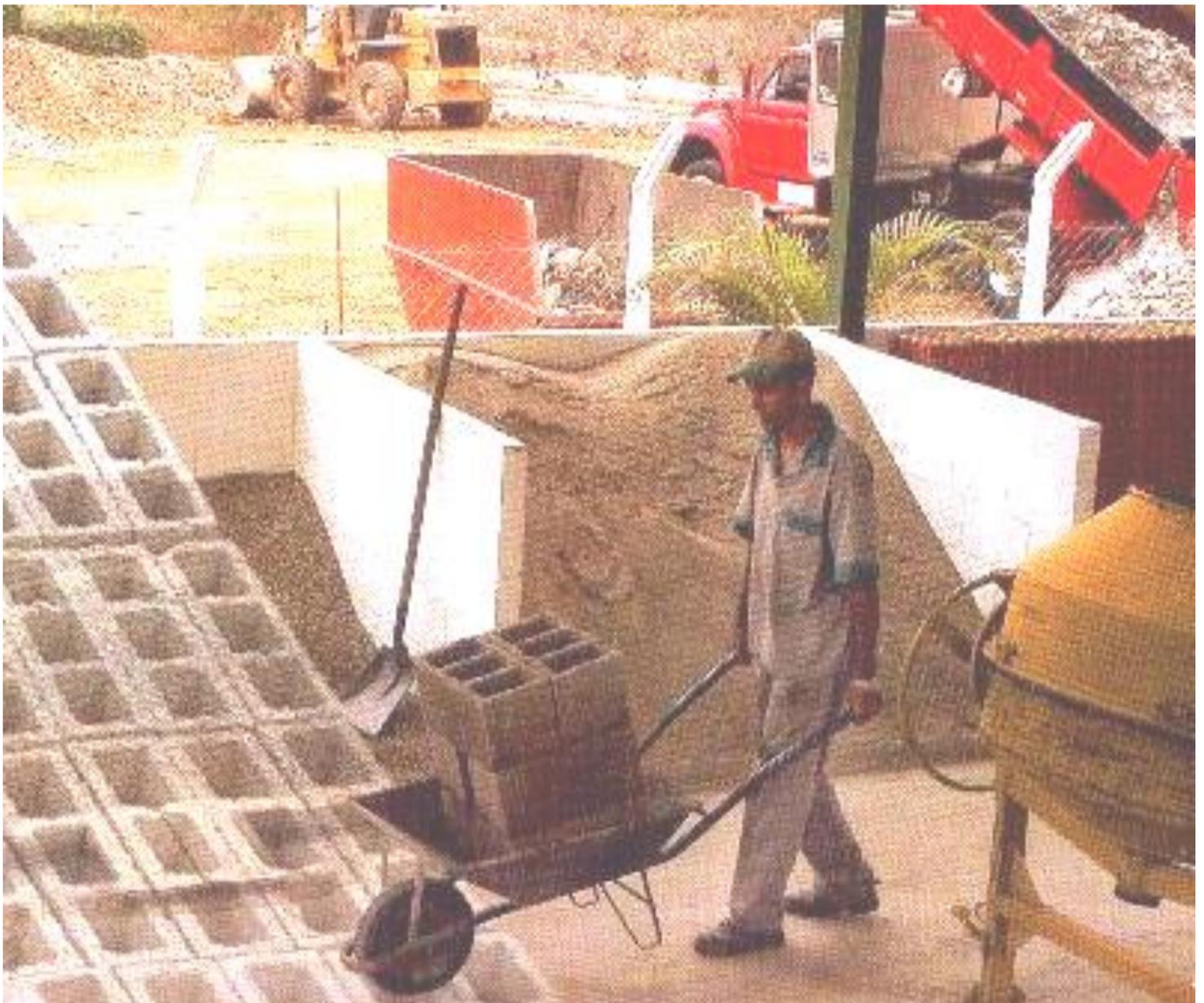


**O&M no Lixo?**

**Caso**  
**ECOBLOCO**

**Empreendedorismo Reciclando Materiais e Vidas**



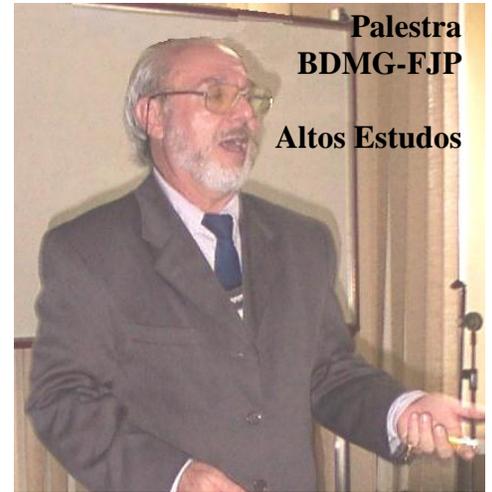
**Caso Relativo ao respectivo**  
**Assistente de Implementação de Projetos/Programas**

**Ivan Kallas**

## **SOBRE O AUTOR**

Nascido no Vale da Eletrônica, cresceu em rua de terra, entre cibernética e carro de boi. Seus brinquedos eram bodoque, radar, pião, laser, ..... Fugindo da tecnologia foi estudar humanidades. Órfão, volta para ajudar família e buscar emprego. Após carreira de Auxiliar de Pesquisa a Executivo torna-se Conferencista e Consultor.

Costumiza métodos e sistemas, da inclusão social à tecnologia de ponta; da micro empresa à mega-corporação pública ou privada.



**Ivan Kallas**

## **SOBRE SUA OBRA:**

Catalogado na American Congress Lybrarie, desde 1970 vem sendo editado pela FIEMG,UNA,UFGM,IBPI,IBA e clientes. Em projetos gerenciais-tecnológicos, gerou modelo “Assistente de Implementação”, “Ensino à (qualquer) Distância” e um dos 1<sup>os</sup> e.books nacionais. Indicado à SUCESU entre as *tres melhores idéias em informática e telecomunicações do país*.

## **SOBRE SUA PESQUISA E EDITORAÇÃO** parecer oficial FAPEMIG/BDMG:

*... pesquisa de grande interesse certamente conduzindo a resultados originais e instigadores... vem a ser uma das mais disputadas áreas de desenvolvimento... propõe sistema de “navegação” genérico... do cyberspaço,... conjugando ambiente virtual/não virtual... representa desafio computacional e “per si” justifica alto investimento.*

Dentro deste grau de dificuldade, conquista, passo a passo, os recursos que permitam sua compreensão e edição, além das limitações dos costumes e mídia convencionais.

## **SOBRE A METODOLOGIA:**

A metodologia **Interactor** vem sendo usada em casos e aplicativos:

- Implantação de Sistemas Empreendedores e Tecnológicos pioneiros;
- Organizações Complexas e Corporações Transnacionais;
- Formação de Líderes e Idéias Inovadoras, Altos Estudos BDMG-FJP;
- Auto-Formação-Incubadora de Inclusão Social, MDS-PMBH-ASMARE;

## **SOBRE INTELIGÊNCIA CORPORATIVA** (Modelo de Portal em construção):

- Integração metodológica pelo **Ponto=Zero** (•=0).
- Torres metodológicas PMI, ISO/PDCA, CMM, ASAP, ...;
- Torres de conteúdos IDH, BSC, CRM, ERP, SCA, SAF, Comex, eGov, BI, ...;
- Bases e conectores TI,WWW,GGG,Intranet,Extranet,Disco,Arquivo físico, ...;
- Assistente = Implementação Projetos Complexos/ Qualquer Natureza;

## Referência bibliográfica

Kallas, Ivan

Ecobloco – Empreendedorismo Reciclando Rejeitos e Vidas  
Relato de Caso relativo ao respectivo Assistente de Implementação.

Assuntos:

O&M no Lixo

Empreendedorismo, Cooperativismo, Gestão Solidária;  
Inclusão Social; Geração de Emprego e Renda;  
Gestão Ambiental; Reciclagem de Entulho.

© Interactor: 2004

CDD/CDU

Obra do Autor

TÍTULOS PRINCIPAIS:

- **UNIVERSO em TRANSIÇÃO**, 1987, reescrito em 2006
- Em busca da **meta-metodologia**.  
Consolidando obra em mídia digital;

**SUCESU 97**

*Uma das tres melhores  
idéias em informática e  
telecomunicações do país.*

- **PROJETO Interactor**, 1996
- Multi-Estratégia para Empreendedores;  
Texto; Exercícios; Simulações; Ensaio Multimídia; e.book;

- **Jornada para o Futuro (front-end-page)**, 1984
- Livro 1 – Valores e Cultura do Desenvolvimento; revisão 2006;
- Livro 2 – Consultoria em Administração; revisão 2006;
- Livro 3 – Casos em Administração; vide: novos casos; casos atuais;
- Livro 4 – Equação de Tendências; vide: o método do **ponto zero**;
- Livro 5 – Estórias da Carochinha. vide: ensaios multimídia;

- **O&M Básico; Avançado e Cyber O&M**, 1972 / 1986 / 2002

- **Teoria da Unidade de Pesquisa**  
IDH/**Bem-Estar** em concentrações industriais, 1970/.....

- **Casos Atuais e/ou AIPs**
- Ecobloco Empreendedorismo reciclando lixo e vidas, 2003-6;
- Business Solutions, FIAT, Controladoria Latino America, 2001-2;
- Bilhetagem Eletrônica com Smart Cards, 1999-0;
- Business Project Master – AIP Modelo Assistente Implementação;

Index de Conteúdo

**Introdução**

O bom e velho O&M – Agora no Lixo ?	7
Introdução aos AIPs .....	8
Breve contextualização deste AIP Ecobloco	8
Trabalho realizado e por realizar .....	8
Homenagens e agradecimentos .....	9
Como nasceu a idéia .....	10
Susto na praça Rio Branco	11
A dificuldade de implementar projetos (sociais)	13
Indicadores de resultado	15
Puxando o fio da meada	17
Morador de rua ou de sogra. O que é pior? .....	18
Entre semáforo, berro, droga e bandeirão .....	20
Configurando “negócio social” .....	22
Burro, macaco e tigres (agora também onças)	24
Tecnologia em gap ou bases diferenciadas	27
Modelo de soluções progressivas	29
Soluções progressivas no crescimento das organizações	31
Soluções progressivas aplicadas no Ecobloco	33
Soluções progressivas na formação de grupos de produção	34
Análise dos macro processos	35
Macro processo Ecobloco	35
Macro processo Arte Papel	36
Macro processo Caminhos do Sabor	36
Poder e responsabilidades na organização.....	38
A proposta de organização de inclusão produtiva.....	41
Estrutura inicial do Ecobloco Estoril .....	42
Fluxo de fundos, capital de giro e fluxo de caixa.....	43
Memórias de decisões caixa, produção, vendas etc. ....	46
Girando progressivamente em torno de si mesmo.....	47
Apêndice	48
O que se disse ou repetiu do consultor	48
Princípios editoriais éticos e questões de autoria	50

## **Caso Ecobloco**

## Introdução

Assistentes de Implementação de Projetos/Programas tem por propósito costumizar soluções de sucesso. Documentam sua memória técnica, facilitando o próximo caso. Entretanto cada caso é único. Por isso merece renovada atenção. O presente caso refere-se ao AIP Ecobloco, Empreendedorismo reciclando lixo e vidas.

### O bom e velho O&M – Agora no Lixo ?

Infeliz o autor fundamento de si próprio. Recomenda-se contudo:

- O&M Básico, CNA/UNA 1972-4;
- O&M Avançado, UFMG-PróInformática-IBPI, 1984-90;
- O&M de 8º Geração, GEPOM 1988

e agora o CD 3.2.0. que consolida e disponibiliza, além dos AIPs, obra completa sobre ensino e prática do desenvolvimento.

Esgotados os modismos, além de se constatar ciclo contínuo de ascensão, apogeu, queda e renascimento de Organização & Métodos, esta técnica, simples e eficaz retoma seu curso baseada em fundamentos centenários e inovações revolucionárias.

Para quebrar estigma de que “na prática a teoria é outra”, além de textos teóricos e aplicados, AIPs “matam cobra e mostram o pau”.

- O “Case Smart Cards” referenda o Cyber O&M onde empresa sem recurso domina tecnologia inédita superando gigantes mundiais.
- O “Case” Grupo Fiat aborda O&M na Pole Position. Nº1 mundial em tratores; fórmula 1; maior grupo nacional e exportador mineiro.
- Outros Cases estão em redação ou pesquisa conforme índice.
- O presente texto coloca O&M, literalmente, no lixo. Confira.

