadêmicas importantes para quem deseja implementar a vida profissional sem perda de tempo.

Para que a produção brasileira tenha presença sustentada no mercado internacional é preciso que os profissionais tenham uma consistente escolaridade. Para tanto, a graduação tecnológica pode desempenhar um importante papel nesse processo de preparação dos trabalhadores, num contexto de competição acirrada e exigência de produtividade.

REFERÊNCIAS

1 SCHWARTZMAN, Simon; CHRISTOPHE, Micheline. **A sociedade do conhecimento e a educação tecnológica** . Brasília : SENAI/DN, 2005.

2 BARBOSA, Paulo Osmar Dias. **Desenvolvimento tecnológico da micro e pequena empresa através dos trabalhos de diplomação dos cursos superiores de tecnologia** / Paulo Osmar Dias Barbosa; orientadora Lia Caetano Bastos – Florianópolis, 2006.

3 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.** Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=198, 06/08/2007, 18h15min.

[5] Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.

OS ARRANJOS PRODUTIVOS CAPIXABAS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA O CRESCIMENTO REGIONAL

YURI BLANCO E SILVA
Administrador de empresas, Especialista em Estratégias empresariais,
Mestre em Administração de empresas, Coordenador acadêmico e professor universitário.
yuriblanco@cetfaesa.com.br

RESUMO

Os arranjos produtivos são uma forma muito interessante de desenvolvimento local. Neste artigo é relatado de maneira breve um estudo descritivo sobre o assunto dando ênfase aos arranjos capixabas e as possibilidades de crescimento através dessa forma de agrupamento de empresas.

Palavras-chave: Arranjo produtivo e crescimento regional

ABSTRACT

The clusters are an interesting form local development. In this article it has been briefly described a descriptive study about this issue, giving emphasis to the Capixaba's Clusters and growing possibilities throughout this gathering form of enterprises.

Key words: *Cluster e local development*

INTRODUÇÃO

A partir de tecnologias cada vez mais acessíveis, as informações, os costumes, os produtos e serviços de diversas localidades do mundo ampliaram sua mobilidade e, assim, as possibilidades individuais extrapolaram os limites locais e nacionais, promovendo impactos na sociedade em geral (BARBOSA, 2001b; 2002c). Com o crescimento e internacionalização da economia em todo o mundo, intensificou-se a necessidade de reorganização dos fatores produtivos e dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar as organizações com padrões internacionais de qualidade e produtividade. Devido a esse fato, novas formas de gestão do trabalho e de produção exigidas pelo mercado conduziram as empresas a adotar novas estratégias para a sua sobrevivência.

Entre essas estratégias, encontra-se a formação de arranjos produtivos, na qual as empresas funcionam como partes de uma cadeia produtiva em que cada um tem a sua responsabilidade. Nelas as empresas atuam de forma cadenciada funcionando como concorrentes, mas ao mesmo tempo se complementando. A estratégia de reestruturação empresarial nesse nível diz sobre novas relações entre empresas, com várias articulações para o aumento da competitividade. Essas novas articulações provocam alterações no modo de produzir, administrar, distribuir e de se relacionar com instituições, empresas, clientes e trabalhadores, transformando-os em parceiros.

Casarotto Filho e Pires (2001) comentam que bons parceiros suprem necessidades complementares, conhecimento técnico, bem como outras competências que, de diversos modos, podem melhorar o resultado final da organização. Pode-se inferir, inclusive, que em tais arranjos há uma forma quase desapercebida de cooperação quanto ao treinamento da mão-de-obra ao se realizar a rotatividade dos colaboradores.

Porter (1999) explica que os arranjos produtivos afetam a capacidade de competição de três maneiras: aumentam a competitividade da região, indicam a direção e o ritmo da inovação no arranjo e estimula a criação de novas empresas que irão reforçar o próprio arranjo.

Nesse contexto, a escolha do local para a instalação de uma empresa torna-se muito importante. Aspectos relativos à capacitação dos agentes envolvidos, sejam estes internos e até mesmo externos à organização, tornam-se cruciais ao seu desenvolvimento, em uma busca constante pela modernidade.

OS ARRANJOS PRODUTIVOS

Deve-se ainda salientar que neste artigo utiliza-se o conceito de arranjo produtivo, e não de Clusters ou aglomerados, por entender que, de acordo com os autores que serviram como base para esse referencial como Amato Neto (2000), Porter (1999) e Casarotto Filho e Pires (2001), não existem diferenças conceituais bem delimitadas para o uso de um ou outro termo, o que não prejudicará o embasamento do trabalho.

A globalização trouxe inovações que levaram a uma necessidade de reordenação das economias locais com suas identidades e potencialidades (AMATO NETO, 2000). Como um desdobramento dessas inovações introduzidas no Brasil nas últimas décadas, pode-se citar as novas formas de organização do empresariado brasileiro que para sobreviver a essa realidade fizeram mudanças para se firmar no mercado, mantendo a competitividade.

Os sistemas econômicos locais são frutos de um planejamento regional em busca de aglomerações econômicas competitivas ocupando espaço em todos os setores, nos quais a desverticalização das empresas gera uma região verticalizada. Como alternativa a essa realidade, surge então uma forma de organização da produção em que as empresas passam a ser parceiras e concorrentes entre si, os arranjos produtivos (CASAROTTO FILHO; PIRES , 2001).

Os arranjos produtivos possuem um papel muito importante na economia, principalmente, em países "mais avançados". A prevalência de arranjos produtivos ao invés de empresas e setores isolados proporciona uma importante vantagem competitiva. Esse conceito representa uma nova maneira de pensar as economias nacionais, estaduais e urbanas e aponta para novos papéis das empresas, dos governos e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade. A presença deles já é uma vantagem competitiva fora da própria empresa que até se beneficia da presença de competidores locais. As associações, as organizações sociais, universidades, atividades de *lobby* sempre revertem benefícios para todo o arranjo. Os arranjos produtivos também geram novos papéis para os governos, que devem incentivá-los, criar condições para o seu crescimento e fomentar a sua competitividade, pois eles podem ter uma grande força no aumento das exportações de um país (PORTER, 1999).

Segundo Porter (1999, p. 209), esses fenômenos podem ser definidos como:

> Concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviço, empresas em setores correlatos e outras instituições especificas (universidades, órgãos de normatização, associações comerciais) que competem, mas também cooperam entre si.

O mesmo autor ainda complementa que os arranjos produtivos possuem várias formas e, dependendo da sua sofisticação, podem incluir empresas de serviços finais, produtos acabados, equipamentos, fornecedores de insumos, setores correlatos e instituições financeiras, além de governos, instituições de ensino, pesquisa e treinamento especializado.

A maioria dos participantes dos arranjos produtivos não compete de forma direta, mas serve a diferentes segmentos setoriais. No entanto, compartilha de necessidades e oportunidades comuns e enfrentam muitas limitações e obstáculos coletivos à produtividade. Essa visualização "acentua as oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade" (PORTER, 1999 p.217).

A produtividade e a prosperidade não se baseiam nos setores de atuação das empresas, mas em como se desenvolve a competição entre elas: a chamada qualidade do ambiente de negócios. Os efeitos de alguns aspectos como vias de acesso, tributos, e sistema legal permeiam todos os setores. Alguns aspectos funcionais são de grande importância para o bom funcionamento e produtividade, como o acesso a insumos, pessoal especializado, informação, complementaridades, instituições e bens públicos

e finalmente o incentivo à mensuração do desempenho. Nesse contexto, Amato Neto (2000) comenta que a estratégia para manter sadia a rivalidade deve ser baseada em duas coisas: o clima propício para investimentos crescentes de várias formas e políticas locais que influenciem positivamente a competição do arranjo produtivo.

Os arranjos favorecem a inovação e a criação de novas empresas, pois a proximidade entre elas leva ao *benchmarking* e ao aprendizado constante e à percepção de novas necessidades, fazendo assim o crescimento mais substancioso do arranjo (AMATO NETO, 2000). O *benchmarking*, aqui, no sentido de superação de limitações, sabendo-se que o avanço qualitativo poderá advir de outras formas de conhecimento.

Nos arranjos cada um deve ter o seu papel. O governo assegurando a estabilidade política e econômica e criando uma política governamental no nível dos aglomerados, promovendo encontros entre empresas, instituições e órgãos governamentais ofertando mecanismos de integração e direcionando a parte educacional para atender as necessidades do aglomerado. As corporações devem ser abertas a novas tendências e idéias e não podem criar barreiras para a criação de novas empresas; não se deve pensar que será um novo concorrente, mas sim mais um para fortalecer o arranjo. As associações comerciais e órgãos coletivos devem beneficiar a todos do aglomerado, identificando necessidades, oportunidades e limitações comuns para atuar nesses pontos de forma a otimizar todo o arranjo assim como realizar eventos para integrar ainda mais os participantes, como feiras e mesas redondas (PORTER, 1999).

A competitividade pode proporcionar uma melhor qualidade de vida em uma região, pois aumenta a qualidade de sua economia e também cria infra-estrutura e, conseqüentemente, vantagem competitiva para que outras empresas possam surgir. (CASAROTTO FILHO; PIRES , 2001).

Os arranjos representam uma forma nova e complementar de compreender a economia, promovendo o desenvolvimento econômico. Relaciona empresas e instituições onde o todo será maior que a soma das partes, criando vantagem competitiva e otimizando o potencial produtivo. Portanto, pode-se acreditar que os arranjos produtivos apoiados pelas instituições governamentais tendem a ser uma mola propulsora na economia onde se inserem.

OS ARRANJOS PRODUTIVOS CAPIXABAS

A identificação dos arranjos produtivos capixabas foi feita através da identificação das atividades significativas existentes no Espírito Santo. Por atividades significativas entende-se não somente as atividades que detêm maior peso na produção, mas também aquelas que estão apresentando altas taxas de crescimento, visto principalmente a partir da ocupação de pessoas.

O governo do Estado do Espírito Santo tem-se utilizado deste conceito para, inclusive, direcionar melhor incentivos e investimentos para o desenvolvimento do referido estado.

Após várias pesquisas, as quais levaram em conta o coeficiente de especialização (peso da atividade tanto local quanto nacional) e a identificação quanto ao nível de consolidação (se o arranjo está em um nível considerado básico, em consolidação ou maduro), Caliman (2002) definiu os principais arranjos produtivos capixabas. O de mármore e granito, confecção e o moveleiro são os mais importantes e estruturados. O de fruticultura está em franca expansão e conta com apoio do governo estadual para o seu desenvolvimento. Esses principais arranjos serão definidos a seguir de acordo com os estudos do autor. Muito embora existam autores que definam e reconheçam a existência de outros arranjos, esses não serão tratados neste artigo.

O arranjo de **mármore e granito** é o mais forte do Espírito Santo. O crescimento no número de estabelecimentos do setor de rochas ornamentais no Espírito Santo vem ocorrendo desde a década de 70. Porém, nos anos 90 aconteceu um salto expressivo na criação de empresas. De um total de 278 firmas, em 1990, salta-se para 723, em 1995, e 1.220, em 2002. Tradicionalmente, o principal núcleo produtor está concentrado em torno do município de Cachoeiro de Itapemirim (ES), região sul do estado, mas também vem crescendo muito na região noroeste, principalmente em Nova Venécia.

O segmento da **confecção** pode ser caracterizado como uma especialização da economia estadual. Enquanto arranjo, já apresenta vantagens competitivas de caráter sistêmico, sobretudo nos pólos de Colatina e Grande Vitória. No geral, houve um acréscimo no número de empresas de 1996 a 2000. Esse aumento é visto principalmente entre as empresas com um maior número de colaboradores. Esse fato também é observado quando se analisa o total de pessoas ocupadas no Espírito Santo, no setor de confecção. As empresas estão localizadas nos seguintes municípios do Estado: Cachoeiro de Itapemirim, Colatina, Linhares, São Gabriel da Palha, Serra, Vila Velha e Vitória.

No Espírito Santo, a **fruticultura** de clima tropical hoje é uma das principais atividades econômicas do Estado, colocando-se como segunda maior formadora de renda no setor rural, atrás apenas da cafeicultura. Incorporada ao meio rural como alternativa à atividade principal que é o café, tem sido responsável pela diversificação produtiva em vários municípios, principalmente os da região norte do Espírito Santo. Tem como principais destaques: o mamão, o coco, a banana, o abacaxi e o maracujá.

O **madeireiro e móveis** é mais um arranjo produtivo definido. Ele está localizado no norte do estado, principalmente, em Linhares. É o sétimo do Brasil em volume de empregos e possui cerca de 130 empresas. Pesquisas estão sendo realizadas para utilizar o eucalipto no fornecimento de matéria-prima.

METODOLOGIA

Em uma pesquisa científica faz-se necessário planejamento e uso de técnicas e procedimentos que validem o empenho e os resultados de suas conclusões. Andrade (1997) esclarece que a pesquisa científica é a concretização de uma investigação planejada, legitimada por técnicas e normas metodológicas consagradas pela ciência. A definição do tipo de pesquisa e da metodologia a ser utilizada passa pela questão do que se busca investigar, como se quer fazer isso e com qual finalidade.

Este artigo pode ser definido como uma pesquisa teórica e descritiva, pois é um levantamento das características conhecidas, na qual os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles (ANDRADE, 1997).

CONCLUSÕES

A técnica de direcionar investimentos através de arranjos produtivos é de grande importância para o fortalecimento da economia capixaba. Pois assim pode-se buscar um maior desenvolvimento regional, mais estruturado e consistente. Seriam sempre focados de acordo com demandas locais para que assim possa alavancar o crescimento de uma maneira geral.

A partir desse entendimento, os governos, instituições de ensino, investidores e empresários podem verificar qual a melhor forma de aplicar seus recursos. Buscando, assim, resolver carências locais que podem atrapalhar o desenvolvimento de toda uma região e ao mesmo tempo, com isso, obterem vantagens competitivas.

Investimentos direcionados e com parcerias entre o público e o privado são imprescindíveis para realizar um crescimento consistente em qualquer lugar do mundo. Muitas vezes, um incentivo para atrair uma empresa chave para o arranjo ajudará a todos, fazendo dessa forma com que todos se beneficiem.

Essa temática se torna fundamental e sugere-se que não seja esquecida por ser uma alternativa importante para o crescimento regional, onde suas especialidades são mantidas e aperfeiçoadas continuamente. Vale a pena ainda incentivar o estudo das necessidades de cada um dos arranjos capixabas para que sirva como direcionamento de novos investimentos.

REFERÊNCIAS

1 AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

2 ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação:** noções práticas. São Paulo: Atlas, 1997.

3 BARBOSA, Lívia. Diversidade e globalização. **Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, v.1, n.7, p. 13-21, 2001b.

4 _____. Globalização e cultura de negócios. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo; CAPPELLIN, Paola (Orgs.). **Empresas, empresários e globalização.** Rio de Janeiro: Faperj, 2002 c. p. 211-225.