Ilustração de **Cícero**  
Um dos membros mais antigos do Ecobloco



Entulho é peneirado

No futuro ideal, ONU, Agenda 21, renovar ambiente é vital. Rejeitos da sociedade tornam planeta, inabitável. Daí reciclagem ser importante. Ao contrário dos grandes “cases”, aqui se fala de caso modesto, mas extremamente complexo. Empreendedorismo associativo, ou solidário, na reciclagem de entulho, com mão de obra carente, é o assunto.

Apologia ou doutrina não convém à ciência. Entretanto, palavras e atitudes desvendam idéias e posições. Cases FIAT e Ecobloco talvez registrem ideologia inconsciente. Seria o liberal-comunismo? Ainda não desvendaram esta doutrina. É simples. Competir pode ser livre no topo, desde que supridas necessidades mínimas da base e mobilidade social. Corrida tecnológica e mercado são necessários e devem ser livres mas não podem transformar o mundo em lixo nem pessoas em marginais.

Aqui se trata um pouco desta angústia humana, material e soluções para não sufocar o desenvolvimento da vida e do universo.

## Introdução aos AIPs

Assistentes de Implementação de Projetos/Programas são memória técnica dos casos submetidos à metodologia Interactor. Suas informações baseiam-se em clientes reais, pequenos, grandes, públicos ou privados, nacionais ou transnacionais. Sem quebra de privacidade, servem de roteiro para novos casos, ou quem sabe para busca da meta-metodologia. Estilo pessoal de redação serve para quebrar tecnicismo.

## Breve contextualização deste AIP Ecobloco

Sendo metodologia o foco, cada AIP usa a mesma base lógica mas se aplica a contexto distinto. Este é o contexto Ecobloco.

## Trabalho realizado e por realizar

O presente AIP refere-se ao Projeto Ecobloco, ainda em curso. As datas aproximadas, são a saber:

2002 – Projeto Original de alunos SEBRAE.

2003 – Projeto Ministério Desenvolvimento, PMBH-GEIP-ASMARE.

2004 – Jan-Ago Recrutamento, treinamento e instalação da planta.

2004 – Ago-Dez Ensaio Produção e Venda de 3.000 blocos/mes.

2005 – Jan-Mar Ensaio de auto-gestão e giro 10.000 blocos/mês.

Abr-Set Desincubação e auto-suficiência.40.000 blocos/mês.

Out-Dez Projeto de instalação de incubadora e cooperativa.

2006 – Maturação-expansão–Incubadora/Grupos/Cadeias Produtivas.

Existem vários níveis de auto-suficiência, sendo os primeiros já conquistados. É preciso definir onde se quer chegar com o projeto e garantir os meios e apoios mobilizando a sociedade para tanto.

Profissionais que conceberam, planejaram e participaram ainda não garantiram seu sucesso. Por isso, ao mesmo tempo em que cria roteiro para que a idéia seja replicada, se dispõem a enfrentar desafio de gerar mais alguns passos numa solução ainda não consolidada.

Notas do Editor:

1 – O projeto atingiu em 2006 a produção mensal de 40.000 blocos, cuja comercialização foi duas vezes superior à verba original investida, ocupando o pico de 14 pessoas com trajetória de rua.

2 - Obteve pedidos de fornecimento entre outros da Petrobrás e da MRV que permitiria duplicar esta produção.

3 – Os ex-moradores de rua, treinados em auto-gestão, investiram, por si próprios, mais de R\$20.000,00 em novas máquinas e equipamentos.

4 – Entretanto a interrupção ou adiamento das ações sugeridas para 2006 deram espaço a uma crise que se relatará em novo caso, sob o título provável de O Dia em que o Ecobloco Faliu.

5 – Parcialmente recuperado e reagrupando apoios, opera hoje vegetativamente com 6 pessoas produzindo até 400 pallets por dia (vinte mil blocos em média mensal).

## **Homenagens e agradecimentos**

Combate à miséria não permite disputas e vaidades. Exige união.

Aos Governos Federal e Municipal nas pessoas de Patrus Ananias e Fernando Pimentel que ousando assumir riscos do projeto lançaram e apóiam experiência de alta relevância no contexto social.

Ao Governo Mineiro nas pessoas de Augusto Anastasia e Romeu Scarioli que, pelo Programa Altos Estudos BDMG-FJP, possibilitaram identificar e acompanhar o presente caso.

A Francisco Rezek, companheiro de bons e maus momentos, sem cujo apoio o autor não teria condições de retomar sua obra.

Ao SEBRAE, ASMARE, Pastoral de Rua, CADEB, SLU pelo suporte. À Cemig pelos equipamentos. Flamboyant, primeiro cliente e Sérgio rosso, mais fiel fornecedor.

Aos colaboradores entre os quais Ana, Karina, Flávia, Miriam e André que, enfrentando as fases mais desafiadoras do projeto, não medem esforços para superar e inovar.

A Marcos, Adriano, Anilton, Lucas, Cícero, Wagner, Moacir e Gilberto a quem posso chamar de meus tigres selvagens, à frente se saberá porque. A Carlos, Fernando, Fred e aos que não tiveram a oportunidade de se beneficiar dos resultados finais do projeto.

Nem poderia esquecer vizinhos do Estoril a quem incomodamos com barulho e poeira. No fundo todos sabem que é por boa causa.

Vale a frase:

Desculpem o transtorno.

Reciclamos para melhorar a vida.

Obrigado a todos por confiarem e tolerarem o profissional inábil politicamente, às vezes estouvado e atitudes ora ortodoxas ora arrojadas.

Empreender, reciclando rejeitos e ocupando população excluída, é desafio novo ao qual se devem integrar a área pública e privada. As vítimas da crescente poluição e violência social não podem esperar a teoria que irá trazer solução para suas necessidades.

A humanidade superou Malthus. O filósofo que previu que o crescimento da população seria maior que a capacidade de produzir alimentos. Talvez não seja na falta de alimentos mas na sua má distribuição que reside o perigo.

Pode também não sobreviver à “Vingança de Gaia”. Teoria que afirma que o planeta terra é um sistema vivo que, no risco de sucumbir à poluição, irá reagir destruindo os poluidores. Os homens.

O aprendizado deve portanto ocorrer em tempo real. Para que não seja tarde demais.

## **Como nasceu a idéia**

Filho feio não tem pai. Bonito tá cheio de padrinho.

O Ecobloco tem muitas mães, Assistentes Sociais zelosas e competentes. Mas como nasceu e cresceu a idéia?

Este histórico não tem objetivo de ciência exata. Segue lógica das estórias recontadas, onde cada qual foca o próprio ponto de vista, prioriza ou acrescenta o que melhor lhe parece ou convém. Serve de pista para quem pretenda fazer apuração e registro metódicos futuros.

De qualquer forma André, Tiago e Rafael, alunos do Sebrae, precisando concluir curso de empreendedorismo, apoiados por pais e professores, encontraram na reciclagem do entulho a idéia adequada. Como trabalho escolar, o projeto não era melhor ou pior que qualquer outro. Talvez o diferencial fosse a atualidade do tema e a fé do grupo em sua viabilidade. Foi o que aconteceu, com muita luta.

### **André, Tiago e Rafael.**

Alunos do SEBRAE



De porta em porta, pedindo apoio, foram descobertos pela Gerência de Inclusão Produtiva, Prefeitura de Belo Horizonte. Sem listar exaustivamente os inúmeros apoios, o projeto percorreu trâmites burocráticos. Havendo o Ministro de Desenvolvimento Social, determinado liberação de verbas, o projeto inscrito recebeu apoio.

Gestores e Técnicos da Prefeitura, SLU, UFMG ou contratados se empenharam no estudo, e teste dos equipamentos e produtos, reforçados com doação de Associação vinculada à CEMIG e outras. Sem estender detalhes, a planta foi instalada no Bairro Estoril, tal como está na data da redação do presente texto.

## Susto na praça Rio Branco

Isto é um assalto? Não! Dá cá apenas um abraço.

Vindo do interior o médico, otorrino, companheiro de bons e maus momentos, precisava encontrar-se com advogado. Nem imaginava o susto que iria passar. Na véspera, sexta feira, fora o churrasco da turma. Preocupado se devia ficar até o fim ou deixava o pessoal se divertindo, aguentei até pouco mais de meia noite. A última recomendação foi:

- Divirtam-se à vontade mas juízo. E não durmam tarde demais.

Cedo no dia seguinte já estava na rodoviária. O ônibus chega. Entre abraços e troca de notícias saímos do estacionamento para o congestionamento matutino na Pça. Rio Branco. Enquanto o amigo abria o vidro do carro pensei que poderíamos ser assaltados. Para que? Braço forte já entrava pela janela. Imprevidência? Azar? O primeiro pensamento era que o amigo hipertenso iria enfartar outra vez.

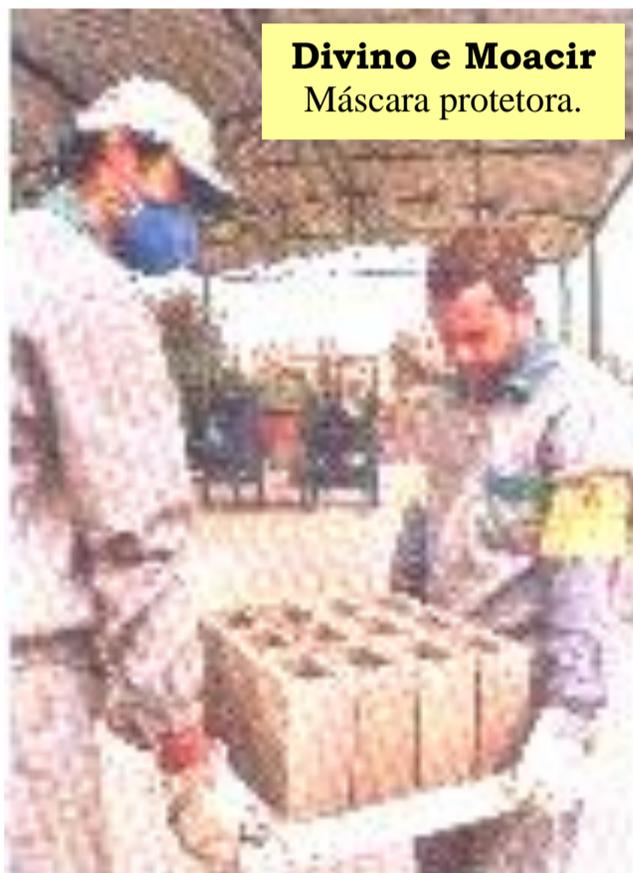
Contava Marcos depois:

- Em fração de segundos imaginei um assalto. Queria enfiar mão no bolso e dar logo algo para o ladrão. Fiquei torcendo para ele não descobrir o dinheiro grosso, escondido nos bolsos.

A mão calosa e o braço atlético entravam janela a dentro. Aparecia o pescoço. Parecia lutador. Forte e musculoso, camisa aberta.

Pela janela foi esticando, passou pelo passageiro, parecendo que ia agarrar o motorista. Esfriei.

Era eu a vítima, não o amigo? Melhor, pior, antes ele que eu?



- Não entendi o que acontecia. – Disse José Marcos depois, entre um chope e outro.
- Parecia que o cara queria entrar pela janela. Seria assalto? Sequestro? Ou um louco, agressor furioso?

Susto, apreensão. Parecia eternidade. Não entendíamos nada até que o pretenso assaltante enfiou também a cabeça pela janela.

- Como vai Sô Ivan. Passeando? Vamo tomá mais uma com nós?

Era um dos “tigres” do Ecobloco.

- Moacir. Que você está fazendo aqui? Como foi o churrasco?

### **Caso Ecobloco**

- Foi beleza. Terminou agorinha. Depois fomo no forró da Pastoral. Agora tamos tomano a última prá dormir. Vamo tomá junto?

Sem entender nada, o amigo José Marcos olhava ora para Moacir e ora para mim. Não sabia se continuava assustado ou se ria junto.

- Vai dormir então Moacir. Segunda feira a gente topa. Tchau.
- Tchau Sô Ivan. Obrigado pelo churrasco. Tava uma delícia.

Passado o susto, saímos da Pça Rio Branco, foco antigo de otários e marginais. Meu amigo, por via das dúvidas levantou o vidro do carro. Seria abusar da sorte. Melhor aguentar o ar refrigerado estragado. Fomos para casa e passamos um dia produtivo. Entre reuniões de trabalho e chopes, contávamos e recontávamos o acontecido. O amigo sentenciou.

- É Ivan. Se alguém te assaltar no centro tá f\*. É só você gritar socorro e vem um monte de morador de rua te ajudar.

Exageros à parte, o fato incentivou a dedicar-me ao Ecobloco. Imaginei quantas pessoas naquela praça do centro, jamais assaltariam ou cometeriam crimes se tivessem uma oportunidade de trabalho. Sempre recusei dar esmola, principalmente nos semáforos. Me senti redimido. Afinal encontrei um jeito de ajudar os necessitados, sem dar esmola e até ganhando algum dinheiro. Pouco. Mas muito gratificante.

Aquilo era mais um assalto? Como tantos diariamente, em frente à rodoviária, no centro ou bairros? Não. Era o Moacir. Morador de rua. Membro da equipe de empreendedores para reciclagem de entulho. Queria me dar um abraço, no meio do trânsito. Quem sabe tomar a última, antes de dormir.

## A dificuldade de implementar projetos (sociais)

Não é bem pago, mas você não aceitaria só para ajudar?

Realizávamos testes seletivos para o 3º Curso de Altos Estudos. Programa de elite. Para instrumentar líderes em áreas de desenvolvimento. Eu era examinador.

O professor da Fundação João Pinheiro fazia perguntas convencionais, acadêmicas. Eu me preocupava com idéias e projetos viáveis. Foram identificadas mais de 60 sugestões. Ao final do curso 12 foram finalizadas. Nenhuma implementada, por enquanto, aguardando oportunidade ou patrocínio. Aliás uma já estava sendo implementada. De candidata que acabou não participando.

Ao meio das entrevistas Flávia falou em Ecobloco.



**Pimentel fala a convidados ilustres.**

Acabara de ser inaugurado. Participavam o Governo Federal e Prefeitura de Belo Horizonte.

- Poderia receber apoio do Programa de Altos Estudos.

Timidamente perguntou:

- Se não for anti-ético, gostaria da indicação de consultor.

Ficamos inibidos. Afinal era uma banca examinadora. Depois era um projeto com presença de autoridades de partidos diferentes.

Lembrei palavras de Murilo Badaró, confirmadas por Scarioli na aula inaugural:

- O Programa de Altos Estudos objetiva formar líderes para solucionar demandas sociais insatisfeitas.

Afinal o Programa era de desenvolvimento dentro de princípios científicos. Vários candidatos haviam sido selecionados inclusive da prefeitura. Era suprapartidário. Ou apartidário. Isto me aliviou.

Como era pequena a verba disponível e tratava-se de uma posição comercial específica, não justificava mobilizar a Fundação. Foi o comentário do Coordenador. Não estava interessado, nem eu.

Dias depois, sem muita convicção, acabei indicando 1, 2, depois 5 conhecidos. Até estranhos. Profissionais que poderiam ajudar, ganhando um trocadinho. Uns nem foram, outros recusaram.

## **Caso Ecobloco**

Acabei aceitando, pessoalmente. Antes fiz questão de afirmar:

- Apesar dos quase sessenta anos, 35 na ativa e mais de cem clientes de todos os portes (Vide Casos) acho o projeto extremamente complexo e difícil de deslanchar. Aceito mas não garanto que vai dar certo.

Até hoje Karina diz que se arrepia, quando repito a frase. Planejar é fácil, difícil é executar. À medida em que o projeto devia entrar em produção, tornando-se auto-sustentável, interesse diminuía. Todos querem fazer estudos de viabilidade, treinamento de equipes, projetos. Na hora de assumir os riscos do negócio a coisa muda. Já não há verba disponível. O projeto mostra dificuldades de viabilizar. Erros de previsão. Novas oportunidades. Um a um, se afastam. Quase todos.

Hoje, melhor conhecedor desta realidade, verifico que a estatística de insucesso dos programas de ocupação e renda é alta, como se pode verificar à frente em “crescimento das organizações”. Especialistas dizem que o Grupo acaba quando o subsídio termina. Mas qual a alternativa senão descobrir o caminho para dar certo?

Ocorreu-me diagnóstico da ONU sobre que “a cada cinco reais investidos em ação social apenas um chega ao beneficiário final.” Muitos entendem que há desvio. Pensava o mesmo. Hoje já não creio em tanto. A verba do Ecobloco foi administrada com grande austeridade. Outros projetos também são administrados com seriedade. O erro seria o foco?

## Indicadores de resultado

Na Itália 1/3 do PIB viria de sistemas cooperativos.

Debatíamos ecologia, gestão cooperativa, como medir resultados, 25 anos atrás. Bem estar. Todos olhavam espantados. PQLI? Isto morde? Hoje a ONU consagrou o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, antigo “physical quality of life index”. Mesmo assim as dificuldades de mensuração, nem sempre física, continua. (Vide Valores e Cultura do Desenvolvimento).

- Em recente encontro sobre cooperativismo, um jovem palestrante até tremia ao rebater dúvidas do auditório:
- Porisso, quando entra consultor do (citando instituição) só dá #ç¥ø.

De fato não é fácil ser consultor (Vide Consultoria Empresarial). Ele se desagradara com as perguntas, ou por eu ter confessado que:

- Era aprendiz no ramo. Achava algumas propostas complicadas.

Lidando com pessoas simples, heterogêneas, argumentava que:

- Índice de falência das empresas é de 50% em dois anos. Não seria diferente em projeto social, caso não se encontre a maneira correta.

Não há inserção social sem crescimento econômico. Um gera o outro. Projetos sociais criam competidores subsidiados. Se não houver mercado, outros vão quebrar e se tornar os novos excluídos. O Ecobloco, mal iniciou a venda, já recebeu denúncias de concorrentes.

Depois de se declarar engenheiro de produção, mestre, doutorando, deslisou argumentos sobre capacidade do trabalhador, exploração pelos empresários, etc. etc. Mais pareciam dogmas religiosos que soluções. Muito menos orientação para grupos que precisam descobrir o caminho para dar certo, colocar um pouco mais de comida e conforto em casa.

Não me retirei em respeito aos patrocinadores e para não permitir que o proselitismo consiga afastar os que queiram aprender e ajudar na questão. Continuei perguntando, embora com mais cuidado. É curioso como pessoas mesmo bem intencionadas às vezes afastam potenciais colaboradores por insegurança, medo ao debate.

Lembrei engenheiro amigo:

- Solução boa é a que funciona. Não basta demonstrar bem.

Ou o conhecido advogado de falências:

- Tenho clientes de todos os credos, ideologias e estilos gerenciais.

Não se pode ser dogmático ou partidário na busca da verdade, caminhos e soluções. Não foi à toa que na mesma época o Tsunami arrasou a Ásia e o efeito Severino derrubou tradições do Congresso. Foi bom ter continuado na reunião. Tomei ali as primeiras lições sobre empreendedor social. E talvez sobre como não fazer do jeito errado.

Aprendera que (Ansoff, Ackoff) bons empreendimentos consideram todos os segmentos que o compoem. Afinal valeu. Aprendi também, com

## Caso Ecobloco

cooperativistas italianos e nacionais, a medir projeto social. Sem infringir autoria, pois o domínio é universal:

### Parâmetros e indicadores de resultado e qualidade

<b>Produção</b>	Produtividade
	Tempo de produção
	Eficácia da organização
	Adequação dos procedimentos
	Respeito às normas de segurança.
<b>Produtos</b>	Respeito às normas sobre higiene
	Atendimento a parâmetros normativos do produto
	Atendimento do produto a requisitos de mercado
<b>Comercialização</b>	Nível de conquista da área/ mercado consolidada
	Nível de ampliação (eventual) da área de mercado
<b>Consenso Social</b>	Grau de reconhecimento institucional
	Grau de resposta aos problemas e expectativa

**Fonte: Cooperative di donne in rete ISCOS, CISL, Emilia Romagna**

No Ecobloco adotaram-se parâmetros parecidos:

### Indicadores de resultado Ecobloco

<b>Institucionais</b>	Consenso e resultado Equivalem a primeiro e último do quadro acima.
<b>Empreendedores</b>	Produção e Comercialização Equivalem aos do meio do quadro acima.
	Auto-sustento e resultado econômico Não constam do quadro acima. Contam do texto.
<b>Sociais</b>	Ética e solidariedade Já comentado. É polêmico. Vide abaixo.

Seja qual for a maneira, é importante saber medir resultados, em projetos sociais, filantrópicos ou econômicos. No contexto Ecobloco (diagrama abaixo) critérios de medida são distintos, dada a interconexão de interesse social, econômico, institucional, político, etc.

Outra divergência é o tratamento diferenciado da produtividade dos membros. Há quem entenda cooperativa como um sistema econômico qualquer. Pessoas seriam avaliadas conforme mercado. Neste ponto alinho-me com Enrico Giusti (ISCOS):

Se não for para ajudar mais fracos, não faz sentido o cooperativismo. De repente, o mais forte de hoje pode ser o mais fraco de amanhã. É a ética da solidariedade.

## Puxando o fio da meada

Resistência ativa ao processo de exclusão social.

Apezar do constrangimento inicial (seriam meus cabelos brancos ou minha veia franca, curiosa e polemizante?) com o ardoroso militante, fui puxando o fio da meada (publicação da ADS – Agência de Desenvolvimento Solidário, CUT. Ali se encontram ótimas orientações que recomendo.

No Ecobloco foi usado plano de viabilidade de alunos do SEBRAE que recomendo da mesma forma, visto que é universal, variando apenas o estilo de redação. A ADS sugere:

### Roteiro para um plano de viabilidade

<b>Produto</b>	O que vamos produzir? Em que quantidade?
<b>Investimentos</b>	Máquinas e equipamentos
	Construções
	Móveis e material de escritório
<b>Processo de Produção</b>	Matéria prima
	Energia
	Pessoas para trabalhar
<b>Comercialização</b>	Para quem vamos vender?
	Onde vamos vender o produto?
	Como vamos vender?
	Preço de venda
	Embalagem
<b>E ainda</b>	Administração
	Questões financeiras
	Impostos e legislação

**Fonte: Puxando o Fio da Meada–Agência de Desenvolvimento Solidário, CUT**

Este trabalho é de excelente qualidade e pode ser proveitoso para os que se iniciam no associativismo ou cooperativismo. Tanto que leva o patrocínio do Ministério do Desenvolvimento.

Permanecem dúvidas. Entre outras: Qual a melhor forma jurídica? Cooperativa (UNISOL, SP) ou Associação (ASMARE MG). Combinação de formas como se propõe abaixo? Acrescentando o Grupo Informal de Trabalho, mais simples, para grupo iniciante ou ainda incapacitado para ter personalidade jurídica.

Quem descobrir respostas vai ter sucesso. É a lei de mercado. Como lei da gravidade, dizia vereador, recriminando colega:

- Não há como revogá-la. É lei federal.

Apenas podemos minimizar efeitos eventualmente nefastos e até desumanos do mercado. É preciso continuar descobrindo melhores caminhos. Puxando o fio da meada, sem medo ou preconceito.

## Morador de rua ou de sogra. O que é pior?

O senhor teve pior que a gente. Morar na sogra é pior que na rua.

É pretensioso propor solução para empreitas como Ecobloco. Sou aprendiz no ramo. Talvez seja síndrome da Learning Organization (Katz & Kahn). Mas carência social é tão grande que não atrapalhar já ajuda. Fome tem pressa. Não aguenta esperar mesa servida com etiqueta. Prometo, reeditar versão futura, quem sabe mais completa, melhor escrita, corrigindo erros que o presente ensaio irá conter.

Conheci “tigres” e depois “onças” há menos de ano. Foi numa manhã qualquer. Nem era para eu estar ali. Pediram para indicar Consultor Comercial. Nem sabia direito para que. Depois de várias indicações mal sucedidas, conforme relato acima, pretendia desistir, quando Flávia perguntou à queima roupa:

- Não é bem pago, mas você não aceitaria só para ajudar? Precisamos mostrar que Administradores podem resolver estas situações.