5 CALIMAN, Orlando. **Espírito Santo Competitivo:** Um estudo baseado nos arranjos produtivos. Vitória: Futura, 2002.

6 CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

7 CASAROTTO FILHO, Nelson et al. Benchmarking como ferramenta para desenvolvimento de clusters:uma aplicação nos pólos moveleiros de Lages e São Bento do Sul em Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 22., 2002, Curitiba: 2002. **Anais...** Curitiba: Associação Brasileira de Engenharia Produção, 2002. 1 CD-ROM .

8 PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

9 _____. **Competição : on competition:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ORGANIZAÇÕES APRENDENTES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS

BERNADETE GAMA GOMES POEYS
Pedagoga, Especialista em Recursos Humanos,
Mestre em Teatro-Educação.
bggp2007@yahoo.com.br

ROSÂNGELA MATTOS DE SOUZA
Bacharel em Direito, Especialista em Educação,
Mestre em Educação
jose.sidney@terra.com.br

RESUMO

O texto ora produzido visa à reflexão sobre as transformações ocorridas no sistema produtivo no início deste século que, por sua vez, trouxeram novas propostas para a gestão de pessoas e, ainda, novas concepções acerca da função do processo educacional como fator de desenvolvimento do potencial humano.

Palavras-chave: Educação corporativa, Pedagogia, Gestão do conhecimento, Desenvolvimento pessoal, Mudanças.

ABSTRACT

The produced text however at the beginning aims at the reflection on the occured transformations in the productive system of this century that, in turn, had still brought new proposals for the management of people and, new conceptions concerning the function of the educational process as factor of development of the human potential.

Key- Words: *Corporative education, Pedagogia, Management of the knowledge, Personal development, Changes.*

A preocupação das organizações se volta para a globalização, pessoas clientes, produtos, serviços, conhecimento, resultado e tecnologia. As mudanças e transformações na área de Recursos Humanos são intensas e predominam a importância do capital humano e intelectual. Os novos papéis da função de RH são definidos em quatro eixos: estratégias de RH, infra-estrutura, contribuição dos funcionários e mudança e transformação organizacional.

Na atualidade, as exigências por conhecimentos e competências dos trabalhadores passaram a ser cada vez mais intensas. Surge a necessidade de educar, treinar e desenvolver pessoas, propiciar a auto-realização profissional, estabelecer a reciprocidade entre desejos dos profissionais com os planos estratégicos das organizações.

Nesse sentido, a teoria do capital intelectual se tornou emergente nas empresas. A administração tradicional e burocrática cedeu lugar à administração da inteligência competitiva, ou seja, aos bens ativos intangíveis, pois apenas bens tangíveis ou físicos já não fazem a diferença nas organizações que visam ascender no mundo capitalista e globalizado.

De acordo com Kruglianskas (2003, p.2):

> A gestão do conhecimento é todo o esforço sistemático realizado pela organização para identificar, capturar, compartilhar, obter, criar, organizar, utilizar, melhorar, reter e medir o seu conhecimento. É uma estratégia que transforma ativos intangíveis em informação armazenada e talentos de seus membros em produtividade, valor e aumento de competitividade. Ensina corporações, de gerentes a empregados, a como produzir e otimizar habilidades como uma entidade coletiva.

Chiavenato (1999) afirma que, dentro da gestão do conhecimento, alguns pontos se tornam fundamentais para seu sucesso, como a satisfação do indivíduo; a motivação pessoal, que influencia a produtividade, a dedicação; o incentivo ao contato social, o compartilhamento de experiências que criam conhecimentos, ambiente favorável e propício. Com esses pontos, os indivíduos enxergam além de suas tarefas, para dessa forma conquistar sua satisfação pessoal.

Gerir pessoas dentro dos paradigmas da era do conhecimento exige preparo e bom desempenho das equipes de Recursos Humanos das organizações. A busca constante por qualificação e desenvolvimento de pessoal não deve criar a "domestificação" ou "subordinação" dos mesmos. As pessoas precisam ser vistas como parceiros, ter liberdade de expressão e de participação.

Para a realização de um treinamento ou capacitação, ou mesmo para o desenvolvimento dos projetos da universidade corporativa (UC) e educação corporativa (EC) carecemos da constituição de uma equipe multiprofissional com postura pedagógica que se considere "aprendente" e responsável pelo caminho do sucesso da organização.

Nesse sentido, a Pedagogia assume, atualmente, nas organizações um sentido muito mais amplo do que processos de relacionamentos interpessoais e colaboração na transmissão da cultura da empresa, crenças e valores, para todos os funcionários.

Libâneo (1999) concebe que o pedagogo está preparado para lidar com toda a problemática educativa, podendo atuar em diversas organizações como gestor de pessoas, influenciando a prática educacional, intervindo através da educação no desenvolvimento humano, com trocas de experiências no ato de ensinar e aprender. Sabidos que, neste milênio, a base geradora de riqueza das nações será constituída por sua organização social e conhecimentos criados, não resta dúvida que o desenvolvimento de universidades corporativas desperta grande interesse nas empresas que estão realmente preocupadas com seu crescimento, sua competitividade e produtividade.

Segundo Boog (1999), com as mudanças ocorridas nos últimos tempos, as organizações tendem a substituir seus antigos departamentos de treinamento por uma novíssima universidade corporativa. Isso significa uma estratégica para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais. Uma idéia nova no Brasil, afirma, mas nos Estados Unidos já existem várias empresas que substituem seus departamentos de treinamento por universidades corporativas. A implantação desse processo ocorre em empresas de faturamento elevado, pois não é barato investir nessas universidades. Todavia, as organizações que podem estão modificando-se e percebendo a viabilidade delas.

É preciso transformar o treinamento em uma grife. As universidades tradicionais não têm foco no "Business" de que nossa empresa necessita. Precisamos alargar os horizontes de treinamento (clientes, fornecedores, comunidade) para gerar receita (BOOG, 1999, p.94).

A universidade, segundo Boog (1999), centraliza as soluções de aprendizado para cada conjunto de cargos e funções dentro das organizações, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, assim diminuindo os custos pela escala de contratação e definindo padrões comuns para atuação dos consultores externos.

Com as novas tendências estratégicas, que causam impacto nas organizações, estas terão que reagir, quebrando os paradigmas tradicionais e trazendo para si a responsabilidade da coordenação do aprendizado e da educação de seus seres humanos. Dessa forma, as empresas tentam suprir as deficiências do sistema de educação tradicional, seja para atrair e reter talentos, seja para atender a gestão do seu capital intelectual. Portanto, emerge com todas as forças o conceito da universidade corporativa, que visa à evolução da tradicional área de treinamento e desenvolvimento e representa um poderoso instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas.

À área de treinamento e desenvolvimento das organizações caberá mudanças constantes contribuindo assim para a gestão do conhecimento e do capital intelectual. O processo educacional, por sua vez, também passará por transformações, com ênfase no ensino à distância e nos meios eletrônicos. Entretanto, as universidades corporativas serão o principal instrumento para a operacionalização da

revolução da educação nas empresas, não tendo apenas a missão de educar pessoas, mas de estar melhorando a organização através do aprendizado contínuo e aplicado. A essas universidades cabe aplicar o aprendizado na realidade da empresa, melhorando sua performance, seus lucros, sua competitividade e sua cultura.

> [...] emerge com força total esse novo conceito (pelo menos para nós brasileiros) da universidade corporativa, uma forte evolução qualitativa da tradicional área de treinamento e desenvolvimento, na qual, longe de caracterizar um rótulo, uma embalagem redesenhada, ou muito menos um modismo, virá a representar um poderoso instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas (BOOG, 1999, p.97).

Seguindo as colocações do autor, a educação corporativa via universidades, institutos, centros ou escolas de diversos tipos e estrutura surgiu e está crescendo rapidamente, para atender às necessidades de educação continuada e sustentar a vantagem competitiva, inspirando o aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e conseqüentemente das organizações.

Boog (1999) expõe que a finalidade das universidades corporativas é o desenvolvimento e educação dos funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender as estratégias empresariais, gerando novas oportunidades, entrada de novos mercados globais, criação de relacionamentos mais profundos com clientes, impulsionando a organização para um novo futuro.

Segundo Brandão (2003), as universidades corporativas podem oferecer cursos e programas com características da educação formal, com o objetivo de atender a um público específico e visando à migração de créditos, ou seja, o aproveitamento dos estudos realizados no ambiente da educação corporativa para a educação formal. Vale lembrar que elas não estão sujeitas ao credenciamento pelo Poder Público nem o diploma por elas expedido necessita de reconhecimento oficial para ser aceito pelo mundo empresarial.

As universidades corporativas podem atuar na área de especialização profissional, em cursos e programas de pós-graduação ou de formação profissional, em nível médio ou superior, ao abrigo da Lei de Diretrizes e Bases - LDB - e das normas editadas pelo Ministério da Educação e Cultura -MEC, incluindo o ensino à distância. Para tanto, basta seu credenciamento junto ao MEC, com base nas normas vigentes.

Tem-se, como ponto fundamental no processo de implantação de um modelo de Universidade Corporativa, a vinculação das ações de desenvolvimento e capacitação da empresa para a superação de suas competências organizacionais.

Para tanto, deve haver uma estruturação da gestão de competências acoplada a um forte processo de mudança individual dos funcionários, quando os mesmos estiverem sendo cada vez mais incentivados ao autodesenvolvimento que vise seu efetivo gerenciamento de carreira na organização.

A universidade corporativa é uma estratégia da empresa no sentido de valorizar permanentemente seus funcionários, alinhando os esforços individuais com suas metas tendo como base um modelo estrutural de gestão de competências.

De acordo com Boog (1999, p.97-99), as regras importantes para a implantação de uma universidade corporativa são:

1. unidade de negócio – a universidade corporativa é tida como um centro de resultados que aumentará o valor do patrimônio líquido da empresa;
2. avaliação de resultados – os processos e resultados das universidades corporativas, juntamente com seus produtos e serviços devem ser avaliados, devendo haver planejamento e controle do impacto de suas atividades, acima de tudo, nos fatores críticos de sucesso e nos indicadores de resultado da organização;
3. compartilhamento – deve ser estimulado e motivado o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores das organizações, assim formando uma rede interna de conhecimentos com ênfase na comunicação permanente;

4. consciência financeira – as necessidades da empresa e seu porte devem ser rigorosamente analisados ao investir em espaço físico. A posse física de um campus universitário não deve ser confundida com a implantação da universidade corporativa, esta deve ter o seu currículo baseado nos princípios, crenças e valores da organização e funcionar como estímulo e motivação aos colaboradores;
5. diversidade de teorias – as universidades corporativas têm como objetivo expandir o cérebro das pessoas através das mais diversas formas de aprendizagem. Sendo assim, não devem ser presas às maneiras formais de educação como sala de aula, horas/aula, aluno/professor. Com a função de criar uma mentalidade contínua de aprendizagem voltada para o desenvolvimento da organização, poderá fazê-lo através de entrevistas, visitas, viagens, entre outros;
6. personalidade – o desenvolvimento e o planejamento dos indivíduos deverá ser monitorado e criado. O objetivo das universidades corporativas deve se fundamentar na incerteza do futuro dos colaboradores de suas organizações;
7. mútuo comprometimento - os caminhos serão traçados para cada pessoa, sendo assessorados pela central inteligente com visão clara de direitos, responsabilidades e até idéias;
8. responsabilidade social – preparar os seus clientes para a vida, dando-lhes capacidade empreendedora para praticarem a melhoria contínua;
9. tecnologia – usar os recursos tecnológicos e o ensino à distância para melhorar a utilização do tempo;
10. homogeneização – as universidades corporativas devem preencher as lacunas deixadas pela educação tradicional, logo, deverá fazer parte de seu programa um conteúdo de homogeneização de conhecimento e inteligência;
11. pluralismo – as universidades corporativas devem ter um campo aberto a todos os satélites de negócios da empresa, tendo estabelecido critérios de justiça financeira da cobertura dos custos envolvidos.

Diante desses ideais, nota-se que as implantações de universidades corporativas devem ser bem planejadas e estruturadas, para dessa maneira as organizações alcançarem resultados desejados com seus investimentos nessa nova forma de educação de pessoas nas empresas.

Vale destacar as cinco essências, concebidas por Eboli (2004, p.45) como as forças que sustentaram esse fenômeno:

- **organização flexível:** a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- **era do conhecimento:** consolidação da economia do conhecimento, no qual este é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial e nacional;
- **rápida obsolescência do conhecimento:** a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- **empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade, ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda vida;
- **educação para estratégia global:** uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Concebe Eboli (2004) que a realidade mudou, exigindo que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvidas as capacidades de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios.

O número de organizações com UC nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1988 para mais de 2000 hoje, incluindo os mais variados setores produtivos, dentre os quais se destacam: automobilístico de tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicação e varejo (EBOLI, 2004, p.47).

O fato é que, mantida a atual taxa de crescimento, estima-se que em 2010 o número de UC´s nos Estados Unidos ultrapassará o volume de universidades tradicionais existentes naquele país, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário. No Brasil, essa tendência está aumentando a cada dia, à medida que as empresas começam também a perceber a necessidade de repensar seus tradicionais centros de Treinamento e Desenvolvimento -T & D, de modo que possam contribuir com eficácia e sucesso para estratégia empresarial, agregando valor ao resultado de negócio.

Segundo Eboli (2004), a UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. Mais que um conceito, torna-se um valor e uma prática empresarial. Dessa forma, evidencia-se como uma mudança significativa em relação ao ultrapassado T & D.

As organizações que aplicam os princípios inerentes à UC estão criando um sistema de aprendizagem contínua. O propósito é que toda empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e compreenda a importância de aprendizagem permanente vinculada a metas empresariais (EBOLI, 2004, p.48).

De acordo com a autora, é importante salientar que as empresas pioneiras na adoção de universidades corporativas demonstram uma capacidade invejável de “enxergar primeiro o futuro” e assim dirigir seus esforços para conceber, desenvolver e implantar sistemas de desenvolvimento de talentos educacionais competitivos. Também enfrentam com coragem o enorme desafio de tornar as ações e os programas educacionais economicamente viáveis, procurando avaliar quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento, adotando para isso indicadores vinculados ao sucesso.

Adotar uma estratégia baseada nos talentos implica que as empresas levem mais a sério a questão de formação, desenvolvimento e retenção desses talentos. São pessoas que farão diferenças entre empresas vencedoras e perdedoras. Isso significa um retorno à simplicidade de idéias e práticas, pois a única prática realmente de sucesso será a valorização do que existe de mais simples e profundo no ser humano: sonhos, valores e princípios motivadores do comportamento que sejam traduzidos em objetivos, que estimulem a curiosidade e a vontade de aprender inerentes à natureza humana e, o principal, que sejam concretizados em ação e resultados visíveis (EBOLI, 2004, p.54).

Para Pacheco (2006), gerir pessoas e saber aproveitar seus conhecimentos de forma produtiva exige um perfil diferente de gestão de pessoas, onde o ser humano deva ser considerado com suas habilidades, diferenças e individualidade. As novas tendências organizacionais propõem uma empresa “aprendente”, ou seja, disposta à inovação e à abertura de participação, atuando então com uma gestão participativa e democrática.