Mal desconfiava que finanças de pesquisador principalmente “independente” oscila sempre entre inferno e paraíso (Caso Smart Card) . Da 1ª classe Varig com jantar de 200 dólares em New York ao catajeca noturno da Gardenia, hoje confortável, oscila o orçamento. Talvez soubesse mas usou daquela delicadeza e astúcia femininas. Para não fazer desfeita, aceitei visitar e de repente estava sentado num quiosque, “examinado” por “empreendedores do entulho”.



Lembro de cada um.

Sem preconceito, os identifico por rostos e frases, que fui ouvindo ao longo deste tempo de convívio:

Marcos, Anilton, Adriano, Gilberto, Wagner, Moacir, Lucas, Cícero, Carlos, Fred, Fernando e mais os novatos.

- Tem paciência comigo. Tou aprendendo devagar.
- Aposta não que nós num presta. Lixo aqui é nós mesmo.
- A gente erra porque às vezes não pensa. Dá bobeira.
- Você é como eu. Fala rasgado. Tô com o senhor.
- Votá, nós votamo. Mas nós tava cego. Agora nós qué mudá.
- Num sei lê. Trabalho pesado é comigo. Ensinei serviço prá todos.
- Elegemo Diretor. Agora nós qué dá balão (punição) nele.
- Tava quieto. Pediu prá eu mandá. Me queimei. Culpa sua.
- Tou gostando. Mas meu negócio é batata frita. Me ajuda montar?
- Faltou comida prá crianças, vou prá rua. Não volto de mão vazia.
- Se num é prá me obedecer, prá que que vou ficar mandando?

Com pouco tempo de convívio, percebi que o que aprendera em anos de profissão e mais de cem casos, do boteco à multinacional, era pouco para lidar com aquelas pessoas carentes, esforçadas, inteligentes,

## Caso Ecobloco

frustradas, esperançosas, desiludidas. Primeira conclusão, expressa em frase, que alguns deles repetiam rindo durante meses, foi:

- É! O mais bobo aqui acende cigarro no relâmpago e ainda dá nó num pingo d'água. Tou f\* com vocês se aceitar este trabalho.

Precisando justificar confiança das assistentes sociais, logo vi como me nivelar com eles, falando de igual prá igual:

- Vocês não pensam que é grandes m\* ter morado na rua. Anos atrás quando voltei prá Belo Horizonte tive dificuldade. Nem tinha prá onde ir. Fui prá casa da sogra com mulher, filhos, mala e cuia.

Logo se formou unanimidade:

- É! Sior teve pior qui nós. Casa di Sogra é pior qui morá na Rua!

Certamente não foi por esta razão que o grupo me aceitou. Mas pouco tempo depois, um dos membros associados, convidado para uma palestra, arrancava gargalhadas da platéia contando o caso:

- Estávamos mal, sem rumo, sem auto-estima. Moradores de Rua. Contratamos consultor que tinha ficado pior que nós. Foi até Morador de Sogra. Mesmo assim conseguiu levantar de novo.

Ao lado de Da. Geralda, catadora de lixo, que já apanhou da polícia por catar papel, hoje famosa até na ONU, ele fazia seu depoimento e explicou a situação entre risos da platéia. Coitada da sogra. Deus lhe dê em dobro o quanto me ajudou. Sem descontar farpas da língua que ela mesma dizia afiada.

Exclusão não é carência absoluta. Vida é seletiva. Tem gente de terno, brinco de ouro, sem pagar aulas de filho. Chorei noites sozinho porque, mesmo tendo bens, não podia manter família, após plano econômico. Porisso, antes de aceitar convite, fiz questão de avisar:

- Não sei quem foi o maluco que fez o projeto. Tudo indica ser inviável. Mas se o Pimentel aprovou e o Patrus acredita, eu também sou louco o bastante prá fazer funcionar. E também já fui excluído social. Vamos descobrir o caminho juntos.

Alunos SEBRAE, autores do plano de viabilidade, estavam deixando o projeto. ASMARE não queria gerir, dizendo que era inviável mas, como inúmeras vezes na vida, poderia ouvir a frase:

- Não é o que queríamos. Como não tinha melhor, vai você mesmo.

Foi assim que me envolvi no empreendedorismo de inclusão social com reciclagem do entulho. No estilo do primeiro Case desta série, permita o leitor linguagem pessoal e informal para não esconder o lado (des)humano do trabalho. Fui criticado de impessoal e tecnicista. Não importei. Podem agora me chamar de “pessoalista”. É elogio. Administração deve atender e adequar-se ao ser humano.

## Entre semáforo, berro, droga e bandejão

Comigo é assim. Falta comida, vou prá rua. Não volto de mão vazia.

Não dou esmola nem compro em esquina. Fecho vidro. Certo ou errado? Última “generosidade” foi comprar barquinha de papel de velho. Nem era bonita. Comoveu intenção de vender trabalho. Até ir pro lixo enfeitou carro. Entristece ver criança malabarista. Mocinha distribuindo folheto sem sorrir. Deficiente vendendo compaixão. Mão coça para tirar trocado do bolso. Resisto ao assédio. Controlo raiva do pendurador de bala e lavador de parabrisa. Chego a xingar estes.

Ao abrir o sinal, acelero arrependido, sentindo culpa. Afinal poderia fazer algo. Mocinhas vão se prostituir? Meninos vão estrupar, assaltar? O conflito aumentou quando minha esposa foi obrigada a dar dinheiro, estimulada pela ponta do caco de vidro, depois por arma que poderia lhe cortar garganta ou matar. Estórias de amigos e colegas.

Fome Zero é paliativo. Assisto notícias de corrupção, desvio de verbas, mau uso do recurso. Segundo órgãos internacionais, no Brasil, de cada 5 reais para assistência social apenas 1 chega ao beneficiário final. Isto para limitar o foco. Nem falar nos orçamentos bilionários para construir armas de destruição em massa, em sua maioria nem usadas pois ficam obsoletas em almoxarifes das próprias forças armadas. Melhor que jogar no Iraque, Afeganistão, Gaza e outros holocaustos contemporâneos, com a cumplicidade dos políticos, ambiguidade da maioria da imprensa e omissão dos cidadãos de bem.

Entretanto, passeio à noite com a família. Vejo carros parados embaixo de viadutos, distribuindo marmiteira para pessoas famintas em fila para matar a fome. Sempre admirei tais doadores mas nunca os imitei, muito por falta de coragem, um pouco porque persiste a dúvida. Será a solução? O que se pode fazer?

Qual a saída para homem público e cidadão participarem?

Como encontrar lugar onde dinheiro ou trabalho possam ser aplicados com retorno social?



**Marcos** agradece **Patrus, Pimentel** e convidados em nome dos moradores de rua .

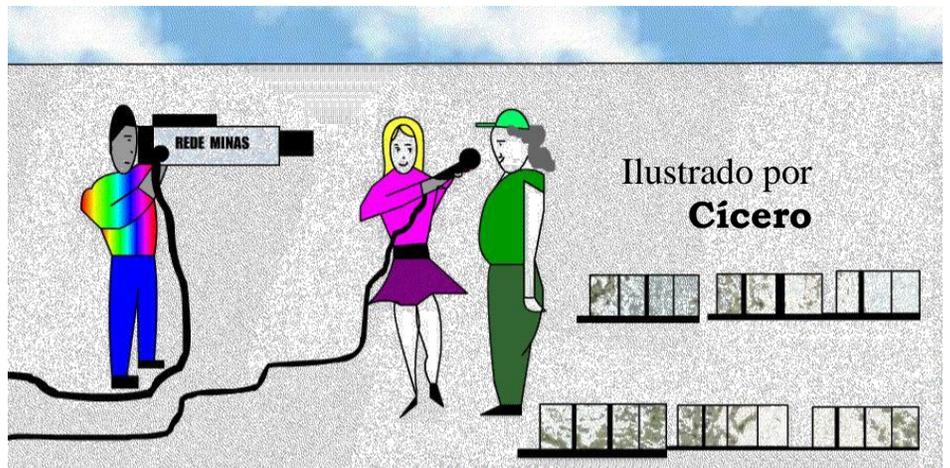
De repente pessoas de respeito começaram a mostrar o caminho. Talvez nem seja melhor que nenhum outro.

## Caso Ecobloco

Provavelmente não fará maior diferença que a gota d'água no oceano. Afinal 1/6 da população mundial é miserável. No Brasil são cerca de 30 milhões. Mas para mim e dez a vinte pessoas, fez a diferença.

Afinal nós  
começamos com  
alguns blocos.

Muito poucos  
mas quem sabe é o  
início de uma grande  
construção.



Alguns já viraram  
todos quando aparece um

- Si aparece minha cara

No mínimo é mulher pe

Outros pelo co

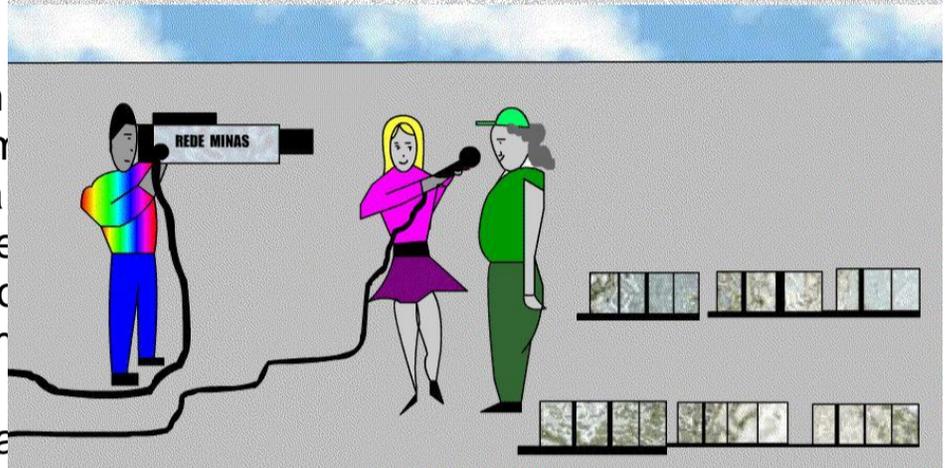
Orgulhosos do que fazem

Eu também não

crítico ineficaz do paterna

recuperando auto-estima, dignidade e o direito de sobreviver às custas do próprio suor e competência.

Ainda sobra tempo para sonhar.

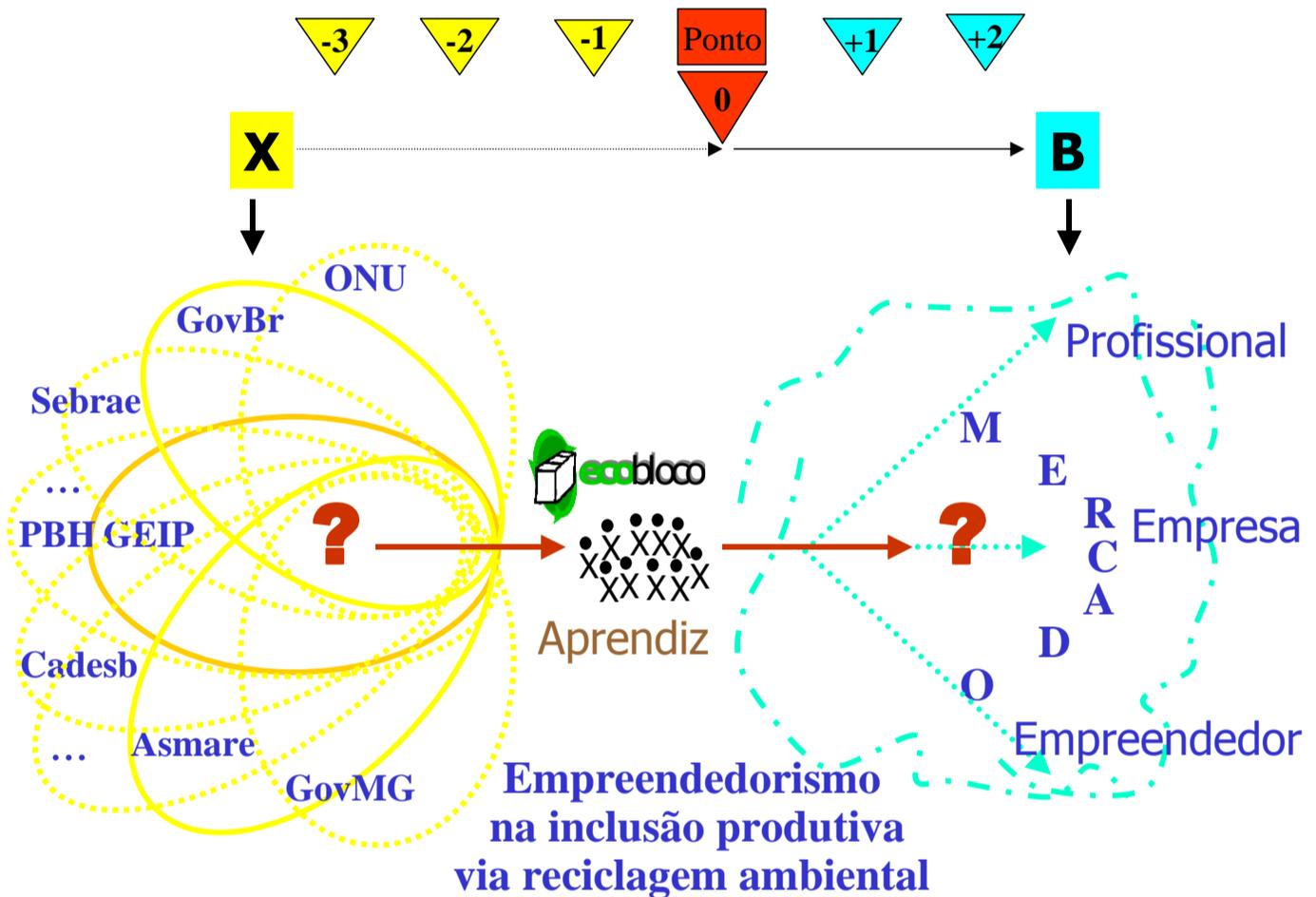


## Configurando “negócio social”

É gente demais se atropelando para ajudar, sem saber como.