As transformações mundiais, que vieram acompanhadas da globalização, contribuíram não apenas para a inovação das empresas, mas também das escolas e dos métodos educacionais, que foram tomando novas formas, produzindo novos valores humanos, buscando tornar as organizações cada vez mais aprendentes, facilitando a gestão participativa e empenhada com desenvolvimento profissional das pessoas nas organizações.

REFERÊNCIAS

1 BRANDÃO, Murilo César de Mello et.al. **Universidades corporativas: um estudo de caso.** Disponível em: http://www.iel.org.br/html/universidades_corporativas.htm>. Acesso em :28 out. 2003.

2 BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e desenvolvimento** .3ª ed. São Paulo: Makron,1999.

3 CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes e gestores de pessoas.** 4ª.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

4 _____.**Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus,1999.

5 EBOLI Marisa.LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, para quê ?** 2ª. Ed. São Paulo: Cortez, 1999.

6 KRUGLIANSKAS, IsaK. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas.** Rio de janeiro: Negócio, 2003.

7 PACHECO, Luzia. et al. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ALINHAMENTO DOS ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS: ELO PERDIDO OU RESPONSÁVEL PELO DESEMPENHO SUPERIOR EM GESTÃO? O CASO DA EMPRESA ALFA

LUIZ OTAVIO DA CRUZ DE OLIVEIRA CASTRO
Pós-graduado em Geologia Econômica, Master Business in Adminisration (MBA) em Gestão Empresarial, Master Business in Adminisration (MBA) em Marketing.
lotavioc@cetfaesa.com.br

RESUMO

O mapa estratégico do Balanced Scorecard mostra a ligação entre a estratégia e os ativos intangíveis a processos que criam valor. Mas, quanto vale a cultura de uma empresa que permite a seu pessoal compreender a missão, a visão e os valores centrais da organização e neles acreditar? O que é mais importante: reforçar as habilidades de todo mundo ou só as de indivíduos em postos cruciais? Em muitas empresas, o know-how de funcionários, os sistemas de tecnologia da informação e a cultura organizacional valem muito mais do que os ativos tangíveis. Diferentemente dos ativos financeiros e físicos, os intangíveis, para a concorrência, são difíceis de imitar o que os torna uma poderosa vantagem competitiva, apesar de quase nunca gerarem valor por si só. Precisam combinar-se com outros ativos. O artigo mostra a importância da perfeita sintonia entre o gerenciamento dos ativos tangíveis e intangíveis e os resultados obtidos na gerência de logística de uma grande empresa petrolífera.

ABSTRACT

The strategy and it's correlation with people has never been as important as at the current business environment. However, the researches points out that most of the companies do not execute the strategy sucessfully. Behind those disastrous and previous attempts there is an unquestinoable reality: great amount of the companies continue using "up side down" management procedures, inducted by financial goals and turned to tactical aspects – only adapted to the old fashioned way. More than a decade has gone by, thousand of companies throughout the world have adopted the Balance Scorecard (BSC) tool, not only as a measurement system, but also as a strategic management system – with extraordinary outcomes. This article focus in the most important techniques to develop an entirely new referencial in the management of performance and knowledge, that inserts the strategy in the core of the procedures and fundamentals management systems. By using the example of the Logistic Management of an oil company, the objective of the article is to supply the lost link between the formulation and implementation of the Strategy and respective Strategic Maps to describe, measurent and to coordinate the tangible and untangible actives in order to achieve better performance.

1 INTRODUÇÃO

Nestes anos todos trabalhando com inovação em planejamento, gestão, marketing e, mais recentemente, na área de logística de uma grande empresa petrolífera, tenho visto o capital humano no centro de todos os desafios.

A estratégia e sua correlação com as pessoas nunca foram tão importantes quanto no atual ambiente de negócios. Contudo, as pesquisas demonstram que a maioria das empresas não executa a estratégia com êxito. Por trás desses antecedentes desastrosos, encontra-se uma realidade inquestionável: boa parte das empresas continua utilizando processos gerenciais de "cima para baixo", induzidos por metas financeiras e voltados para aspectos táticos – mais propícios à gestão de organizações do passado.

Agora, mais de uma década depois, milhares de empresas em todo o mundo adotaram a ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)* não só como sistema de mensuração, mas também como sistema de gestão estratégica – com resultados extraordinários. Enquanto, em geral, de 70% a 90% das iniciativas estraté-

gicas fracassam, as empresas que empregam a ferramenta do BSC executam de maneira consistente suas estratégias, com rapidez e sucesso. Como conseguem isso?

Este artigo focaliza as técnicas mais importantes para desenvolver um referencial inteiramente novo de gestão do desempenho e gestão do conhecimento que insere a estratégia no âmago dos processos e sistemas gerenciais fundamentais. Usando o exemplo da área de logística de uma grande empresa petrolífera, cujo nome será omitido propositalmente (optamos por chamá-la de Alfa), referencial de excelência na implantação de um Sistema de Gestão Integrado contemplando o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, objetiva-se fornecer o elo perdido entre a formulação e a implementação da estratégia e dos respectivos Mapas Estratégicos para descrever, mensurar e alinhar os ativos tangíveis e intangíveis, a fim de alcançar desempenho superior.

O BSC foi escolhido pela Revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos. A última pesquisa sobre ferramentas e técnicas de gerenciamento realizado pela *Bain & Company*, publicada em 1999, mostra grande satisfação entre os usuários do BSC. Enquanto a revista *Fortune* relata que nove entre dez empresas não conseguem implementar as suas estratégias, os usuários do BSC não apenas as executam com muito sucesso como também o fazem com rapidez e eficiência, conseguindo medir os resultados, como se comprova a seguir.

2 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO BSC

2.1 INÍCIO

Devido ao grande número de inadequações apresentadas pelos métodos tradicionais de mensuração de desempenho, os professores Robert Kaplan e David Norton iniciaram em 1990 um estudo intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future” com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho nas organizações. Com o resultado desse estudo surgiu o BSC – Balanced Scorecard - , que se difere dos demais processos de planejamento e avaliação gerencial por utilizar-se de quatro perspectivas fundamentais para a avaliação correta da empresa e de seus projetos.

No Brasil, atualmente, apenas algumas (poucas) empresas de grande porte estão adotando o moderno conceito do BSC como poderosa ferramenta que ajuda as organizações a colocar suas estratégias em prática, ao transformá-las em uma série de objetivos operacionais que devem ser cumpridos por todos os envolvidos no processo.

Quanto vale a cultura de uma empresa que permite a seu pessoal compreender a missão, a visão, e os valores centrais da organização e neles acreditar? O que é mais importante: reforçar as habilidades de todo mundo ou só as de indivíduos em postos cruciais?

Como medir o valor dos ativos intangíveis de uma organização? Diferentemente de ativos financeiros e físicos, os intangíveis são, para a concorrência, difíceis de imitar o que os torna uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável. Se soubesse calcular o valor de ativos intangíveis, um executivo poderia avaliar e gerir a posição competitiva da empresa com muito mais facilidade e precisão.

Sob tal prisma, fica claro que medir o valor dos ativos intangíveis consiste em avaliar o grau de alinhamento de tais ativos à estratégia. Nas páginas seguintes, vamos recorrer a conceitos e ferramentas do BSC para apresentar um método de medição sistemática do alinhamento de três tipos de capital: humano, informacional e organizacional aplicados à realidade da área de logística da Empresa Alfa.

2.2 CONCEITOS

BSC (Balanced Scorecard)	*Sigla que, traduzida, significa Indicadores Balanceados de Desempenho – é uma ferramenta que promove o alinhamento dos objetivos estratégicos da organização com indicadores de desempenho, de metas e planos de ação, garantindo que os esforços da organização sejam direcionados para a estratégia. O BSC foi criado em 1992 pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, e é utilizado no mundo inteiro em organizações privadas, públicas e não governamentais. (KAPLAN; NORTON, 1997).*
Mapa Estratégico	*Modelo gráfico adotado pelo BSC que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. É expresso através de quatro perspectivas: financeira; mercado e cliente; processos internos e aprendizado e crescimento, todas inter-relacionadas numa relação de causa-e-efeito (KAPLAN, 2000).*
Prontidão Estratégica	*Ao desenvolverem o BSC, seus idealizadores identificaram em sua perspectiva de Aprendizado e Crescimento três categorias de ativos intangíveis essenciais para a implementação de qualquer estratégia: Capital humano (também chamado de competências estratégicas) é a disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento dos funcionários para executar as atividades requeridas pela estratégia; Capital informacional (ou informações estratégicas) é a disponibilidade de sistemas de informação, banco de dados, redes e infra-estrutura tecnológica para suportar a estratégia; Capital organizacional é a cultura, liderança, alinhamento dos funcionários a metas estratégicas e a capacidade deles de compartilhar conhecimento (KAPLAN, 2000).*
Ativos Intangíveis	*Conhecimentos existentes numa organização para criar vantagem diferencial ou como capacidades dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes (KAPLAN, 2000).*

3 A EMPRESA ALFA

A empresa petrolífera Alfa é, na verdade, uma unidade de Negócio de Exploração e Produção (E&P) de uma grande empresa petrolífera, que explora e produz petróleo e gás natural.

- Nos últimos anos, as atividades de E&P tornaram-se um exemplo de revitalização no sentido mais amplo da expressão: desde o rejuvenescimento de campos maduros de produção de petróleo em terra, passando pela exploração em novas fronteiras em águas profundas e ultraprofundas, até o desenvolvimento de campos de gás natural descobertos na década de 90.

Entende-se por exploração em novas fronteiras áreas geológicas ainda pouco conhecidas nos contextos tectônicos e estruturais devido a vários fatores como, por exemplo, ausência de tecnologia específica para análise sísmica em 4 D (quatro dimensões).

Atualmente, as atividades operacionais da empresa Alfa estão distribuídas em quatro frentes:

- Área Terra Águas Rasas, caracterizadas pela produção de petróleo e gás natural terrestre e em águas rasas na sua área de jurisdição;
- Área Gás, representado pela produção marítima e processamento de gás natural em terra;
- Área Óleo Leve Águas Profundas;
- Área Óleo Pesado Águas Profundas.

4 PRONTIDÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA ALFA

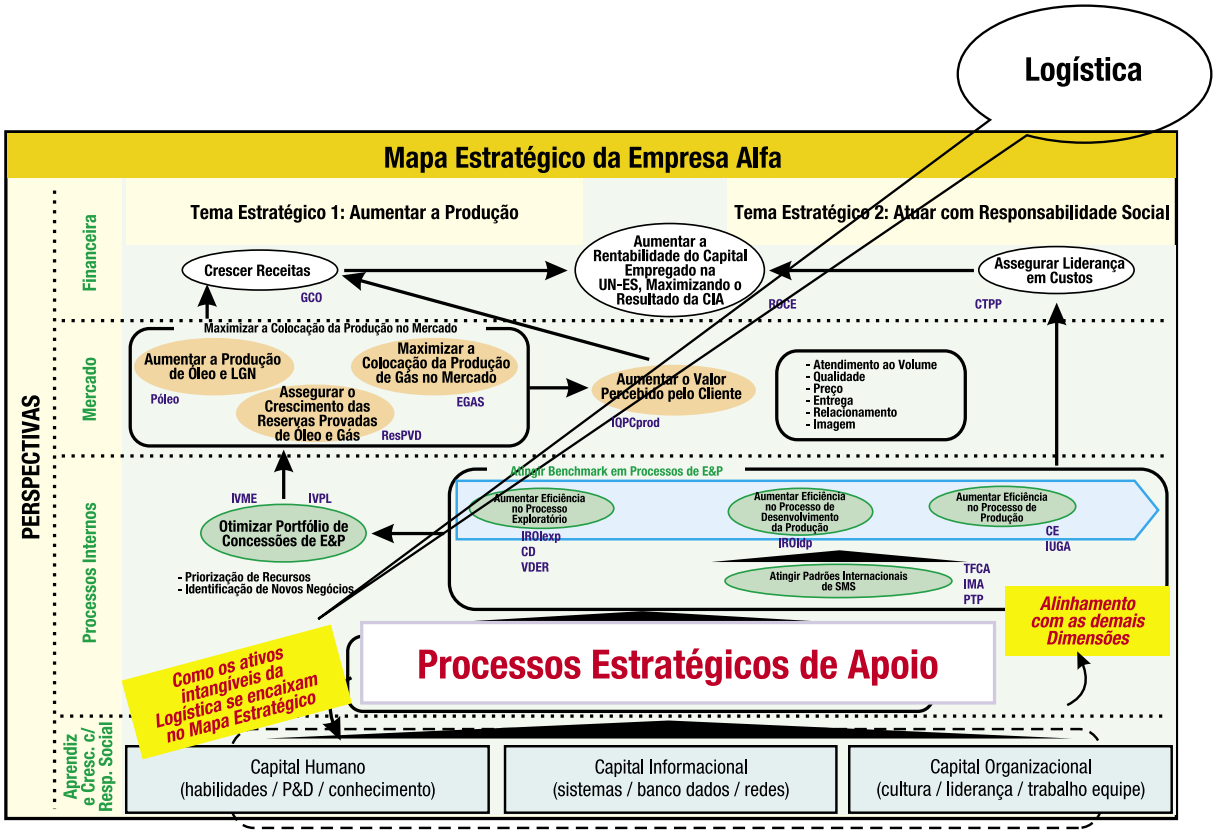
4.1 GENERALIDADES

Para vincular os ativos intangíveis ao desdobramento estratégico e ao desempenho da área de logística na Empresa Alfa, utilizamos a ferramenta denominada Mapa Estratégico ALFA (2005), criada por Kaplan e Norton (1990). Como mostra o quadro 01 “O Mapa Estratégico”, os ativos intangíveis influenciam o desempenho da área de logística ao aprimorar os processos internos mais críticos para a geração de valor.

A Alfa elaborou seu Mapa Estratégico de cima para baixo. Começou com as metas financeiras a longo prazo e então determina a proposta de valor que irá trazer o crescimento da receita desejado, identificando os processos mais críticos para criar e concretizar tal proposta de valor através das perspectivas Mercados e Clientes e Processos Internos e, por fim, definindo o capital humano, informacional e organizacional que esses processos exigem e que darão suporte a execução, ou seja, "fazer acontecer".

Este trabalho se atém à base do mapa – o seu alicerce – e irá mostrar como os ativos intangíveis na verdade determinam o desempenho de processos internos críticos. Uma vez estabelecido esse vínculo, fica facilitado navegar passo a passo pelo mapa para conferir de que forma exatamente o ativo intangível se relaciona com a estratégia e o desempenho da Alfa. Isso, por sua vez, permite alinhar tais ativos à estratégia e medir sua contribuição.

A prontidão estratégica desses ativos - e, portanto, seu valor para a organização - , é determinado por seu grau de contribuição para o desempenho dos processos internos críticos. A prontidão estratégica de cada tipo de ativo intangível para a área de logística está melhor considerada conforme explicitado nos próximos itens deste capítulo.