Este Assistente, mesmo abusando do informal, pretende contribuir com soluções gerenciais. A seguir, a primeira configuração do problema, conforme deduzida ao longo das diversas reuniões. O diagrama, construído para o Ecobloco, serve a casos semelhantes.

De um lado apresentam-se organizações públicas, privadas e instituições. De outro o misterioso ente que no 3º milênio regula como Deus, a vida dos cidadãos. O mercado. Poderoso predador.



No meio o indivíduo, morador de rua ou não. Excluído do padrão normal de vida social, onera aparelho público, no aspecto de apoio, saúde, repressão, orientação etc. São tigres a ressocializar.

Há muitas maneiras de avaliar investimento social como visto acima. Genericamente medido pelo IDH, Índice de Desenvolvimento Humano, cada esforço de integração de pessoas à sociedade pode submeter-se a critérios diferentes. Para estabelecer medidas de sucesso, foram definidas tres vias de reinserção social.

1º : Caminho profissional. Cidadão se recapacita e volta ao mercado mais qualificado. Prepara-se para disputar melhor. Algumas questões importam para profissionalizar excluídos:

- É preciso capacidade de reabsorver mão de obra. Assistência tem a ver com economia. Não adianta preparar para mercado inexistente.
- Sem possibilidade de retorno a seu segmento de origem, o excluído deve readaptar-se, migrando para mercados em desenvolvimento.

Mesmo recuperando o cidadão para o trabalho, não se pode esquecer que irá competir com quem já está no mercado, gerando novo desemprego. Desenvolvimento deve ser integral, envolvendo indivíduo

## **Caso Ecobloco**

isoladamente, grupos conforme as diversas formas de organizações que ocorrem na realidade e sociedade como um todo (Vide Valores e Cultura do Desenvolvimento).

2º : Caminho empreendedor. Cidadão se recapacita mas volta ao mercado como empregador. Indivíduo ressocializado deve voltar bem melhor preparado. Sobrevivência da pequena empresa é guerra da qual se tem notícias de baixas desastrosas. SEBRAE e órgãos de apoio ao empreendedorismo negocial se dedicam a isto. Entretanto estatísticas do insucesso dos novos negócios, continua com tendências crescentes a longo prazo, mesmo que a curto prazo tenha havido expressiva queda após estabilização monetária. (Vide MultiEstratégia CD320).

3º : Caminho cooperativo. Cidadão não retorna sozinho ao mercado mas dentro de organização incubada, formando Grupo de Produção, que capacita pessoas a se apoiarem mutuamente no esforço de sobrevivência social, empresarial e econômica.

Embora trabalhando todas as possibilidades, este é o foco do Ecobloco. Gerar Grupos Cooperativos de Produção com maior possibilidade de autonomia e auto-sustentabilidade no mercado.

Organização Cooperativa não é necessariamente a mesma coisa que figura jurídica da Cooperativa, constante da lei. Esta é forma legal enquanto aquela é essencial a qualquer grupo, Pessoa Jurídica ou não. A confusão gerou recente atrito com Assessor Dieese, citado acima. Apesar de se declarando bacharel, mestre e candidato a PhD, confundiu forma jurídica da cooperativa com espírito cooperativista.

Para Katz e Kahn, não há chance de qualquer organização no mercado, seja pública, privada ou institucional, a não ser que desenvolva entre seus membros o espírito cooperativo e a postura de aprendizado constante. Isto vai sendo gradativamente confirmado.

Antes de concluir este bloco, explico números e letras na figura acima. Trata-se de modelo de cronograma ou controle da implantação de projetos. Método do Ponto Zero. Contagem regressiva. É 3, é 2, é 1, é 0. Depois progressiva +1, +2, +3. Como brincadeira de jovens para jogar alguém na água ou adulto para tirar carro do atoleiro. É um, é dois é já. O método do ponto zero consta de textos teóricos e casos simples ou complexos desde a implantação de sistemas, construção de fábricas e até para derrubar a parede de uma loja num fim de semana (Vide Casos ou AIP Smart Card).

Qualquer dia escreverei texto específico a respeito. Por enquanto vai apenas esta rápida explicação e as referências já publicadas.

## Burro, macaco e tigres (agora também onças)

Prá ganhar a grana faço de macaco, tigre e qualquer palhaçada.

Afinal de onde saíram estes animais aos quais se faz tantas referências? Tudo começou com impressionante documentário sobre reinserção de tigres asiáticos na vida selvagem. Disponível em TV a cabo, sugiro para todos. Trata-se de caçador e domador de animais que treinam casal de tigres asiáticos, em risco de extinção, ambos de seis meses a reingressarem na selva, numa tentativa de salvar a espécie.

Durou dois anos. Serve de parâmetro para educadores. Repleta de dificuldades e surpresas boas e más. Chega a ser hilário, ridículo, triste, gratificante, aterrorizador, verificar cada passo. Animal recebia carne de abatedouro. Ao enfrentar presa que deveriam matar para comer, queriam brincar. Treinados para caçar, porque só assim iriam sobreviver, atacam ferozes búfalos mas fogem covardemente de feios avestruzes. Erro de julgamento? Medo do desconhecido? Sem tirar a graça, contando o fim da estória, o trabalho, foi cientificamente curioso. A tarefa mais difícil foi quando os animais se tornaram tão selvagens que, a qualquer momento poderiam matar seu próprio treinador. Como o pulo do gato. Mas aí é outra estória. Confirmam.

Agora o leitor já sabe porque os chamo de meus “tigres”.

São os valentes membros do Ecobloco. Vindos de carência social reencontram caminho da sociedade mercado de trabalho/empreendedor.

Perdoem chamar mercado de selva Não é minha a expressão. Apenas concordo. Não que deva continuar assim Minhas onças, ainda as conheço pouco São as gentis senhoras e senhoritas dos Grupos de trabalho para mulheres.

Com todo o respeito as chamo como à minha esposa, quando briga com filhos.

- Olha aí. Cuidado com a onça.

Saíam todos da frente pois lá vinha brasa. No livre mercado, sobrevivem tigres onças e animais da mesma estirpe. O resto é comida de hiena ou urubu. É preciso entretanto avaliar temores e recomendações de Karina, valente colaboradora da prefeitura:

- Cuidado para não estigmatizar mais. Já temos resistências demais.

Como o cliente final são os membros do Ecobloco e eles não só gostaram da terminologia como expandiram a brincadeira, continuo respeitosamente com o jogo de palavras. Animais selvagens lutam até garantir comida para si ou para os seus. Diferentes do homem. Não desperdiçam. Caçam apenas o suficiente. Sabe-se, desde a descoberta da evolução confirmada pela biotecologia, através do Genoma, que o ser humano moderno contém dentro de si a memória dos animais que foi ou

### Anilton

verifica  
entulho já  
peneirado



## Caso Ecobloco

com que conviveu até tempos remotos. Foram nossos ancestrais, muito além do macaco ou chimpanzé, parente mais próximo.

Por falar em macaco, este termo foi decorrente da comparação com o tigre. Os membros do Ecobloco na realidade se sentiam um pouco como parte de um circo. Ganhavam comida em troca de gracinhas (comportamento socialmente aprovado). Como todo trabalho pioneiro, o projeto teve alguns desacertos comuns de cronograma. Recrutado o primeiro membro em Dezembro de 2003 a linha de produção só começou a ficar pronta para operar em agosto de 2004. Foi quando Miriam, outra zelosa assistente social, confessava:

- Você não sabe o que tivemos que inventar para manter pessoal ocupado. Muita atividade interessante. Muito treinamento. Queríamos produzir. Sempre faltava algo, de equipamentos, laboratório até capacidade gestional. Isto retardou o início das vendas. Se fosse para repetir o projeto, recrutaríamos um ou dois meses antes do início da produção efetiva.

Acabei elogiando “bom preparo da equipe” mesmo vindo a saber desta história somente depois. Mal sabia então que estavam preparados até demais. Isto gerou outro problema. A síndrome do macaco. Ou repetindo aquela frase de um dos membros mais antigos:

- Prá ganhar nosso dinheiro e ficar numa boa nós finge até de macaco e faz qualquer palhaçada.

Esta pérola de sabedoria mostra uma face interessante do excluído social. Fica expressa nos malabarismos dos meninos de rua. Fazem trabalho de circo para ganhar algum dinheiro. Afinal o Ecobloco, por estratégia de marketing, foi inaugurado com festas, discursos. Os “cooperados” ficaram meses vivendo de “bolsa” sem poder produzir, embora se ocupando positivamente, bem orientados pelas sociólogas, assistentes sociais e técnicos.

A situação revela a grande dificuldade no relacionamento interpessoal do grupo. Alguns dos membros passaram a acreditar que produzir seria apenas para ingles ver. Ou, até que o grupo deveria produzir, mas os mais espertos cresceriam, galgariam postos, apenas fazendo macaquices. No momento em que redijo este item, Cícero recebeu balão (punição). Espero ver este valente companheiro com o grupo. Embora tenha prometido não voltar. (Ps.: Voltou. Confira.)

Com anos de “janela” em todo tipo de organização se aprende a avaliar a verdade dos que crescem na vida apenas fazendo gracinhas. Executivo amigo, bem de vida, às vésperas de se aposentar, hoje se dedica a fazer lobby de empresa pública para recuperar aposentadoria integral. Embora não produza quase nada, colegas aprovam sua disponibilidade. É um direito justo.

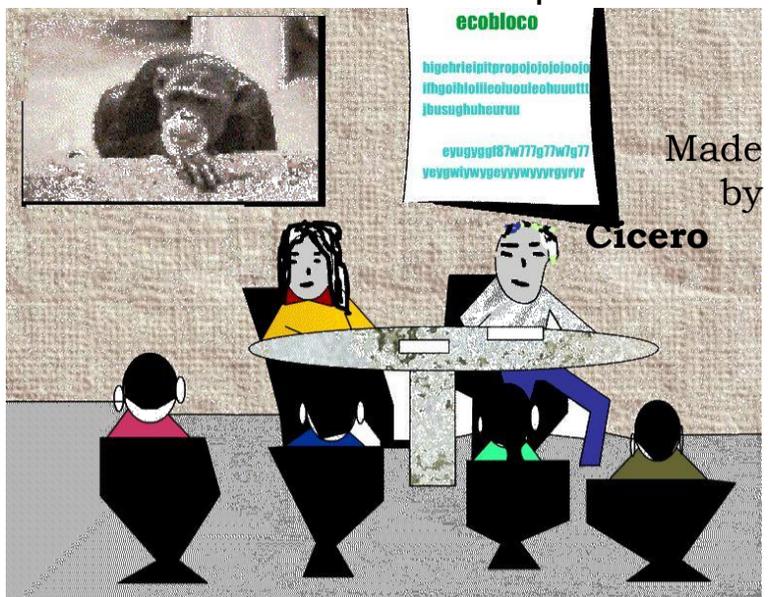
## Caso Ecobloco

Diante da miséria dos excluídos e da falência da previdência social é mais uma macaqueice.