Quadro 1 O Mapa Estratégico da Empresa Alfa mostrando como os ativos intangíveis influenciam o desempenho da área de Logística para aprimorar os processos internos mais críticos visando à geração de valor para a empresa.

4.2 O CAPITAL HUMANO

No caso do capital humano, para medir a prontidão estratégica da logística da Alfa foi preciso saber se os profissionais possuem a habilidade certa na medida certa para realizar os processos internos críticos do mapa estratégico. O primeiro passo foi identificar as atuais atribuições de cada gerência que compõe a logística abaixo à luz do core business definido para esta gerência.

- Gerência de Contratos (CNTR)
- Gerência de Oficina de Manutenção (OM)
- Gerência de Serviços Gerais (SG)
- Gerência de Suprimentos (SUP)
- Gerência de Transporte Terrestre, Marítimo e Aéreo (TTMA)

O próximo passo foi levantar o contingente de pessoal (Força de Trabalho – FT) existente em cada uma das gerências setoriais pertencentes à Logística. Nesta fase, foram identificadas as famílias de cargos estratégicos, ou seja, os postos nos quais os indivíduos dotados de habilidades, de talento e de conhecimentos adequados exercem o maior impacto para aprimorar processos internos críticos, alinhados com o desdobramento estratégico.

O passo seguinte foi definir as competências específicas para que cada gerência da Logística desempenhe cada uma dessas funções estratégicas. A diferença entre os requisitos necessários para desempenhar as novas funções com eficiência e a capacitação atual da Alfa representam um "vão de competência" que mede a prontidão estratégica do Capital Humano da gerência de Logística.

Foi feito, então, um levantamento das atuais funções estratégicas para cada uma das cinco gerências da Logística através da comparação com as funções até então existentes. Verificou-se que algumas funções anteriormente definidas para as gerências não mais fazem parte de suas atribuições, face à nova realidade organizacional da Empresa Alfa. Logo, verificou-se que alguns processos estavam defasados e/ou estavam sendo executados em duplicidade (processos e pessoas) por outras gerências de apoio operacional recentemente inseridas no contexto da Alfa.

A gerência de Serviços Comuns (SC) é um exemplo prático desse fato. Criada pela Instituição Alfa para "Ser uma unidade integrada e empreendedora, promovendo soluções em serviços, atuando com qualidade, respeito ao meio ambiente e às pessoas, e agindo de forma responsável perante a sociedade, atendendo e superando as expectativas do Sistema Alfa". O SC presta serviços à Alfa nas áreas de Infra-estrutura (alimentação de pessoal, alguns serviços de apoio, passagens aéreas, etc.) e Segurança Patrimonial, entre outros.

4.3 O CAPITAL INFORMACIONAL

A prontidão estratégica do capital informacional mede até que ponto a carteira estratégica do Sistema de Tecnologia de Informação da Empresa Alfa, incluindo infra-estrutura e aplicações, sustentam os processos internos críticos. Na infra-estrutura, entram o *hardware* (servidores centrais e redes de comunicação, por exemplo) e as habilidades gerenciais (padrões técnicos e segurança da informação, por exemplo) necessárias para implantar e utilizar as aplicações de forma eficaz (Kaplan, 2004).

4.4 O CAPITAL ORGANIZACIONAL

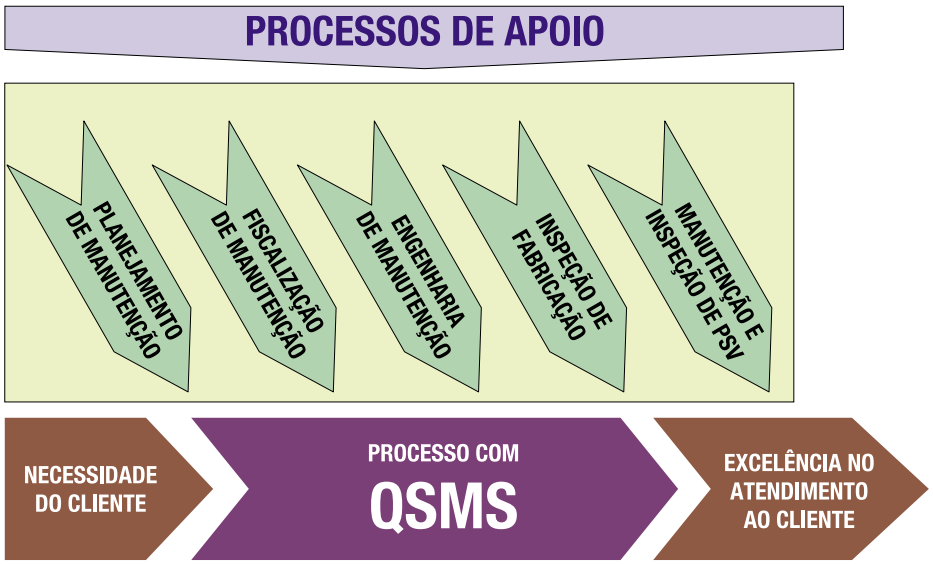
De todos os ativos intangíveis, o capital organizacional talvez seja o menos compreendido e medi-lo é igualmente difícil. Contudo, ao analisar as prioridades estratégicas citadas na literatura relacionadas ao capital organizacional no *Balanced Scorecard* (Kaplan, 2004), encontramos um quadro recorrente. Nas organizações de sucesso, havia uma cultura na qual as pessoas compreendiam e internalizavam a missão, a visão e os valores centrais estratégicos necessários para executar a estratégia das empresas. Buscavam, ainda, um alinhamento claro entre os objetivos estratégicos da empresa, por um lado, e as metas e incentivos individuais, de equipes e departamentos, por outro. Por fim, essas empresas promoviam o trabalho em equipe, em especial a transmissão de informações estratégicas por toda a organização (Porter, 1989).

Para definir a prontidão do capital organizacional na Alfa foi preciso primeiro identificar as mudanças no capital organizacional exigidas pelas novas atribuições definidas através da revisão do seu core business.

Foram identificados e classificados os novos processos tangíveis da gerência de Logística, de acordo com o Modelo de Capital Intelectual proposto pela Alfa em 2004. A metodologia utilizada proporcionou uma ampla visão das iniciativas que as diversas gerências da Logística estão adotando para proteger, manter, adquirir e incrementar os ativos intangíveis. O quadro 2 tenta exemplificar a metodologia utilizada para a Logística, aqui representado pela gerência de Oficina de Manutenção (OM). O quadro 3 mostra o remapeamento dos processos da OM, após a definição do core business dessa gerência.

Gerência	Processo atual	Processo Revisto *(Core Business)*	FT Atual	FT Ideal
OM	Executar reparos e/ou melhorias em equipamentos mecânicos, elétricos, hidráulicos, pneumáticos, eletrônicos e instrumentação em oficina própria e/ou através de serviços em oficinas contratadas;		Próprios: Contratados Total:	Próprios: X Contratados: V Total: V
	Executar aferição e calibração de instrumentos;		Próprios: Contratados: Total:	Próprios: X Contratados: V Total: V
	Orientar e executar preservação de equipamentos reparados ou armazenados;		Próprios: Contratados: Total:	Próprios: X Contratados: V Total: V
	Executar reparos e testes em válvulas;		Próprios: Contratados: Total:	Próprios: X Contratados: V Total: V

Quadro 2 Metodologia utilizada pela OM para o remapeamento dos seus processos organizacionais levando em consideração o capital humano



Quadro 3 Processos atuais da OM

5 PRONTIDÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO NA GERÊNCIA DE LOGÍSTICA

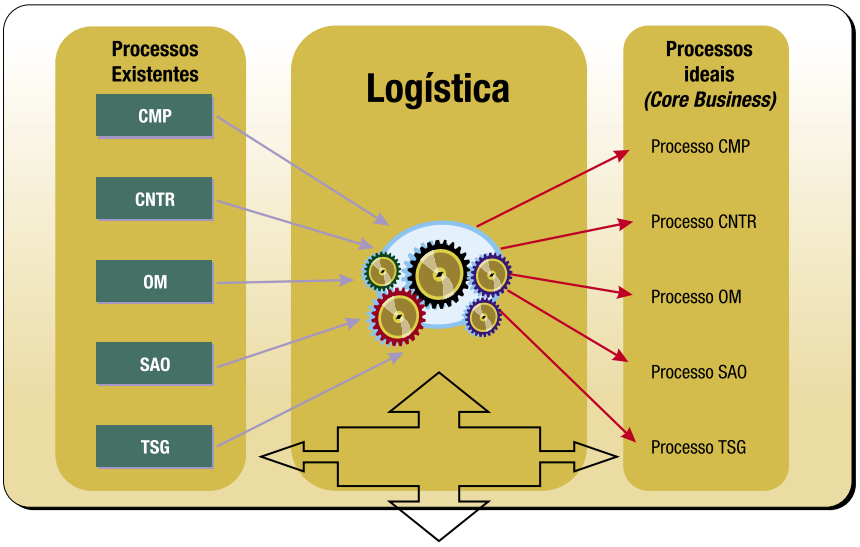
Pelo exposto no item 4, constatamos como o capital humano na gerência de Logística está vinculado a processos estratégicos críticos e qual o desempenho da Empresa Alfa em termos de habilidades e recursos necessários. Considerando a Razão de Ser da Logística ("prestar serviços às unidades organizacionais da Alfa"), os processos estratégicos de apoio estão imediatamente posicionados entre os processos internos e a dimensão aprendizado e crescimento.

Todo cargo é importante para a organização. A gerência de Logística pode precisar de engenheiros, administradores, operadores, mecânicos, supervisores de produção, compradores e deve deixar claro que todos podem contribuir para o desempenho. Constatamos, porém, que certos cargos têm impacto muito maior para implementação da estratégia que outros. São estes que a gerência deve identificar e a eles deve se ater.

No quadro 1 vimos os processos internos que a Empresa Alfa identificou como cruciais para implementar a proposta de valor. Abaixo dele, vemos a dimensão aprendizado e crescimento com as especificações de cada cargo que a Alfa quer, com as habilidades específicas.

Concluída a tarefa de identificar os processos internos críticos, foram associados a famílias de cargos estratégicos na Logística, definida com base no "perfil do cargo" ou "perfil de competências". O perfil de competências traça os conhecimentos, habilidades e os valores exigidos dos ocupantes de tais cargos. Concluiu-se que, do total da força de trabalho existente, somente 5% é responsável pelo sucesso estratégico das cinco gerências da Logística.

O quadro 4 mostra os processos internos da Logística existentes em 2005 através de suas gerências setoriais versus os processos ideais atualizados à luz da definição do core business dessa gerência, em 2005.



Quadro 4 Processos existentes versus processos ideais na Logística

6 CONCLUSÃO

Seguindo a tendência mundial das organizações que aprendem, a Alfa tem adotado como diretriz o compartilhamento de práticas de gestão com as demais unidades de negócios do Brasil; com empresas nacionais públicas e privadas e com multinacionais de diversos setores da indústria. Esse relacionamento tem proporcionado o aprimoramento do modelo de gestão da Alfa e, em especial, o modelo de gestão da Gerência de Logística.

O sucesso na execução dos processos internos críticos identificados no mapa estratégico exige, invariavelmente, mudanças fundamentais na empresa. Medir a prontidão do Capital Organizacional significa medir até que ponto a empresa é capaz de mobilizar e manter a agenda de mudança associada a sua estratégia. Por exemplo, se a nova estratégia propõe mais foco no cliente interno, a empresa deve determinar se a cultura atual é centrada no cliente interno, se seus líderes têm a habilidade necessária para fomentar tal cultura, se os funcionários estão cientes desse objetivo e motivados para prestar um excelente serviço ao cliente e, por fim, em que medida o pessoal compartilha seus conhecimentos sobre a clientela interna.

Esse trabalho teve como objetivo fazer uma breve abordagem conceitual e prática sobre o tema Alinhamento dos Ativos Tangíveis com os Ativos Intangíveis, e analisar a implementação dessa gestão na UN-ES utilizando como ferramenta organizacional o *Balanced Scorecard*.

Com a análise dos dados conclui-se que a gerência de Logística conta, hoje, com processos bem definidos à luz do seu core business. Destaca-se como ponto positivo o fato de a Logística não se prender apenas a indicadores financeiros para a análise e desenvolvimento da estratégia organizacional, o que

demonstra que a Alfa desempenha uma gestão inovadora, na qual o conhecimento é base para decisões e ações eficazes.

Em que pese à insipiência do alinhamento dos ativos tangíveis e intangíveis na Logística seu estudo evidenciou resultados bastante positivos, identificando, assim, a oportunidade de aprofundamento das pesquisas. Ficou claro, por exemplo, a transferência de vários processos de apoio para a gerência de Serviços Comuns evitando, com isso, duplicidade de atividades e, principalmente, de pessoas. Na gerência de Oficina de Manutenção ficou clara a necessidade de se dispor de mais mão-de-obra qualificada para atender suas atividades atuais que foram redefinidas com base na metodologia aplicada. O inverso ocorreu na gerência de Serviços Gerais com a liberação de vários processos de apoio para os Serviços Comuns, permitindo maior concentração de esforços da Força de Trabalho para atuar na sua verdadeira razão de ser.

7 REFERÊNCIAS

1 DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

2 FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

3 KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

4 _____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

5 _____. **Mapas Estratégicos**: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. 3. ed. São Paulo: Campus, 2004.

6 _____. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. **Harvard Business Review**, São Paulo, v.82, n.2, p. 38 – 49, fev. 2004.

7 PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

8 SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

9 TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

FILOSOFIA DO MARKETING: A ERÍSTICA, A RELAÇÃO FRATERNA ENTRE DIREITO E MERCADOLOGIA E OUTRAS TÉCNICAS FILOSÓFICAS APLICADAS AO MERCADO

FLÁVIO ALEXANDRE CAVALCANTE
Mestre em Teatro, Cultura e Educação pelo programa de Pós-Graduação da UNIRIO, Bacharel em Administração de Empresas (Brasília-DF), Especialista em Marketing pela Universidade Cândido Mendes (UCAM-RJ), especialista em Educação pelas Faculdades Integradas Espírito-Santenses (FAESA), Professor Universitário do CETFAESA e Sócio Consultor da Unitté Mentoring.
flaviocavalcante@cetfaesa.com.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo aproximar o Marketing e a sua raiz filosófica, apresentando como referencial para tal a Erística, bem como outros conceitos filosóficos aplicados diariamente na mercadologia. O artigo também apresenta a ontologia do Marketing e cria uma relação genealógica com o Direito, passando pelas divergências da visão Hegeliana e de autores como Lauterborn e culminando com uma série de propostas para o enriquecimento da ciência mercadológica.

ABSTRACT

The article also introduces the ontology of Marketing and creates a genealogical relationship between Marketing and Laws. It concerns about Hegel's and Lauterborn divergence of points of view and culminates with a series of proposals to build up a better Market science.

INTRODUÇÃO

Ao estudar as ciências mercadológicas se torna comum adotar como referencial as últimas décadas do século XX, tomado neste artigo como período Kotler, visto que os anos iniciais da mercadologia como ciência foi defendida por este cientista.

O uso massivo do autor Phillip Kotler nos meios acadêmicos, considerado por muitos "Pai do Marketing Moderno" e ícone máximo da Mercadologia, criou um esquecimento convencional e limitou o estudo da ciência a um passado muito curto.

Theodore Levitt em 1960 em seu texto *marketing myopia*, sete anos antes da primeira edição lançada por Phillip Kotler, desenvolve a primeira idéia de foco no cliente. Entretanto, as primeiras referências diretas à mercadologia datam de 1940 com Bartels e 1939 com Domizlaff, de acordo com a AMA *(American Marketing Association)*.

Este trabalho não pretende minimizar a importância deste ícone científico, posto que através dele ocorreu a popularização e a modernização do Marketing, todavia tal documento apresenta as raízes filosóficas do Marketing como, por exemplo, a erística que aproxima mais as ciências jurídicas das mercadológicas.

METODOLOGIA

Este artigo faz uso da técnica de revisão bibliográfica dos autores Kotler e Yudelson na área de mercadologia para criar parâmetros de comparação com a filosofia. A pesquisa apresenta um corte historiográfico mais profundo abrangendo a filosofia grega, um mais superficial que fez uso da filosofia contemporânea e um retorno às concepções filosóficas platônicas. Tendo como arcabouço teórico a revisão bibliográfica, o artigo conclui-se propondo inovações aos cursos da área de mercadologia.

A ONTOLOGIA DO MARKETING

A dicotomia entre Sofistas e Filósofos sempre perpetuou os debates que envolvem a educação. Assim, entender que tanto um grupo quanto o outro são relevantes de maneiras peculiares ao processo educacional é perceber que dos filósofos surgiu o amor pela busca do saber sem segundas intenções e aos sofistas coube o mérito de atribuir valor ao esforço de aprender e ensinar. Nesta relação, há uma troca comercial que, por sua vez, deveria garantir um retorno ao 'comprador', caracterizando assim a necessidade de resultados eficazes em grandes partes das vezes. Tal argumento sedimenta o uso da erística pelos sofistas, afinal os resultados falam muito sobre um profissional e quem paga quer bons resultados.

A erística concentra seus esforços na forma argumentativa e faz uso da ignorância do interlocutor para criar argumentos irrefutáveis de convencimento; desta forma difere da dialética pelo fato de uma buscar o esclarecimento em ambas as partes, enquanto a Erística busca o convencimento, seja ele esclarecido ou induzido.

DEFINIÇÃO DE ERÍSTICA

Em um estudo filosófico sobre a Grécia antiga que utilizou pesquisadores como Nicola e Russel, um elemento conhecido como Erística surgiu como a arte da disputa. Esses conhecimentos eram transmitidos por professores - homens cultos, pagos para essa atividade e portanto sofistas - para seus alunos como forma de argumentação que foca o convencimento.

Os detentores de tais conhecimentos eram definidos por Russel (2004, p.74) como "homens capazes de fazer o pior parecer o melhor" algo que se assemelha diretamente ao processo de confecção e consolidação de uma estratégia promocional de marketing em que são potencializados os aspectos positivos.

Tal habilidade também era utilizada para reduzir a importância de alguns erros cometidos por cidadãos gregos. Desta forma, através da argumentação eufêmica dos erros descaracteriza-se a gravidade do fato e contrapunha-se com a forma hiperbólica as condutas positivas do mesmo. Desta feita, cria-se uma relação tendenciosa que enfatiza pontos positivos e ameniza as falhas de uma pessoa ou produto.

A diferenciação entre a Dialética e a Erística consiste no objetivo dos processos. O primeiro objetiva-se no descobrimento da verdade em um modelo platônico onde essa é absoluta, sendo, portanto, realista e a segunda tem a finalidade, segundo Russel (2004), de vencer seus embates sob quaisquer aspectos. Tal colocação da forma Erística pode parecer fria e antiética, mas demonstra a realidade dos mercados competitivos nos quais os profissionais são avaliados por seus resultados. Dessa forma, para muitas empresas e profissionais que não possuem produtos de primeira linha, nem acesso a uma concorrência igualitária pela falta de vantagens competitivas, a visão de sucesso muitas vezes passa pela otimização das vantagens existentes e supressão das falhas de seus produtos e empresas.

A FILOSOFIA E O MARKETING

Não é novidade a aproximação entre as estratégias mercadológicas e a filosofia grega. Para demonstrar tal fato, é só remeter nossos estudos aos ensinamentos de Sofistas como Protágoras, o qual este trabalho considera o criador das técnicas mercadológicas. Assim ontologia Erística se sustenta na interpolação do tripé formal composto pelo:

- Pragmatismo: linha de pensamento na qual o homem é a medida de todas as coisas, a verdade é o que se torna mais útil para quem argumenta.
- Relativismo que, de acordo com Nicola (2005, p.44), é "a teoria segundo a qual não existem verdades absolutas, porque qualquer afirmação que se queria é sempre relativa a um ponto de vista pessoal, à sociedade a que pertence, ao modo de pensar típico da espécie humana." Assim, o uso do relativismo servia para embasar suas percepções destruindo certezas prévias e facilitando a inserção de um novo conceito no cotidiano de um ouvinte. O procedimento também é observado na fase de introdução de um novo produto ou conceito de mercado para o prospect.

- Se utilizarmos Nicola (2005) que define o Niilismo como o **tudo** sendo verdade e o **nada** sendo verdade também, o princípio da incerteza se torna base para uma argumentação mais ampla. Se Heráclito e a tese do Devir universal *(Pántha Rheî)* estão corretos, nada é estável e tudo muda continuamente, assim as percepções podem ser alteradas constantemente de acordo com a habilidade do argumentador.

O uso da retórica para impressionar favoravelmente os ouvintes, utilizando para isso apelos nem sempre lógicos e contaminados pela emoção, tem por objetivo persuadir, ocasionando uma boa impressão e simpatia sobre determinado assunto, pessoa ou produto. Esse artifício deve ser observado pelas empresas em seus estratagemas organizacionais.

Em várias nuances técnicas e científicas, as atividades mercadológicas utilizam-se da Erística para confundir conceitos sociais transformando a opinião em verdade, algo criticado filosoficamente por Parmênides. Esse autor define a opinião como a crença baseada em dados perceptíveis e sensíveis, diferenciando-a da verdade quando esta está baseada na argumentação racional mesmo quando a verdade se encontra em oposição às evidências sensíveis. Cabe questionar se muitas vezes a publicidade não utiliza tal ferramenta para transformar a opinião da empresa em verdade social.

A RELAÇÃO FRATERNAL ENTRE O DIREITO E O MARKETING

É fato que o direito teve seu início na Roma antiga, entretanto, seu corpo filosófico foi herdado da Grécia e aprimorado. A argumentação jurídica trouxe consigo as características básicas da Erística sofista, bem como da dialética e da retórica.

Analisando mais profundamente pelo prisma das características do processo de constituição da argumentação Erística, cabe salientar sua semelhança com os aspectos de argumentação jurídica, posto que na eminência de defesa ou acusação as táticas de acentuação ou atenuação são as bases do processo legal.

Oriundos do mesmo local e contemporâneos, Marketing e Direito além de demonstrarem tais semelhanças, submetidos a uma investigação científica mais apurada apresentam outras similaridades como, por exemplo, a análise de um réu (seja ele inocente ou não) como um típico processo de venda de um conceito. Para isso, o advogado necessita expor de forma efusiva as qualidades de seu cliente, suas realizações positivas como cidadão e minimizar, até mesmo anulando, seus possíveis desvios de conduta.

HEGEL CONTRA O MARKETING

Um fenômeno interessante é a substituição gradativa do pensamento de Hegel que defendia as ciências como tendo função exclusivamente explicativa de um fato passado e não criadora de realidades e cenários futuros. Segundo o autor, passa pela imprevisibilidade do futurismo deixando de ser ciência para ser adivinhação.

Tal vertente vai contra a idéia de antecipação das necessidades do mercado, defendida por Lauterborn (*apud* Yudelson, 1999), posto que projeta um conjunto de opiniões sobre o futuro de um segmento social e tais cenários norteiam processos decisórios de empresas. Contudo, visando o acerto da decisão tomada e a consolidação das previsões, as organizações interferem no comportamento social, induzindo, através da mídia, padrões comportamentais economicamente favoráveis a seus produtos, novamente fazendo uso das técnicas da Erística.

ANAMNESE OU REMINISCÊNCIA E A FORÇA DAS MARCAS

É senso comum para os mercadólogos que o ativo mais importante de uma empresa é sua marca; assim, quando vemos tal sinal, o mecanismo associativo de nosso cérebro busca uma recordação e criamos um *link* mental que define nosso processo de comparação para a aquisição de mercadorias em

semelhanças e diferenças dos produtos. Esse conceito foi desenvolvido por Platão no discurso entre Sócrates e Símias.

Em uma análise do texto de Russel (2004), pode ser percebido que a força de uma marca consiste naquilo que Platão chamou de semelhança com um modelo, então, invariavelmente, quando um produto é líder de mercado, ele se torna modelo a ser seguido pelos concorrentes, transformando-se em referencial de comparação para o consumidor que deve reconhecer, no concorrente do produto líder, semelhanças e diferenças.

Ainda sobre a relação entre Platão e o Marketing, cabe avaliar a relação entre o mito da caverna e as práticas mercadológicas. A escuridão da caverna representa o desconhecimento das regras mercadológicas; os escravos, a sociedade acorrentada pela necessidade de aceitação dos iguais e por desejos de compra intermináveis e maiores que suas poses - imputados neles pela mídia; as imagens projetadas no fundo da caverna são a Erística e as características que temos, o interesse de enfatizar ou atenuar; a libertação do escravo é o conhecimento das ciências (marketing e filosofia); a aventura do escravo fora da caverna é a participação dele nas atividades gerenciais; o Sol é a verdade por traz da Erística que conduz ao conhecimento; a inadaptação do escravo à volta para a caverna é a inadequação daqueles que percebem as regras sociais, culturais, econômicas e mercadológicas; o escárnio é a segregação do *apartheid* econômico e a morte do escravo que sabe a verdade é exclusão desse cliente do jogo de mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base os estudos preparatórios para a confecção deste documento, é possível perceber que os conceitos filosóficos são amplamente utilizados na área de Marketing; entretanto, não há a devida preparação por parte dos profissionais que se limitam aos aspectos técnicos em detrimento ao conhecimento filosófico que gerou tal técnica. Assim, a Erística lançou as bases para o que posteriormente seriam as cátedras de Direito e Marketing.

Objetivando a vitória argumentativa do convencimento através de técnicas de otimização de virtudes e redução de defeitos, a Erística se aproxima do marketing que utiliza esse expediente para venda de produtos, empresas, idéias e serviços. O mesmo processo ocorre quando o Direito faz uso de tais artifícios para defender ou acusar pessoas físicas e jurídicas.

Com o intuito de aprimorar a formação dos profissionais de Marketing, este documento propõe:

- A criação da disciplina Filosofia aplicada ao Marketing, na qual seriam apresentados aspectos filosóficos aos profissionais de mercadologia.
- A aproximação de alunos dos cursos de Direito e Marketing, sendo criada uma dinâmica em que profissionais de Marketing defenderiam um réu e os Advogados criariam estratégias para a inserção de um produto no mercado, enfatizando semelhanças e diferenças entre as ciências.
- O estudo de técnicas de Erística, bem como de dialética e retórica pelos profissionais de Marketing, desenvolvendo nesses a capacidade argumentativa e o raciocínio.
- A justa homenagem e o reconhecimento de Protágoras como o verdadeiro ‘pai do Marketing’.

REFERÊNCIAS

1 AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. ***General Marketing History***. Disponível em: http://ww.marketingpower.com/content26761.php. Acesso em: 14 mar. 2007.

2 HEGEL, Wilhelm F. **Lincementi di Filosofia del Diritto**. Bari: Laterza, 1980.

3 KOTLER, Philip. **Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

4 NICOLA, Ubaldo. **Antologia ilustrada de filosofia: das origens à idade moderna.** São Paulo: Globo, 2005.

5 PLATÃO. **A república**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

6 RUSSELL, Bertrand. **A história do pensamento ocidental**. São Paulo: Ediouro, 2004.

7 YUDELSON, J. **Adapting McCarthy's four p's to the twenty-first century.** *Journal of marketing education*, Boulder: Western Marketing Educators Association Marketing Division, v. 21, n.1, p. 60-68, abr. 1999.

PETRÓLEO NO ESPÍRITO SANTO: REALIDADE OU UTOPIA?

LUIZ OTAVIO DA CRUZ DE OLIVEIRA CASTRO
Pós-graduado em Geologia Econômica, Master Business in Adminisration (MBA) em Gestão Empresarial, Master Business in Adminisration (MBA) em Marketing.
lotavioc@cetfaesa.com.br

RESUMO

Estado do Espírito Santo, segundo maior produtor de petróleo do País, abaixo apenas do Rio de Janeiro, bateu novo recorde diário, no dia 15 de junho de 2007 ao alcançar 141,7 mil barris. Esse volume é expressivo quando comparado com a média dos últimos dez anos cuja média de produção situava-se na ordem de 38 mil barris diários. A Unidade de Negócios de Exploração e Produção da Petrobras no Espírito Santo (UN-ES) pode ser considerada um exemplo de revitalização no sentido mais amplo da palavra. Decorridos 50 anos desde o início das atividades da Petrobras no Estado, uma nova fase está sendo construída através do rejuvenescimento de campos maduros e de novas descobertas em terra, da exploração de novas fronteiras em águas profundas e ultraprofundas, da produção de óleos leves, pesados e extrapesados e do desenvolvimento de campos de gás natural. Essa diversificação de atividades tem contribuído com a construção de grandes empreendimentos e a oportunidade de colaborar com a sociedade capixaba através da geração de emprego, do recolhimento de tributos e do apoio a importantes projetos sociais.

ABSTRACT

The State of Espírito Santo, the second Brazilian Runner Up Oil Producer, just below the State of Rio de Janeiro, achieved a new daily-rate record, on June 15, 2007 when extracted 141,7 thousand barrels per day. This is an expressive volume, specially when compared to the last ten years avarage, when production was around 38 thousand barrels per day. The Unidade de Negócios de Exploração e Produção da Petrobras no Espírito Santo (UN-ES) can be considered an example of the revitalization in the broadest meaning of the word. After 50 years, since the beginning of Petrobrás activities in the State, a new phase is being built through the renewing of mature fields and new discovers on shore, deep and ultradeep waters, the production of soft, heavy and ultraheavy oil and the development of natural gas fields. This diversification of the activities has contributed with the spawning of great entrepeneuring and the opportunity to contribute with the capixaba society through the creation of new jobs, collection of taxes and government takes, and support to importants social projects.