Para não ser taxado de intolerante aceitei como um dos animais símbolo do Ecobloco, aquele engraçado primo mais distante.

Com ou sem rabo.

- Para sobreviver fazemos qualquer palhaçada.



Finalmente, o burro dispensa maior explicação. Carregador de carga. Trabalho braçal. Pesado. Cansativo. Alguém tem que fazer. Tivemos muito disto desde o início do Ecobloco. Repetindo Moacir:

- Lê eu não sei. Mas pegar no pesado é comigo.

Ou então a relutância de Wagner ao descobrir que estava de novo na Betoneira quando “Diretoria” aprovava a escala de trabalho:

- Aqui quem tá no pesado é só eu. Vô fazê grevi. Tou carregando este povo tudo nas costa. Vô é vortá a lavá carro na João Pinheiro.

Quis derrubar Diretoria. Só aceitou a escala depois de pedidos de mais uma semana de paciência. Ia chegar equipamento novo, misturadeira automática. Facilitaria trabalho pesado. Acabava sempre aceitando. Mas não sem reclamar, às vezes com razão. Não é que em vez de chegar o equipamento novo o velho quebrou? Quem lida com sistemas já conhece a Lei de Murphy nas “teorias do absurdo”. O pior sempre vai acontecer. Se está tudo bem, algo vai dar errado.

A “Diretoria” negociou com Wagner um horário melhor para compensar o sacrifício da betoneira. Para que! No horário prolongado de almoço, com uma hora a mais de folga, ele se esticava todo, deitado embaixo das árvores, fazendo questão de mostrar que estava à toa. Ainda bem que nenhum visitante passou por ali naquele dia. Logo recomendaram que, nos horários de folga, ele ficasse mais escondido para que ninguém fosse interpretar mal a situação.

Levou também balão de tres dias. Soube que está articulando com Cícero, o “Diretor” que queria derrubar antes, para agora derrubar o “Diretor” atual. Até parece empresa grande que conheço. Dia 03 de abril será (foi) a nova votação. Espero sobreviver até lá. Nem é à toa que a patroa reclama da minha calça ficar branca de cal na parte de trás. É de tanto andar de costas para a parede.

## Tecnologia em gap ou bases diferenciadas

Tecnologia que nós usa é virá massa no muque. Máquina é tudo véia.

Não sou expert em reinclusão social. Apenas gestor de negócios. Eterno aprendiz e fugitivo da tecnologia, conforme outra estória sobre a infância em minha terra, o chamado Vale da Eletrônica. Porisso trabalho com tecnologia em gap ou em base diferenciada.

A tecnologia não deve ser nem avançada nem atrasada. Deve ser adequada. Quem tem dinheiro usa a mais cara. No Ecobloco se usa a tecnologia que coube no orçamento. Estudos e análises foram de alto nível, realizados por laboratórios da UFMG com padrões de produção certificados por agências normatizadoras.

Na hora de montar a linha de produção, houve sacrifício da produtividade. O interesse foi ocupar mais mão de obra. Acabou funcionando a solução do burro de carga:

- Tem que pegar pesado quando precisa.

Já os mais expertos adotaram a sabedoria do macaco.

- Se der dinheiro nós trabalha. Se precisa nós finge que trabalha pros home ficar satisfeito e mandar mais dinheiro.

Mas é preciso também a coragem do tigre e da onça. Defender o espaço de sobrevivência, sem ameaçar o dos outros desnecessariamente.

- Comigo é assim. Se faltar comida prá crianças lá em casa, eu saio prá rua. Não volto de mão vazia (fazendo gesto de apertar gatilho).

O receio é de que, enquanto escrevo estas linhas, o autor desta frase esteja pelas ruas. Com revolver ou crack na mão. Buscando comida para esposa e dois filhos. Por isso fico feliz em ter colega como o André. É o técnico do Ecobloco. Acompanhou cada teste, cada montagem de máquina, cada novo membro recrutado. Um dia confessou:

- Eu não estava acreditando nisso aqui não. Todo mundo fez o melhor que podia. Mas não parecia que ia dar certo. Agora dá prá acreditar. Estou torcendo para que seja aprovada a nova unidade do Ecobloco. Vamos implantar com a metade do custo. Pelo menos aprendemos.

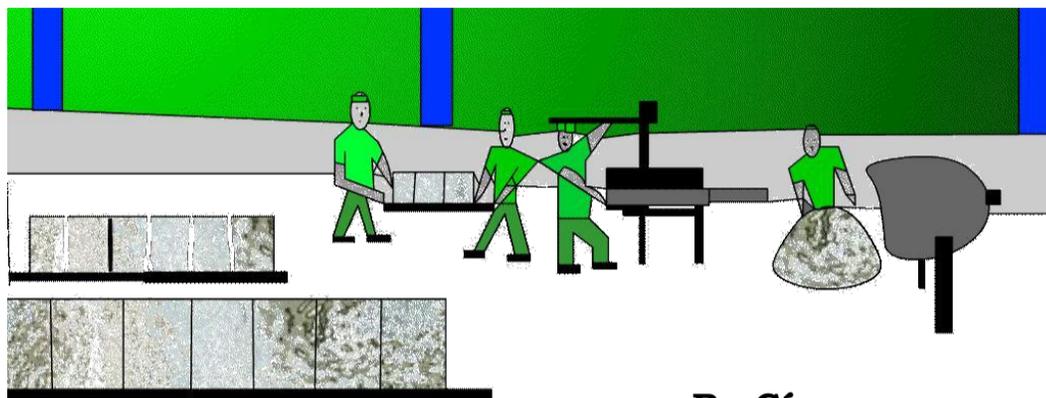
Feliz com companhia e entusiasmo do parceiro, fico confiante com sua profissão das horas vagas. Paraquedista. Seu índice de tolerância ao erro é zero. Caso contrário, uma vida se perde. O índice de perdas no Ecobloco devia ser também Zero. Entretanto perdemos Fred, Fernando, Carlos, quase perdemos Anilton e Cícero, cada qual por motivos diferentes. Estamos em risco de perder mais um, dois. Mais quantos?

Ouve-se falar que a política para a área mudaria. Que a experiência não iria continuar. O foco agora é outro. Espero que não seja verdade. Ou que haja alternativa melhor.

## Caso Ecobloco

Descontinuidade e conflitos ainda são a causa principal do fracasso de iniciativas públicas e privadas. Além da falta de solidariedade.

O projeto Ecobloco foi ousado. Merece sobreviver.



**By Cícero**

Dá pena ver burro sofrendo com a carga. Macaquinho que não faça palhaçada ou tigre que não consegue caçar para comer. Para cada animal extinto, ou em risco de sobrevivência, é o homem que se torna menor. O ser humano deve cuidar da inclusão social através da reciclagem para que não seja sufocado no próprio lixo ou vergonha. Porisso este empreendimento precisa continuar recebendo apoios em pesquisa tecnológica e experimental de seus parceiros públicos e privados.

Marcos visita clientes à pé, quando não consegue carona. Precisa de moto para facilitar. Sem falar na camionete para entregas. Adriano sonha com misturador automático. Nem pensa na máquina que um empresário demonstrou. Faz em ½ semana a produção de um mês, ocupando apenas 1 pessoa.

Porisso escrevo AIPs sem nem saber se terão leitores. Espero que as críticas e debates sejam positivos. Quem sabe com novos apoios o Ecobloco estabilizará e dará novo passo tecnológico e empreendedor.

Afinal, creio, a única razão do homem existir é para que a natureza tenha consciência e senso de preservação de sua própria beleza.

## Modelo de soluções progressivas

“Num aposta não que nós num presta. Lixo aqui é nós mesmo.”

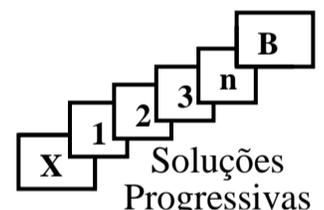
É difícil acreditar nas pessoas quando elas próprias não creem. Nem é fácil lidar com auto-suficientes ou dogmáticos. Em desenvolvimento tudo é relativo. A crença das pessoas em poder lidar com o absoluto, leva à busca desenfreada do definitivo. Poucos gostam de opções intermediárias nem se acostumam com modelos de mudança permanente. Sempre voltam a ficar insatisfeitos, assim que obtém solução que imaginam ser final ou ideal. Chama-se isto “disfunção cognitiva” ou conflito entre sonho e realidade.

Afinal, segundo o chinês, uma caminhada de mil passos começa pelo primeiro passo. Os fundamentos e lógica das soluções progressivas estão em Consultoria (CD320). Sua prática pode ser simplificada com o símbolo da escada. É a evolução. Cada degrau é conquistado a cada vez. Criar grande solução é difícil. Resolver pouco a pouco é viável. Cada solução dada traz um problema/desejo maior.

Nem sempre existe previsibilidade mas frequentemente se podem definir padrões progressivos para muitos projetos. Em Multi-Estratégia (CD320) mostramos como governo e/ou instituições, notadamente o SEBRAE demonstram a dificuldade dos desafios e a insuficiência de capacidade gestional exigindo investimento na busca de soluções. Aquela instituição apresenta estatísticas de fechamento de empresas, anteriormente sendo registrado 90% em 25 anos, passando a 80% em 2 anos e agora em 50% em dois anos. Isto se torna mais grave quando se sabe que o processo de estabilização de um empreendimento dura em média até 5 anos.

Para solucionar a questão de forma progressiva, o modelo se expressa em diagrama simples a saber:

Toda situação parte de ponto X desconhecido, se desenvolve por etapas 1, 2, 3, .... e projeta ponto B desejado.



Cada etapa conquistada reflui a novo desconhecido onde se almeja novo desejo em ciclo repetitivo de desenvolvimento.

Levam-se em conta os seguintes elementos:

- 1 – Um estágio avançado de desenvolvimento empreendedor consiste em atingir, ocupar, manter-se e dominar o topo de sua “cadeia de subsistência”, em situação cooperativa ou competitiva.
- 2 – A maioria ou totalidade das organizações trabalha em “gap” eco-sócio-técnico ou “cultural lag” onde seu capital humano e tecnológico, ocupam níveis diferenciados, dissociados ou em conflito.
- 3 – É essencial a qualquer organização construir sua escala de domínio onde todos os seus segmentos, possam ser envolvidos partindo, sem grande conflito, de um patamar mais baixo e obter acesso controlado por níveis diversos, desde o piso até o topo. Atingido o topo definido, a escala deve ser mantida/expandida para baixo e ampliada para cima.

## Caso Ecobloco

4 – Da mesma forma, implantação de projetos, tanto pequenos quanto ambiciosos deve ser escalonada em etapas, subsequentes e de nível crescente de dificuldade, a solucionar gradativamente, imprimindo à progressão, para níveis superiores, o necessário efeito cumulativo.

O eterno desafio é superar cada ponto B (expandir missão) e recuperar cada ponto X (memória cumulada). Textos do CD320 explicam, fundamentam método, apresentam ferramentas e casos práticos, dos quais se demonstra os mais recentes e significativos.



Como imagens valem mais que palavras e educar tem que ser divertido (Estórias da Carochinha e o ensaio Angel's Baby), a figura acima representa e torna mais compreensível o modelo, com um caso que diz respeito a todos os habitantes do planeta.

Empreendedorismo de inclusão produtiva em ambiente de reciclagem, por certo tornará esta história bem mais interessante.

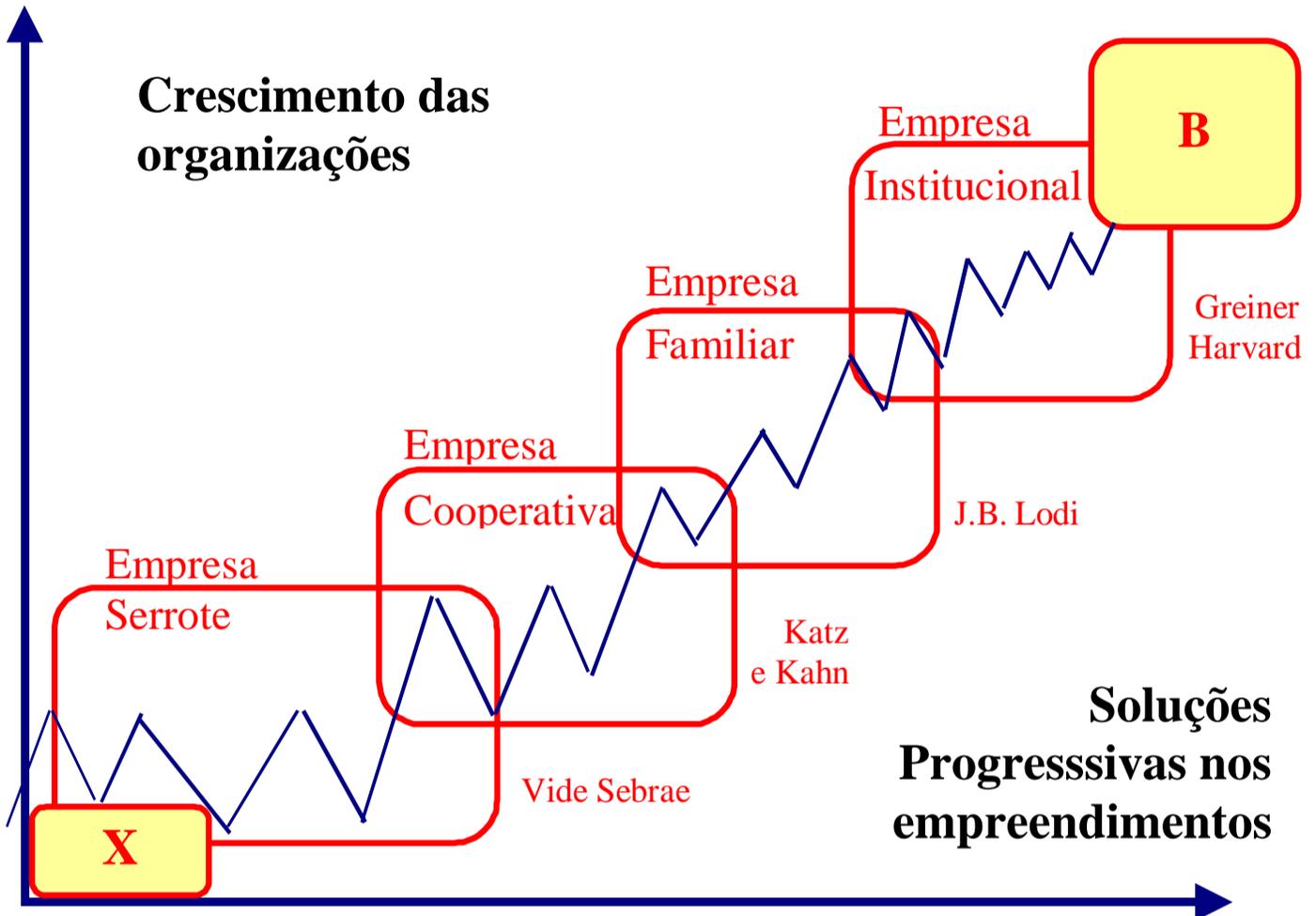
## Soluções progressivas no crescimento das organizações

Uma caminhada de mil passos começa com o primeiro passo

Através do modelo de soluções progressivas ajuda-se empresas a lidar com o processo de crescimento ou desenvolvimento permanente.

Hoje o termo da moda é gestão de mudanças.

No em-preendedorismo existem modelos de soluções progressivas disponíveis na literatura e experiência, como diagrama ao lado.



O Sebrae estuda e propõe soluções para o primeiro estágio a que denomina de serrote. Sobe e cai sem conseguir "take off", ponto segundo Rostow, em que o avião ou empreendimento, arranca do solo com capacidade de voar.

Seguem-se estágios subsequentes, alternativos ou simultâneos da Organização Cooperativa (Katz & Kahn) e Familiar (Lodi).

Ultrapassados os estágios, a empresa se torna institucional ou "perene". Não cessam as dificuldades, pelo contrário é bem mais complexa (Vide Caso Fiat). Entretanto, como recém nascidos, cada dia as torna mais fortes. A cada degrau conquistado, maiores são as chances de sobrevivência. Em média empresas levam até 5 anos para sair do Serrote. Levam até 35 anos para se estabilizarem cooperativamente. Até 75 anos para superar os traumas de família, quando é o caso. Após 75 a 100 anos têm a chance de se perenizar.

Não basta pois incubar o empreendimento. Caso se queira interferir positivamente neste quadro estatístico calamitoso, especial atenção deverá ser dada aos novos empreendimentos até que completem pelo menos cinco anos. Época em que terão atingido maturidade gestional.

A reinclusão produtiva está inserida num degrau ainda abaixo do diagrama. Aplicando-se também aqui o modelo de soluções progressivas,

## **Caso Ecobloco**

observam-se tres estágios de demanda social onde se torna necessário o apoio do Estado.

No primeiro estágio, os cidadãos excluídos encontram no “aparelho público” remédio temporário para necessidades emergenciais: alimento e moradia. O programa fome zero vem atendendo o passivo atual e cumulado desta dívida social. Estima-se em trinta milhões de pessoas.

No segundo estágio pretende-se que se reincluam através da (re)educação e/ou (re)emprego, conquistando renda e auto-suficiência, liberando o aparelho público e fazendo que se reintegrem plenamente.

Num terceiro estágio é de se esperar que não só obtenham mas gerem ocupação para terceiros. Só então estarão preparados para realmente empreender.

Programas públicos contemplam os dois primeiros estágios através de vários tipos de bolsa: alimentação, moradia, educação, primeiro emprego, etc.

Não é assunto específico do presente texto mas todo o segredo de um modelo qualquer de desenvolvimento está em identificar a forma de “queimar etapas” com segurança. Se de um lado, as etapas facilitam compreensão e implantação, de outro, saltá-las significa acelerar a possibilidade de melhores resultados. Cada caso entretanto é um caso. Veja-se a seguir.

## Soluções progressivas aplicadas no Ecobloco

Uma construção pode começar pelos tijolos

O diagrama demonstra a estratégia de soluções progressivas, aplicada no Ecobloco. Ali os estágios se subdividem em várias sub-etapas, para gerenciar cada qual de forma diferenciada.

O projeto veio do Sebrae. Alunos, para completar exigência de diplomação, elaboraram projeto de viabilidade de fábrica de blocos reciclando entulho. 2º estágio foi organizado em forma de laboratório.

### Inserção em Cadeia de Subsistência



Com patrocínio da Gerência de Inclusão Produtiva, Prefeitura de BH, teve apoio da ASMARE. A partir do 3º estágio entretanto é que começa desafio empreendedor. Ali ocorre o serrote. Levanta e cai. Levanta e cai. Dele padece a maioria das empresas iniciantes. Empreender não é solução fácil. Várias razões dificultam o sucesso:

- Mercado na concepção liberal-capitalista é por si só selvagem e predador, além de competitivo. Isto gera constante exigência de capacitação gerencial mutante.
- Oscilações econômicas, geradas por ciclos de oportunidades e também por boa/má gestão macro, determinam o insucesso com mais frequência que a capacidade média dos empreendedores.
- Finalmente se exige que empreendedor esteja preparado para novas situações na mesma velocidade em que o mercado se transforma.

Empreendedorismo a partir da inclusão social desvenda-se como mundo novo. Daí porque é preciso treinar “tigres e onças” para vencer desafios. Entretanto é preciso começar pelo mais simples.



## Análise dos macro processos

Lê eu não sei. Mas pesado é comigo. Ensinei serviço prá todos aqui.

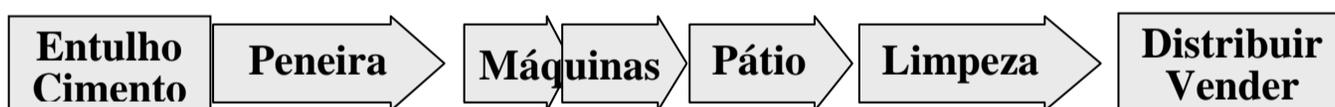
A gestão das empresas parece fácil. Buscando reduzir as áreas críticas em vendas, produção, finanças e outras poucas, todo empreendimento pode parecer igual mas não é. Cada negócio tem sua própria peculiaridade. Para garantir sua permanência no mercado, o empreendimento deve ter seu macro-processo conhecido e corretamente inserido no ciclo de negócios a que pertence.

Mesmo negócios semelhantes podem ter macro-processo diferente. Tentar gerí-los da mesma forma pode ser desastroso. Esta filosofia de abordar cada caso de forma distinta foi apresentada em Multi-Estratégia para Empreendedores e outros textos, disponíveis no CD320 anexo.

Ecobloco, Arte Papel e Salgados tem seus macro processos cada qual totalmente distintos, o que permite supor que sua análise gera modelos para ampla gama de outros empreendimentos. Da mesma forma tem a característica de ser o primeiro tipicamente para homens, o segundo misto e o terceiro para mulheres. Claro que este padrão de diferenciação por sexo não é rígido.

## Macro processo Ecobloco

O negócio com blocos reciclados está inserido entre os mercados do cimento/brita/entulho e o da construção, configurando o seguinte Macro Processo de produção:



Sendo a brita/entulho de relativa disponibilidade e a necessidade de construções maior que a oferta, o Ecobloco tem um mercado relativamente estável. A cartelização do cimento não o afeta pois impacta todo o ciclo de negócios de forma homogênea. Seus problemas são de aquecimento econômico e escala de produção.

É processo industrial que depende de investimento. Segundo o SEBRAE, a escala de produção mínima é de 40.000 blocos/mes. Entretanto, a ASMARE teria apontado também inviabilidade de sobrevivência de unidades isoladas de fabricação de blocos. O que foi confirmado pelas visitas regulares a representantes e concorrentes.

A auto-sustentabilidade deste empreendimento depende pois de aumento do número de unidades e escala de produção, além de outras idéias que melhorem produtividade e venda.

## Macro processo Arte Papel

Embora focando Ecobloco, a possível estratégia de trabalhar com capilaridades e redes, leva a analisar outros negócios de forma integrada. Entre eles o negócio arte-papel está inserido no mercado semi artesanal configurando o seguinte Macro Processo de produção:



Há limitações no fornecimento da matéria prima que vem de único fornecedor da ASMARE. O mercado incipiente mas promissor, depende de ser cultivado. Há boa margem para incorporar Qualidade, melhorando preço final. Existem processos produtivos subsequentes (Gutenberg, Cartões, etc.) que podem ampliar o negócio através da sua horizontalização e expansão para linha de consumo final, melhorando o Valor Agregado substancialmente.

A auto-sustentabilidade deste empreendimento não depende de escala mas do domínio técnico mínimo e conquista do mercado através da permanência e confiabilidade. Quebra de produção desestimula consumidor. Migração da escala artesanal para pequena escala industrial pode facilitar a manutenção de volume mínimo de produção e a preservação dos nichos de mercado conquistados.

## Macro processo Caminhos do Sabor

Aparentemente simples, pois tem fornecedores e clientes extremamente abundantes e diversificados, podendo ser tocado em qualquer escala, desde a doméstica até a mega-escala industrial, este é um dos negócios mais fáceis de implantar e difíceis de manter, tendo mercado extremamente predador.



A auto-sustentabilidade tanto pode ser conquistada a partir de base de produção doméstica como ser mantida em pequena escala. A expansão para maior da produção é perigosa. Nas hipóteses doméstica/escala é importante a continuidade da produção e fidelização do cliente.

Como dizia Alexandre (Caso Madeirense):

- Cada cliente deve ser atendido dentro das opções de diversificação, gosto e situação pessoal. Entretanto para se conseguir escala produtiva é preciso descobrir padrões de semelhança. Nós que entendemos do assunto, temos que descobrir e propor padrões.

## Caso Ecobloco

A frase se refere a um complexo industrial, mas a mesma lógica se aplica à consultoria. Cada caso é um caso mas padrões de semelhança podem ser aproveitados para facilitar o processo.