1 INTRODUÇÃO: MEIO SÉCULO DE ATUAÇÃO NO ESPÍRITO SANTO

A chegada do Espírito Santo à linha de frente da produção de petróleo e gás natural marca os 50 anos da Petrobras entre os capixabas. A busca de hidrocarbonetos remonta a 1957, quando da primeira equipe gravimétrica da companhia iniciou levantamentos em terra no município de São Mateus, litoral norte. Dois anos depois, no município de Conceição da Barra, o primeiro poço exploratório não achou óleo nem gás, mas reforçou os indícios de que a companhia estava no caminho certo.

O petróleo jorrou finalmente em agosto de 1961, na Fazenda Ponta, distrito de Nativo da Barra, em São Mateus. Foi também nesse município que a Petrobras perfurou o primeiro poço offshore do pais, em 1968. A produção teve início em 1973, aquecendo as economias de São Mateus e dos municípios vizinhos, como Linhares e Conceição da Barra. No início dos anos 1980, as operações refluíram, mas logo se recuperaram. Em 1984, atingiram o recorde de 25 mil barris por dia.

Após bater no fundo do poço nos anos 1990, com produção reduzida a oito mil barris por dia, a unidade capixaba da Petrobras iniciou a volta por cima movida à tecnologia intensiva. O uso de inovações como sísmica 3D, que desce a minúcias no esquadrinhamento do subsolo, abriu nova fase de descobertas no

estado. Entre elas, no fim da década, o campo de Fazenda Alegre, no município de Jaguaré, de onde saem 60% da produção terrestre; e no mar, os campos de gás de Peroá e Cangoá.

O Espírito Santo entrou em 2001 com a produção revitalizada. Graças aos poços horizontais e à injeção de vapor em campos terrestres, o estado produziu 26 mil barris por dia no ano. Comemorou, também, a descoberta de Jubarte, em águas ultraprofundas, na parte capixaba da Bacia de Campos. Jubarte chegou a jorrar 23 mil barris diários de petróleo num poço e foi o primeiro achado do Parque das Baleias, que inclui também Cachalote, Baleia Anã, Baleia Franca, Baleia Azul, Caxaréu, Pirambu e Mangangá. Na área também foram descobertos os campos de Parque das Conchas: Ostra, Abalone, Náutilus e Argonauta.

O sucesso exploratório nas águas do sul do estado se estendeu ao litoral norte, onde a Petrobras intensificou as atividades em águas profundas e ultraprofundas. Várias descobertas de óleo e gás conduziram a companhia, em 2003, à delimitação do campo de Golfinho – primeira grande descoberta de petróleo na Bacia do Espírito Santo e destaque nacional graças à leveza do seu óleo. Do quinto colocado em volume de reservas no *ranking* nacional em 2002, o estado foi alçado à segunda posição – atrás apenas do Rio de Janeiro. As principais atividades exploratórias e de produção da Petrobras no Espírito Santo estão resumidas na Tabela 1.

ANO	EVENTO
1957	*Chegada da primeira equipe gravimétrica*
1959	*Perfuração do primeiro poço*
1967	*Primeira descoberta*
1968	*Primeiro poço marítimo do Brasil*
1984	*Apogeu do 1º ciclo de produção (25 mil barris por dia)*
1985/1998	*Declínio da produção*
1998	*Ameaça de fechamento e venda de campos*
1999	*Início da virada: Revitalização em terra e primeiro poço em águas profundas*
2000	*Poços horizontais em Fazenda Alegre*
2001	*Transferência da Sede para Vitória e redescoberta do campo gaseífero de Peroá*
2002	*Nasce o Parque das Baleias*
2003	*Descoberto óleo leve (campo de Golfinho)*
2004/2007	*O desafio de trabalhar em múltiplos Pólos de E&P*

Tabela 1 Histórico das atividades de exploração e produção no Estado do Espírito Santo
Fonte: Petrobras.

2 OCORRÊNCIA DE PETRÓLEO NO MUNDO, NO BRASIL E NO ESPÍRITO SANTO

A distribuição geográfica do petróleo no mundo, no Brasil e no Espírito Santo é um dos fatos mais difíceis de serem entendidos por pessoas leigas em ciências geológicas. Poucos países, normalmente cobertos por desertos ou selvas e extremamente pobres em riquezas naturais superficiais, concentram a maioria das reservas petrolíferas do planeta.

Já os demais países, situados em climas temperados e bem aquinhoados em outras riquezas naturais, possuem uma fração muito pequena do petróleo mundial e, neste aspecto, são implacavelmente dependentes dos países hegemônicos do petróleo, proprietários dessa imensa riqueza em combustíveis fósseis.

Isso se deve ao fato de que tal distribuição não guarda qualquer relação com geografia e sim com a geologia do subsolo, com a distribuição de bacias sedimentares formadas há dezenas ou até centenas

de milhões de anos, e que nenhum compromisso guardam com os limites artificiais, políticos, impostos recentemente pela humanidade na superfície terrestre.

O conceito de sistema petrolífero explica o porquê das regiões mais ricas em petróleo do planeta (Fig. 1) estarem concentradas em uma faixa grosseiramente Leste–Oeste, nas regiões subtropicais a subtemperadas do hemisfério norte (América do Norte/Mediterrâneo/ Oriente Médio/Ásia Central/Sudeste Asiático/Sudoeste do Pacífico). A mesma rocha geradora rica em matéria orgânica (folhelhos neojurássicos), elemento base do conceito de sistemas petrolíferos, está presente no subsolo de toda esta faixa (Milani, Brandão, Zalán e Gamboa, 2001)

O mesmo ambiente tectônico - colisão das placas continentais – deformou ou influenciou estruturalmente essa faixa. Os mesmos reservatórios (rochas carbonáticas de idade juro-cretácicas) são abundantes ao longo dessa faixa. Tudo isso ocorreu em um intervalo de tempo de aproximadamente 35 milhões de anos, equivalente ao Período Jurássico (160 a 135 milhões de anos) no qual as rochas geradoras mais ricas são conhecidas, estando elas relacionadas a um paleo-mar denominado de *Tethys*, que se desenvolveu em paleolatitudes quentes e equatoriais, desenvolvendo abundantes plataformas carbonáticas e camadas anóxicas repletas de matéria orgânica, mas que, posteriormente, foi destruído/assimilado por sucessivas colisões continentais da Placa Eurasiana com várias outras vindas do sul no final do Período Cretáceo (135 milhões de anos) e, principalmente, no final do Período Terciário (12 milhões de anos).

De 1985 para os dias de hoje, tem ocorrido uma acelerada busca pelas riquezas petrolíferas situadas em águas profundas (lâmina d'água superior a 600m) e ultraprofundas (lâmina d'águas superior a 2000m) dos taludes e sopés das margens continentais de determinadas regiões do planeta. Essa corrida, motivada pelos contínuos aumentos no preço do petróleo impostos pelo mercado internacional, pelo decréscimo das reservas e produções de petróleo dos países industrializados e economicamente emergentes (USA, Canadá, Reino Unido, França, Itália, Brasil) e pela instabilidade política das principais regiões exportadoras de petróleo, trouxe consigo um desenvolvimento tecnológico sem paralelo na indústria petrolífera (hoje, com um retrospecto de atividades que alcança os 150 anos). Atualmente, a exploração e a produção de petróleo em águas profundas merecem um capítulo a parte na indústria petrolífera mundial (Marinho, 2001).

Motivados pelos baixos custos de descoberta, esses grandes volumes de petróleo no offshore profundo e pela grande produtividade dos reservatórios turbidíticos (na casa de dezenas de milhares de barris por dia), a indústria petrolífera, liderada pela Petrobras, se lançou de maneira maciça na prospecção de petróleo nas águas profundas. Cerca de 15 bilhões de barris de reservas foram encontradas pela Petrobras na Bacia de Campos (Guardado et. al., 1990). Essa bacia foi o laboratório mundial do desenvolvimento tecnológico que, nesses quinze anos, permitiu a entrada em produção de campos situados em laminas d'água desde 400 m (Campo de Marimba) até 1900 m (Campo de Roncador).

O Golfo do México, liderado pela Shell, participou dessa "corrida" fornecendo um grande número de descobertas que, embora apresentassem volumes significativamente inferiores aos da Bacia de Campos (cerca de 3 bilhões de barris de reservas), puderam ser colocados em produção pelo imenso mercado faminto de energia situado em suas adjacências e pela gigantesca infra-estrutura já existente em suas águas rasas. Vinte campos de petróleo situados entre lâminas d'água entre 600 e 1600 m já entraram em produção no Golfo do México *(Joh Haney, palestra proferida no evento Vitória Oil and Gás, 2007).*

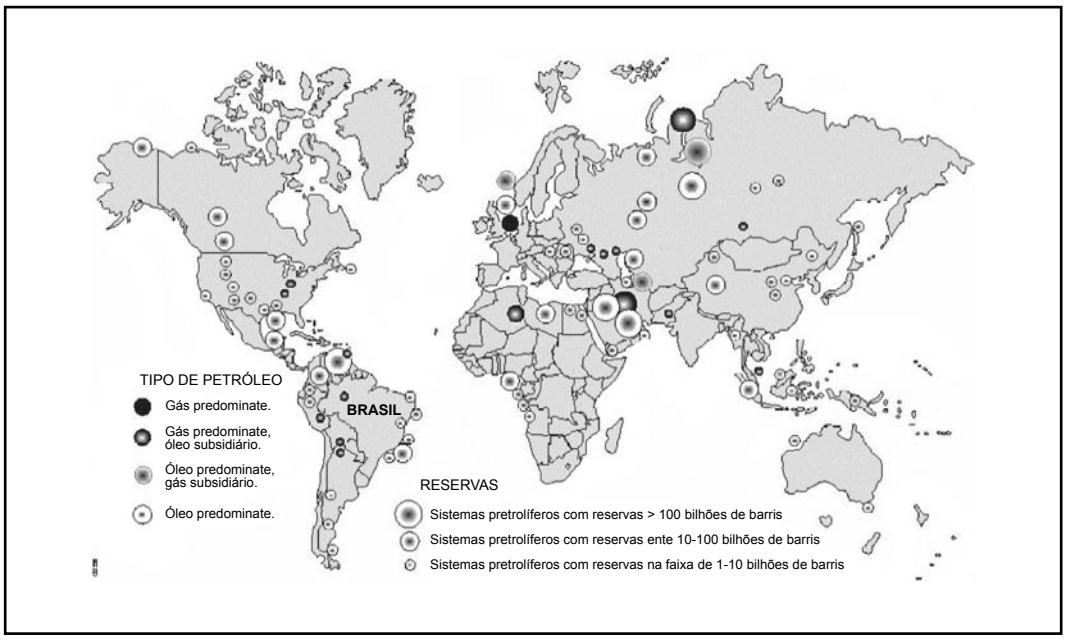


Figura 1 **Distribuição dos sistemas petrolíferos com maiores reservas de petróleo (exclusive águas profundas e ultraprofundas) do mundo. O tamanho do círculo é proporcional às reservas (petróleo recuperável) encontradas no sistema petrolífero. As áreas mais ricas são Oriente Médio, a Bacia da Sibéria Ocidental e a Venezuela (Bacia de Maturin e Lago Maracaibo) Fonte: Milani, Brandão, Zalán e Gamboa (2001).**

3 ATIVIDADES DA PETROBRAS NO ESPÍRITO SANTO: DAS BACIAS TERRESTRES ÀS ÁGUAS PROFUNDAS E ULTRAPROFUNDAS

A posição geográfica e a situação geológica do Estado do Espírito Santo fazem com que as atividades de exploração e produção sejam peculiares, ocorrendo simultaneamente nas bacias de Campos e do Espírito Santo (Fig. 2).

A Bacia de Campos situa-se em águas territoriais dos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, cobrindo cerca de 100.000 km², dos quais apenas 5.000 km² são em área emersa. Para norte, a bacia é parcialmente isolada da Bacia do Espírito Santo, nas regiões de águas rasas, pelo Alto de Vitória, um bloco elevado coincide com a terminação oeste da cadeia de Vitória-Trindade, um importante lineamento oceânico daquela área.

Ao apagar do ano de 1974 houve a primeira descoberta significativa no mar da Bacia de Campos: O campo de Garoupa. Essa descoberta marcou o início de um novo ciclo no Brasil, renovando a esperança de auto-suficiência. Em 1975, foi descoberto o Campo de Namorado, o primeiro gigante da Plataforma Continental brasileira.

A Bacia do Espírito Santo-Mucuri situa-se em região costeira (20.000 km²) e na plataforma continental (200.000 km²) do Estado do Espírito Santo e porção sul da Bahia (Fig. 2). Foi nesta bacia que, em 1969, o Campo de São Mateus revelou o potencial da província terrestre do Espírito Santo (Petrobras, 2007).

Nos últimos cinco anos, as atividades de exploração e produção da Petrobras no Espírito Santo tornaram-se um exemplo de crescimento exponencial de produção e de revitalização, senão vejamos. Com a entrada do campo de Jubarte, na Bacia de Campos, no final de 2002; o campo de óleo leve de Golfinho, na Bacia do Espírito Santo, em 2005 e a produção de gás natural nos campos de Peroá e Cangoá, também na Bacia do Espírito Santo, a unidade passou a categoria de segunda produtora de petróleo do País. As atividades de injeção de vapor e perfuração de poços horizontais são dois excelentes exemplos de revitalização postos em prática nos campos maduros terrestres localizados na porção norte da bacia do Espírito Santo, com destaque especial para o campo de Fazenda Alegre.

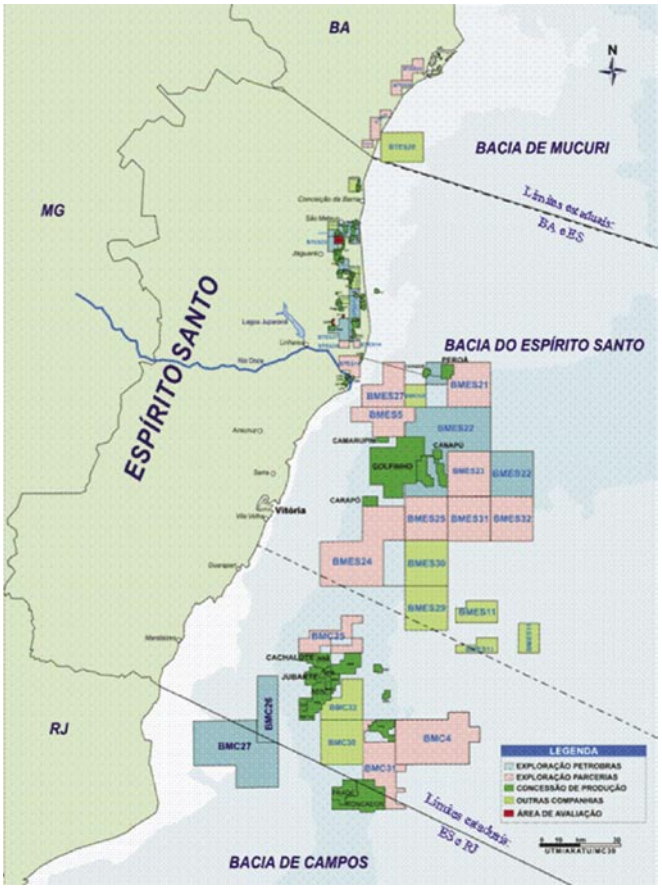


Figura 2 Localização das áreas geográficas e geológicas das atividades de exploração e produção no Espírito Santo Fonte: Banco de Imagens Petrobras (2007).

As atividades da Petrobrás no Espírito Santo compreendem cinco pólos:

1. Pólo Terra e Águas Rasas: caracterizado pela produção terrestre e em águas rasas no norte do Estado e no extremo sul da Bahia (Fig. 2). O município de Jaguaré concentra o maior campo em terra de exploração e produção de óleo no Espírito Santo denominado de Fazenda Alegre (FAL) que produz, em média, 13 mil barris por dia de óleo naftênico, ou seja, viscoso, pesado, usado pela indústria de lubrificantes. A Estação de Tratamento de Petróleo de Fazenda Alegre (EFAL) processa todo o petróleo produzido de FAL e o bombeia via oleoduto para o Terminal Norte Capixaba (TNC), localizado cerca de 15 km da estação, sendo responsável pelo escoamento, via navios-tanques, do óleo produzido nos campos terrestres para outras refinarias da Petrobrás, especialmente para ASFOR-CE onde é produzido hoje um lubrificante especial (Petrobras, 2007).

2. Pólo Gás Terra e Água: representado pela produção e processamento de gás natural em terra e produção no campo marítimo de Peroá (Fig. 2). A produção de gás natural vai dar um salto absurdo: os atuais 1,3 milhão de m³ produzidos por dia vai subir para 10 milhões de m³ diários, até 2010. Em Linhares, a produção de gás natural do campo marítimo de Peroá deve ser iniciada no fim do primeiro semestre de 2005, elevando o fornecimento de gás inicialmente para 2,7 milhões de m3/d, através do gasoduto Cacimbas – Vitória, de 26 polegadas de diâmetro e 127 km de extensão. Esse gasoduto faz parte do Projeto Gasoduto Sudeste Nordeste (GASENE) que ligará Cabiúnas, no Rio de Janeiro, até Catú, na Bahia. O gasoduto Cacimbas-Vitória, que será viabilizado a partir da entrada em operação de Peroá, está recebendo investimentos estimados na ordem de US$ 278,5 milhões. Novos investimentos também estão sendo aplicados para a construção de um sistema de processamento e escoamento desse gás para novos mercados consumidores do Estado. A plataforma de Peroá, instalada na região da foz do rio Doce, em Linhares a 56 km da costa e 67 m de lâmina d'água, contempla um gasoduto de 18 polegadas de diâmetro e extensão de 52,5 km no mar e 3,7 km, em terra, ligando a plataforma à Unidade de Tratamento de Gás de

Cacimbas (UTGC-1), por onde é escoada a produção. Nessa UTGC o processamento do gás de Peroá e do gás dos campos terrestres do norte do estado é processado com o apoio de uma DPP *(Dew Point Plant)* com capacidade para 5,5 milhões de m3/d, destinada à especificação do gás natural produzido. Face à ampliação da demanda e da descoberta de gás associado no campo de Golfinho (gás rico) está prevista a construção da UTGC-2 para atender, inclusive, a produção de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP). Essa UTGC-2 estará pronta no segundo semestre de 2008. A figura 3 mostra como se dá a produção de gás natural do campo de Peroá e sua ligação com a UTGC-1 e o gasoduto Cacimbas-Vitória (Petrobras, 2007).

Figura 3 Localização das áreas geográficas e geológicas das atividades de exploração e produção no Espírito Santo
Fonte: Banco de Imagens Petrobras (2007).

3. Pólo Óleo Leve Águas Profundas: destaque especial para o Campo de Golfinho, no Mar de Aracruz, cuja produção média é na ordem de 60 mil barris por dia de óleo leve de alta qualidade, escoada através de duas unidades afretadas do tipo FPSO *(Floating, Production, Storage and Offloading)* denominadas de *Seillean* e *Capixaba*, este com capacidade de 100.000 barris por dia. Descoberto em julho de 2003, o campo de Golfinho iniciou suas operações em fevereiro de 2006 com o Teste de Longa Duração (TLD), realizado pelo FPSO *Seillan*. No dia 6 de maio, as operações do Módulo I deram o ponto de partida com o FPSO Capixaba. A expectativa gira em torno da chegada do FPSO Cidade de Vitória, que deve começar a operar em agosto de 2007. O novo FPSO permitirá que Golfinho deslanche de vez e produza, aproximadamente, 90 mil barris de petróleo por dia até o final do ano, além de viabilizar a produção do campo vizinho de Canapu, que contribuirá com 2 milhões de metros cúbicos diários de gás, ligados ao FPSO por um duto submarino de 28 quilômetros. A colocação no mercado consumidor do expressivo crescimento da produção capixaba de gás está sendo assegurada pela construção do Gasoduto Nordeste-Sudeste (Gasene) e pela expansão da Unidade de Tratamento de Gás de Cacimbas (UTGC), em Linhares. O uso de tecnologia avançada em Golfinho rendeu à Petrobras, em 2006, o prêmio *Industry Achievement Award*, da *Society for Underwater Technology*, formada por especialistas em ciências oceânicas de mais de 40 países (Petrobras, 2007). A figura 4 mostra o Campo de Golfinho).

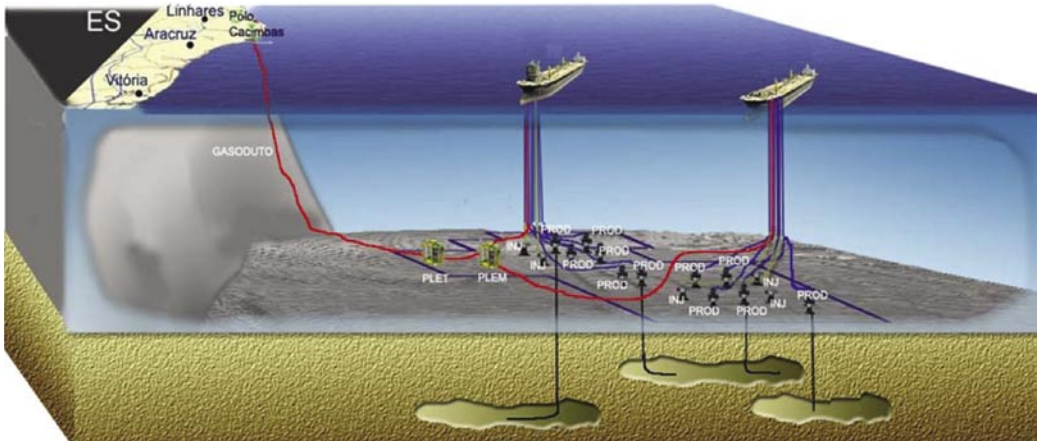


Figura 4 Modelo esquemático do Desenvolvimento do Campo de Golfinho
Fonte: Revista Petrobras (2007).

4. Pólo Óleo Pesado Águas Profundas: formado pelos campos de Jubarte, Cachalote e baleias Franca, Bicuda, Azul e Anã (estes ainda sem produção comercial), no litoral sul capixaba (fig. 4). Jubarte foi descoberto em 2001. A produção teve início em outubro de 2002 e se estendeu até janeiro de 2006 com o FPSO *Seillan*, que atualmente opera no campo de Golfinho. Em julho de 2004, o FPSO P-34 chegou ao Porto de Vitória, iniciando o processo de adaptação e reforma da unidade, em função principalmente do óleo ser pesado (17º API), da necessidade de instalação de uma planta para tratamento desse tipo de óleo e de lâmina d'água de 1.350 metros (Fig. 5). Hoje a produção média diária de Jubarte é na ordem de 40 mil barris. A Fase II, que terá o FPSO P-57 como unidade de produção, iniciará em meados de 2010. Mas, para o sucesso da produção de Jubarte, foi preciso encontrar novas soluções tecnológicas para superar as dificuldades encontradas. A reboque foram, e serão criadas, testadas ou desenvolvidas inovações que poderão ser aplicadas em outros campos de óleo pesado em águas profundas e em diversos outros sistemas de produção ao longo da plataforma continental brasileira. As tecnologias mais importantes utilizadas são:

- Bombeio Centrífugo Submerso (BCS) em alojador no fundo do mar: quando um poço não tem pressão suficiente para levar o óleo até a plataforma ou ao ponto desejado, a elevação é feita artificialmente. Na P 34, pela primeira vez, o sistema de bombeio foi colocado fora do poço, em um compartimento especial instalado no leito do mar.

- Bomba de alta potência e maior durabilidade: para reduzir a freqüência de falhas, foi desenvolvida uma BCS com requisitos mais exigentes do que o normal e terá durabilidade maior do que as tradicionais.

- Novo sistema de separação: o *Vessal Internal Eletrostatic Coaleser* (VIEC) é um equipamento desenvolvido pela indústria do petróleo no Mar do Norte para separar a água do óleo pesado produzido. Com o uso de uma corrente elétrica, gotículas de água presentes no óleo se agrupam em gotas maiores, o que facilita a separação. Dessa forma, o tratamento desses óleos pode ser feito a temperaturas menos elevadas e em tempo menor.

- Sítio de testes: uma área da plataforma será usada para testar métodos e tecnologias de processamento do óleo pesado, utilizando separadores compactos. Os resultados obtidos poderão contribuir para que as próximas plataformas a serem construídas sejam menores, com a mesma capacidade de produção (Petrobras, 2007).

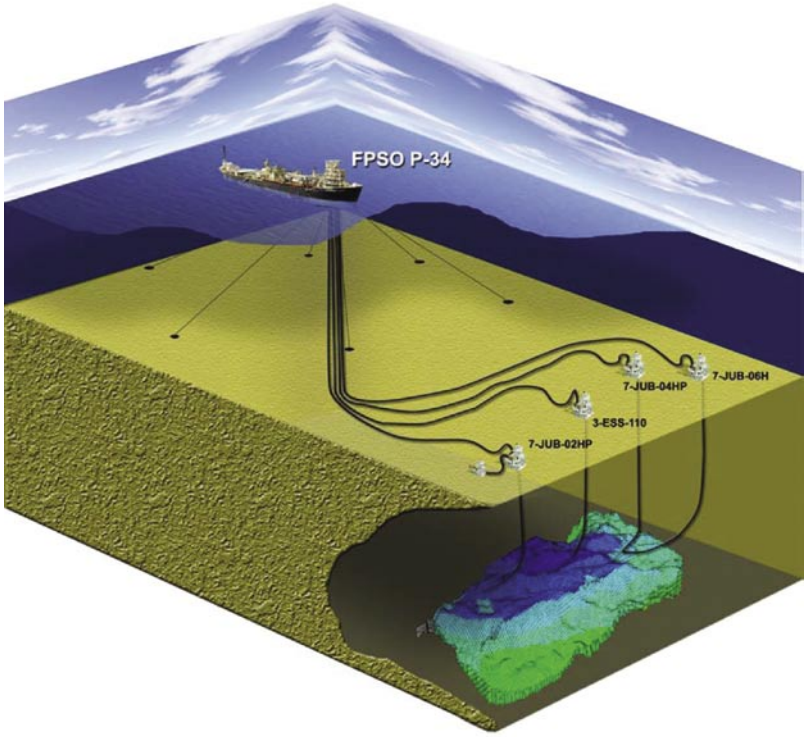


Figura 5 Modelo esquemático do Desenvolvimento do Campo de Jubarte
Fonte: Revista Petrobras (2007).

5. Pólo Óleo Leve Águas Ultra-Profundas: representado por uma descoberta no antigo bloco exploratório BC-60, em avaliação. A Petrobras está avaliando o poço 1-ESS-130, situado na costa do Estado, para determinar a economicidade das acumulações de hidrocarbonetos (figura 2).

4 O PROJETO PLANGÁS

Os projetos do Espírito Santo estão entre os primeiros que contribuirão para o alcance das metas do Plangás – Plano de Antecipação da Produção de Gás criado pela Petrobras para dar sustentação à oferta desse produto no mercado consumidor nacional. Até o final de 2008, o Estado será o maior produtor de gás do País com uma produção de acima de 20 milhões de metros cúbicos por dia. Atualmente, a média registrada é de 1,3 milhão de metros cúbicos por dia (Petrobras, 2007, palestra proferida no evento Vitória Oil and Gás).

O Plangás reúne um conjunto de projetos de exploração e produção, processamento e infra-estrutura de transporte de gás do Sul-Sudeste que serão tratados de forma diferenciada (Figura 6). Somente no Estado serão investidos aproximadamente 9 bilhões de dólares.

O plano é dividido em duas etapas constituídas de Projetos-Alvo, que necessitam de abordagem específica para serem implantados em prazos considerados desafiadores e Projetos de Acompanhamento, que se encontram em fase de implantação com condições de serem concluídos nos moldes convencionais, conforme mostrado na Tabela 2.

PROJETOS DA PETROBRAS NO PLANGÁS		
Etapas	Projetos-Alvo	Projetos de Acompanhamento
Plangás 2008	Peroá (ampliação) Canapu ESS-164 (Golfinho) ESS-130 (Jubarte)	Golfinho I e II
Plangás 2010	-	P-57 e BC -10

Tabela 2 Projetos do Espírito Santo estratégicos para o Plangás.
Fonte: Palestras realizadas pela Petrobras (2007)

Vindo ao encontro do escopo do Plangás, a Petrobras anunciou, no dia 9 de maio, a descoberta de novos reservatórios com gás na porção marítima da Bacia do Espírito Santo. O poço 6-ESS-168, situado ao norte do campo de Camarupim, alcançou, na profundidade de 3.378 metros, reservatórios arenosos saturados com gás, com cerca de 130 metros de espessura. A descoberta confirma grandes espessuras de reservatórios portadores de gás, o que deve resultar no aumento dos volumes recuperáveis esperados na área. Esse campo teve sua comercialidade declarada junto à ANP em dezembro de 2006.

Localizado no Bloco Exploratório BM-ES-5, o poço está localizado a cerca de 37 quilômetros do litoral do espírito Santo, em lâmina d´água de 765 metros. O bloco é operado pela Petrobras, com 65% de participação, em parceria com a empresa americana El Paso, que detém os 35% restantes.

O FPSO Cidade de São Mateus, que será o navio de produção para o Campo de Camarupim, foi contratado pela Petrobras junto à Prosafe e está em fase de adaptação. A plataforma terá capacidade de produzir 10 milhões de metros cúbicos de gás e 30 mil barris de óleo por dia.

Outra boa novidade é a perfuração do poço 6-PER-3, que pertence ao ring fence (área de Declaração de Comercialidade) do campo de Peroá. O poço, que está situado numa lâmina d'água de 60 metros, pretende avaliar reservatórios estruturalmente mais profundos com elevado potencial de gás, sinalizando grande possibilidade no aumento da reserva de gás no campo, reduzindo o risco exploratório para futuras oportunidades. Essas descobertas, certamente, consolidam os projetos do Plangás no Estado.

Figura 6 Traçado do Gasoduto Sudeste-Nordeste (Gasene) com cerca de 1.370 km de extensão Fonte: ANP (2007).

5 INFRA-ESTRUTURA DO PETRÓLEO NO ESPÍRITO SANTO

A logística é um dos fatores primordiais para o desenvolvimento social e econômico do Estado do Espírito Santo, tendo em vista a sua potencialidade quanto aos recursos disponíveis para a expansão e fortalecimento nas relações comercias com o mercado nacional e internacional. As operações logísticas, como vantagem competitiva, necessitam de um alto padrão operacional que passa, inevitavelmente, pelo processo gerencial em toda cadeia produtiva integrada.

Estrategicamente localizado na região Sudeste do Brasil, o Espírito Santo se destaca pelo excelente potencial para integração dos diversos modais de transporte formando com os Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo a chamada Faixa de Desenvolvimento da Região Sudeste.

Pelas facilidades existentes, a Petrobras utiliza preferencialmente o modal dutoviário para o escoamento da produção de gás natural proveniente dos poços terrestres situados no norte capixaba e do campo de Peroá, situado no litoral de Linhares, numa extensão de cerca de 180 quilômetros até os principais consumidores situados na Grande Vitória (Figura 7).

Os óleos produzidos nos campos marítimos de Jubarte e Golfinho são escoados diretamente dos tanques de armazenamento dos FPSO's para os navios petroleiros denominados aliviadores, através de uma operação denominada de transferência *(offloading)*. Depois de carregados, os aliviadores seguem até os terminais da Petrobras predeterminados onde, posteriormente, são transferidos através de oleodutos para as refinarias da Petrobras para serem transformados em derivados (Figura 7).

Nos campos terrestres capixabas, no entanto, o óleo produzido é transportado por oleodutos até a Estação de Fazenda Alegre (EFAL) onde, depois de tratado, é transferido para o Terminal Norte Capixaba (TNC) seguindo, posteriormente, para as refinarias da Petrobras (Figura 7).

Devido à ampliação das atividades petrolíferas da empresa, há planos para a construção de um terminal portuário no litoral capixaba, exclusivo da empresa. O terminal poderia atender a movimentação portuária necessária para a ampliação das atividades nos litorais norte e sul, além de equipamentos para a produção em terra e o embarque de material para as plataformas dos campos de Jubarte e Golfinho (A Tribuna, 2007).

A Petrobras utiliza, também, para dar apoio às operações de exploração e produção terrestres e marítimas as instalações dos vários portos capixabas; aeroporto de Vitória; terminal intermodal, situado no município da Serra; além de possuir uma base de apoio para suas atividades terrestres localizadas no município de São Mateus onde, hoje, é a sede do Ativo de Produção Norte Capixaba.

O crescimento exponencial da UN-ES e das demais subsidiárias da Petrobras atuantes no Espírito Santo requisitou a construção de uma única sede administrativa, em Vitória. As obras da Sede Administrativa das Unidades da Petrobras estão a todo vapor. Localizado na Chácara Paraíso, na Avenida Nossa Senhora da Penha, o novo prédio está sendo construído pelo consórcio firmado entre grandes empresas nacionais de construção civil e deverá ser entregue em junho de 2009. O investimento da Petrobras para o empreendimento é da ordem de R$ 486 milhões (A Gazeta, 2007).

Figura 7 Infra-estrutura de óleo e gás no Espírito Santo.
Fonte: Petrobras (2007).

6 CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DO ESPÍRITO SANTO

A Petrobras, através do seu Centro de Pesquisas (Cenpes) e da área de Exploração e Produção e a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) consolidaram a parceria entre as duas instituições com a implantação do Centro de Competências em Óleos Pesados (COPES). O principal objetivo é a realização de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), auxiliando na busca de soluções para a exploração e produção de óleo pesados e extrapesados (Petrobras/COPES, 2007).

O COPES, criado em setembro de 2005, tem atuado como elemento catalisador e tem como principal objetivo fortalecer a parceria da Petrobras com a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) através da formatação de projetos de pesquisa e desenvolvimento; infra-estrutura e outros projetos tecnológicos, com foco nas demandas da Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Espírito Santo.

Atualmente, estão em andamento no COPES cinco projetos de infra-estrutura e um de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), demandando investimentos de R$ 27 milhões (triênio 2006 a 2008). O COPES tem a oportunidade de aglutinar pólos acadêmicos para tratamento das demandas com um grande laboratório em escala real, nas áreas produtoras no Estado.

O Centro de Competências em Óleos Pesados nasceu com a proposta de transformar o Espírito Santo num novo pólo de pesquisas e desenvolvimento tecnológico (Figura 8).

Figura 8 Centro de Competências em Óleos Pesados (COPES); contribuição para o desenvolvimento Tecnológico do Espírito Santo.
Fonte: Petrobras (2007).

7 GESTÃO: PARTES INTERESSADAS NO ESPÍRITO SANTO

A Petrobras vem firmando sua imagem de empresa cidadã por meio de ações que visam fortalecer o relacionamento com as comunidades onde atua *(stakholders)* e o Programa Ciranda Capixaba se fortalece como instrumento de integração das ações sociais da Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Petrobras no Espírito Santo.

De acordo com matéria publicada no jornal A Tribuna (junho de 2007) o projeto Ciranda Capixaba "...propõe-se a incentivar projetos e programas que necessitem de investimentos para ampliar, irradiar, melhorar ou implementar idéias que contribuam para a sustentabilidade e qualidade de vida das comunidades onde estão inseridos". Mais do que incentivar financeiramente, o Ciranda Capixaba visa formar uma rede de organizações com projetos sustentáveis que possam ser difundidos e replicados.

O ponto de partida do Programa Ciranda Capixaba é a escolha de projetos dentro da área de influência da Petrobras no ES, por seleção pública periódica. A participação na seleção é aberta a instituições legalmente constituídas de direito público ou privado, sem finalidades lucrativas e escolas públicas através de seus Conselhos.

Ao integrar o Programa Ciranda Capixaba, os projetos são apoiados pela Petrobras durante um período determinado (02 anos), inclusive na gestão de suas atividades. Atualmente, estão sendo apoiados 21 projetos, com investimentos previstos de R$ 3,5 milhões no período 2006/2007 (Petrobras, 2007).

Outras ações cidadãs também não foram esquecidas, tais como:

- Encontro de Grandes Fornecedores Nacionais com Empresas Capixabas;
- Interação crescente com CDMEC, CEFETES, CREA, Governo do Estado, Findes, IBP, Movimento ES em Ação, ONIP, Prefeituras, Sebrae, Senai e Universidades, entre outras instituições;
- Rodadas de Negócios da Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás Natural com o Sebrae;
- Criação da filial capixaba do PROMINP - Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural;
- Adesão ao PRODFOR - Programa de Desenvolvimento de Fornecedores;
- Convênio com Sebrae-ES para capacitação de micro e pequenas empresas.

8 *ROYALTIES* NO ESPÍRITO SANTO

A produção petrolífera no litoral capixaba, além do enriquecimento que traz para o País, com o aumento da produção do petróleo, que ainda é a maior fonte energética do mundo, na atualidade, garante ao Estado e Municípios capixabas o direito ao recebimento de *royalties* (ANP, 2007).

Os *royalties* são pagos mensalmente, em moeda nacional, a partir da data de início da produção comercial de cada campo, em montante correspondente a dez por cento da produção de petróleo e gás natural, conforme a Lei nº 9.478/97, no Art. 47 que dispõe sobre o pagamento dos *royalties*.

Para tentar reduzir as desigualdades sociais entre os municípios capixabas não produtores de petróleo, foi elaborada a Lei Estadual nº. 8.308/2006 para distribuição de 30% dos *royalties* que o Estado do ES recebe da União.

Com inicio da produção dos Campos de Jubarte e Golfinho, os royalties pagos ao Estado e, em especial, aos municípios de Aracruz; Fundão; Itapemirim; Presidente Kennedy; Marataízes e Piúma, entre outros, sofreram um substancial aumento, proporcionando um crescimento considerável em suas receitas. No ano de 2006, por exemplo, os royalties pagos pela Petrobras para o Espírito Santo somaram o valor de R$ 196 milhões, sendo R$ 96,6 milhões para os Estado e R$ 96,6 milhões para Municípios (ANP, 2007).

Existem diversos municípios brasileiros que estão preocupados com o futuro de sua cidade e vêm investindo em projetos de desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, conclui-se que é necessário um conjunto de esforços resultantes da união entre o poder público municipal e a sociedade, para redução das desigualdades sociais e a formação de uma sociedade mais justa.

9 MEIO AMBIENTE E O SETOR PETRÓLEO

A utilização do petróleo traz grandes riscos para o meio ambiente desde o processo de extração, transporte, refino, até o consumo, com a produção de gases que poluem a atmosfera. Os piores danos acontecem durante o transporte de combustível, com vazamentos em grande escala de oleodutos e navios petroleiros.

Dentro do Espírito Santo, podemos citar como exemplo de impactos ambientais o caso de Regência, onde as atividades petrolíferas são antagônicas ao bucolismo da vila, de seus moradores que têm a pesca como sustento e de sua natureza. Cada plataforma forma ao seu redor uma área onde não é permitida sequer a passagem de barcos de 500 metros de raio. Sem falar nas tubulações e riscos de vazamento.

Os licenciamentos ambientais não costumam considerar com o devido zelo as conseqüências da exploração de petróleo e gás sobre a pesca. As falhas dos licenciamentos se devem ao pouco tempo de existência dos mesmos: enquanto a exploração de petróleo e gás já existe há meio século, os licenciamentos passaram a ser exigidos há menos de uma década (Petrobras, 2007).

Buscando assegurar um elevado nível de proteção ambiental, a Secretaria de Meio Ambiente está trabalhando na simplificação de suas normas de licenciamento de grandes projetos, sendo eles:

- Maior segurança no licenciamento de grandes projetos;
- Maior participação e responsabilidade dos empreendedores;
- Procedimentos mais rápidos e transparentes;
- Ampliação da informação ao público.

10 CONCLUSÃO: OS NOVOS DESAFIOS PETROLÍFEROS PARA O ESPÍRITO SANTO

Os altos preços do petróleo e o crescimento das atividades de produção, no Espírito Santo, no país e no exterior asseguram geração de caixa suficiente para financiar 78% dos investimentos de 2007-2010. Os resultados das projeções financeiras, com base nas premissas adotadas, apresentam boas condições de financiabilidade e rentabilidade para a companhia.

A cadeia petróleo-gás gera, hoje, cerca de US$ 1 bilhão por ano de receita para o Espírito Santo, o que representa 8,3% do Produto Interno Bruto (PIB) do Estado. A Federação das Indústrias do Espírito Santo (FINDES) prevê que em cinco anos esse percentual irá quase quadruplicar, passando para 30%. O PIB capixaba deve sair dos atuais US$ 12 bilhões para US$ 30 bilhões em 2012, impulsionado pela indústria do petróleo.

Entre 2007 e 2010, as empresas do setor que atuam no Espírito Santo irão investir no estado US$ 9 bilhões, sendo US$ 6 bilhões da Petrobras. As maiores beneficiadas com os investimentos serão as indústrias metal-mecânica, de construção e de serviços.

A Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Turismo (Sedetur) estima que a indústria do gás e do petróleo gerará 40 mil novos empregos no Espírito Santo nos próximos cinco anos, especialmente através das seguintes iniciativas.

- Revitalização de campos com avançado grau de explotação;
- Produção de óleo pesado e extrapesado;
- Operação, manutenção e ampliação das facilidades de produção;
- Ampliação do projeto Peroá;
- Golfinho (piloto e módulos 1 e 2);
- Jubarte (Fases 1 e 2) e arredores (Parque das Baleias);
- Gasoduto Sudeste-Nordeste (Gás & Energia);
- Expansão da distribuição de gás (BR);

11 MENSAGEM FINAL: PETRÓLEO NO ES - REALIDADE OU UTOPIA?

"*O Brasil tem petróleo!...Sergipe furou vários poços e por fim também acertou no petróleo...A Bahia perfurou na zona dos camamus e encheu-se de petróleo...Nos estados do Espírito Santo e do Rio de Janeiro, perto de Campos, abriram-se vários poços de petróleo..." Extraído de O Poço do Visconde, que Monteiro Lobato editou pela primeira vez em 1937.*

"O mar pode colocar o Espírito Santo como segundo maior produtor do Brasil. Devemos estar preparados para uma mudança muito grande no Espírito Santo" (Tribuna do Cricaré, 29 de maio de 1999).

REFERÊNCIAS

1 AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. Legislação: ANP *On Line*, 2005. Disponível em: <http://www.anp.gov.br>. Acesso em: 04 jul. 2007.

2 BASTOS, Albano da Costa; BARBOSA, Décio Hamilton. **Guia dos Royalties do Petróleo e do Gás Natural**. Rio de Janeiro: ANP, 2001.

3 BRASIL, Decreto lei n° 2.705, de 3 de agosto de 1998. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 04 dez. 1998.

4 _____, Lei n° 9.478, de 6 de agosto de 1997. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 ago. 1997. Seção 4, p. 14.

5 BRIDI, R. Fundo estadual beneficiará quem não produz petróleo. **A Gazeta**, Vitória, 05 de mar. 2006. Economia, p. 23.

6 CÔRTES, G.M. **Petrobras vai fundo com petróleo em alta. Jornal do Brasil.** Caderno de Economia, 10 set. 2005.

7 DINIZ, A. Lula, mãos sujas, imita Getúlio. **A Tribuna**, Vitória, 22 de abr. 2006. Economia, p. 28.

8 GOVERNO DO ESTADO DO ES on line. Disponível em: <www.es.gov.br>. Acesso em: 01 dez. 2005.

9 MARINHO JR., Ilmar Penna. **Petróleo:** Soberania e desenvolvimento. Ed. Bloch Editores S.A., 1ª ed. 2001.

10 ODELL, R. Peter. **Petróleo:** Mola do Mundo. Ed. Distribuidora Record, Rio de Janeiro, 1974.

11 PETROLEO BRASILEIRO S/A. Petrobras on Line. Disponível em: <http://www.petrobras.gov.br>. Acesso em: 13 jul. 2007.

12 PIZZANI, F; MORAES, S. Impacto do petróleo na sociedade royalties. **A Gazeta**, Vitória, 21 nov. 2004. Caderno Especial, p. 06.

13 RIBEIRO, Marilda Rosado de Sá. **Direito do petróleo:** as joint ventures na industria do petróleo. – 2.ed. atual. e ampliada – Rio de Janeiro: Ed.Renovar, 2003.

14 SEBRAE. **Guia do Gestor do Município Petrolífero.** Rio de Janeiro: Athalaia Gráfica e Editora, 2004.

15 ZANDONADI, D. Petróleo capixaba garante auto-suficiência do país. **A Gazeta,** Vitória, 10 de jul. 2005. Economia, p. 19.

CET-FAESA
Faculdade de Tecnologia FAESA