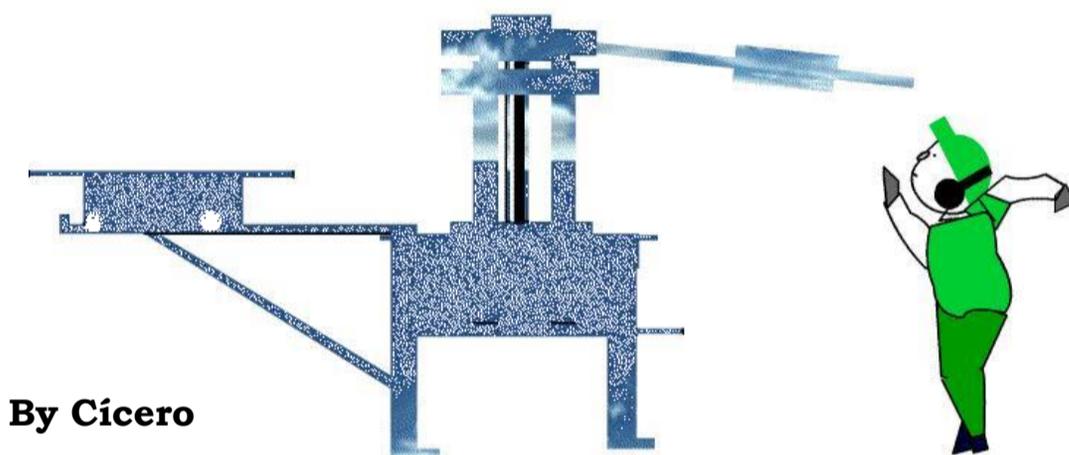
Da mesma forma afirma Brumer (Programa de Altos Estudos):

- Na área social não basta solucionar caso. É preciso multiplicar soluções para escala maior de atendimento, resolvendo maior número de carências.

Embora o foco deste Assistente seja o Ecobloco, a análise dos tres casos, permite enriquecer o texto, visto apresentar macro processos totalmente diferenciados. Os demais projetos se aproximam de algum destes tres, servindo para quase todos portanto a maioria das conclusões aqui apresentadas.

Mantida a ótica dos macro processos produtivos é aqui que se pode dar vazão à maior criatividade das pessoas. Como organizar o processo de trabalho, como distribuir ritmo e responsabilidades, como evitar erros.

A empresa japonesa cresceu dando liberdade aos colaboradores para ensaiar novas idéias. A empresa cooperativa pode enriquecer seu processo produtivo, estimulando a imaginação de seus cooperados.



É grande enfim a literatura a respeito, principalmente quanto aos grupos ou círculos de qualidade, plenamente aplicáveis às atividades cooperativas ou associativas. Sózinho ou em grupo, todo ser humano é um criador em potencial.

Técnicas de logística, reengenharia, qualidade e outras podem ser aplicadas gradativamente, aumentando desempenho e resultado de grupos de trabalho. Por enquanto é prematuro expandir o raciocínio.

## Poder e responsabilidades na organização

Nóis votamo. Mas nóis tava cego. Agora nóis qué mudá Diretoria.

Assistentes sociais recomendam moderar a lingua. Às vezes não se mede as consequências das palavras, às vezes alguém se choca ou se ofende com o vocabulário impróprio ou pesado. Por isso temos dois ouvidos e apenas uma boca. Marcos do Ecobloco alertava.

- Sô Ivan. Cuidado. O povo aqui leva tudo no pé da letra. Falou tá falado. Cobra o seu compromisso e esquece o deles.

Apesar dos bons conselhos, o melhor exemplo para manter uma sociedade ou grupo de trabalho bem organizados ainda é a anedota da suruba. Que as beatas me perdoem o termo e o caso.

Contam que tres amigos, ganhando um dinheiro extra, resolveram fazer uma farra. Alugaram casa por uma noite e convidaram uma loira, uma ruiva e uma morena. A única regra era de que, depois de apagarem as luzes ninguém era de ninguém. E assim foi até que:

- Aaaaahhh! Vamos organizar este negócio.

Disse um deles acendendo a luz. Os demais apagaram retrucando que combinado era combinado. De outra forma não teria graça.

- Aaaaahhh! Vamos organizar este negócio.

Outra vez a luz acende e os amigos apagam, dizendo que o trato era não ter organização.

- Aaaaahhh! Vamos organizar este negócio.

E quando os amigos quiseram apagar ele reagiu energicamente:

- Vamos organizar este negócio. Já levei tres vezes e até agora não peguei ninguém.

Talvez seja a melhor, senão única justificativa para se organizar. Entretanto responsabilidade e poder são fáceis de organizar na teoria e mais difíceis na prática. Lembra-se frase, citada no início deste texto

- Se num é prá obedecer prá que eu vou ficar mandando? Não quero nem saber. Agora não mando em ninguém e só faço o que eu quero.

Repito outras. Por exemplo o Diretor que o grupo queria tirar.

- Eu tava quieto. Fazendo tudo que mandavam. Aí me elegeram. Se não é pra obedecer o que eu mandar não precisava me tirar do meu canto.

E ainda um outro.

- Já me indicaram pra ser supervisor do grupo. Na época não aceitei. Agora se o sr quiser me nomear eu tou até pensando em aceitar.

Talvez a maior dificuldade em organizar grupos democráticos de produção é conciliar lideranças.

## Os tres principais modelos de organização

Comunismo disse que poder é do povo mas burocrata é que mandava

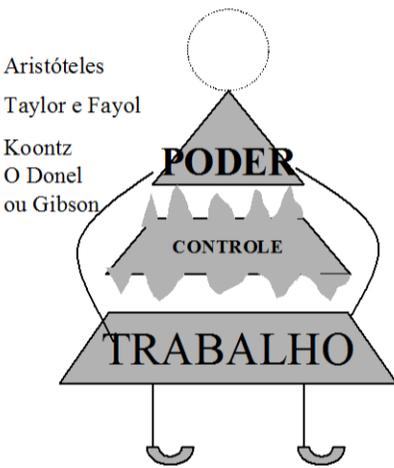
A tarefa mais complicada para um consultor de organização, principalmente cooperativa, é estabelecer as lideranças ou estruturas de autoridade. Até porque não basta a organização formal. O informal costuma ser mais importante.

Apregoa-se com entusiasmo a capacidade do trabalhador em promover auto-gestão em cooperativa igualitária. Muita empresa, em certos momentos, seria melhor administrada pelos empregados que pelo dono. Entretanto encabula verificar como algumas pessoas e negócios prosperam e outros não. Mesmo cooperativas, em dado momento se tornam controladas por alguma pessoa ou grupo.

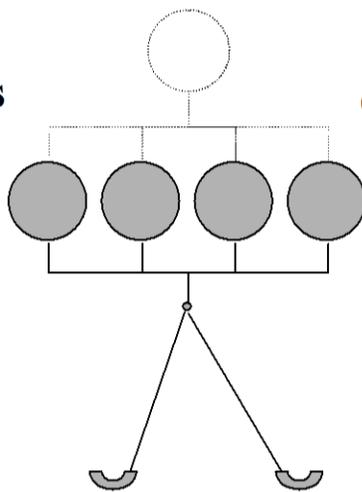


### Distribuição de Responsabilidades Poder

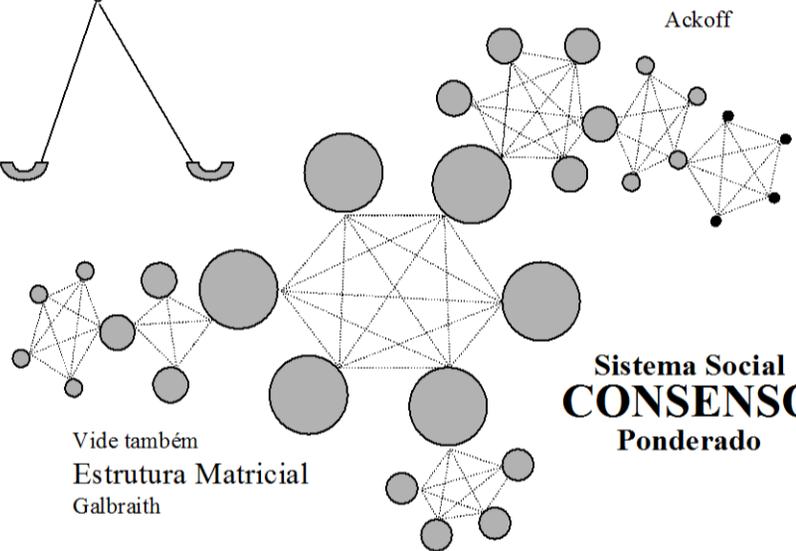
3



Estrutura de **PIRÂMIDE**  
só uma cabeça



Estrutura **COOPERADA**  
muitas cabeças



Sistema Social **CONSENSO**  
Ponderado

### Fontes do Poder

NATUREZA DEUS FORÇA CONTRATO CONSENSO

Assistente de Implementação

Heranças familiares, com igualdade de voto dos novos sócios ou filhos, frequentemente se transformam em disputa predatória. A maioria não sobrevive. Ou então se forma um grupo controlador. É o estigma do animal dominante, topo da cadeia alimentar. O que leva a crer que a igualdade está na preservação dos espaços e oportunidades individuais, não na aniquilação do sucesso diferenciado. No diagrama, está a estrutura de muitas cabeças, multiheaded.

Perfeita cooperação, sonhada e decantada. Seria ideal.

Igual poder, renda e responsabilidade. Há 35 anos busco casos. A maioria das organizações nasce assim. Jamais vi permanecer. Nem que seja informal, sempre alguém assume o poder.

A maioria das pessoas se sente melhor com alguém comandando. Nem que (ou, melhor que) seja eleito por eles próprios. O

## Caso Ecobloco

chefe. O líder. Esta estrutura piramidal é clássica. Em Aristóteles tinha apenas Poder e Trabalho. Depois surgiu o Controle, Burocracia.

Hoje organização é sanfona. Achata e estica. O comunismo suprimiu o grupo no poder alegando ser este do povo. Na realidade a burocracia comandava. Por isso não deu certo. Sufocou por cima. Capitalismo quer massificar, eliminar intermediários entre Capital e Trabalho. Vai sufocar por baixo. No próprio lixo e violência.

A cooperativa perfeita ou a pirâmide perfeita sempre serão buscadas. Mas a sociedade é composta de desiguais. Ansoff propõe a sociedade proporcional, baseada nos seus segmentos de sustentação (stakeholders) ao invés de só nos acionistas (stockholders).

Parece ser a mais próspera. Ackoff mostra como funciona. Propõe modelos matemáticos de solução ponderada de problemas. A sociedade nuclear é baseada no consenso das partes proporcionais mas desiguais. Cada núcleo escolhe sua forma de organização, respeitando os demais. A cooperativa existe onde funciona melhor. Pirâmide onde é necessário. Alianças e acordos dinâmicos ocorrem sempre que as realidades de mercado constituírem oportunidade ou ameaça.

Muitas são as formas pelas quais se organizam sociedades, forças naturais, sobrenaturais ou humanas foram alguns dos motivos originais. Desde Rousseau prevalece o princípio do contrato social, agora acolhido e tornado universal e obrigatório pelas normas ISO. A utopia do consenso será sempre o objetivo das sociedades livres. O poder da solidariedade sempre será o mediador da sociedade humana.

Este Assistente se torna distinto dos Cases Smart Cards, Fiat e outros que foram projetos acabados. Ali, se houver mudanças, não pertencem mais ao caso. Podem ser repetidos mas serão novo caso. Já o Ecobloco está em curso. A ele vão se agregando responsabilidades e novos grupos. As mutações no problema levam o consultor a buscar solução organizacional dinâmica, que possa ser adaptada na medida em que a realidade se transforme. De fato é mais uma tentativa de soluções progressivas. De qualquer forma busca-se uma solução adaptada às coisas de Minas.

Alguns grupos de trabalho são patrocinados por instituições inclusive italianas. A Itália parece ser o paraíso da ação cooperativa, segundo consta ocupando parte relevante do Produto/Renda Nacional. São Paulo por seu potencial econômico, embora retraído pelas crises do país e panorama internacional desfavorável, tem uma ampla rede de cooperativas, vinculadas aos mais diversos tipos de patrocinadores. Inclusive para gestão ou co-gestão de empresas insolventes.

Seja sob forma de cooperativa jurídica formal, seja sob forma de organização cooperativa, seja informalmente, a discussão e descoberta de soluções organizacionais é um amplo campo para estudo e experiências inovadoras.

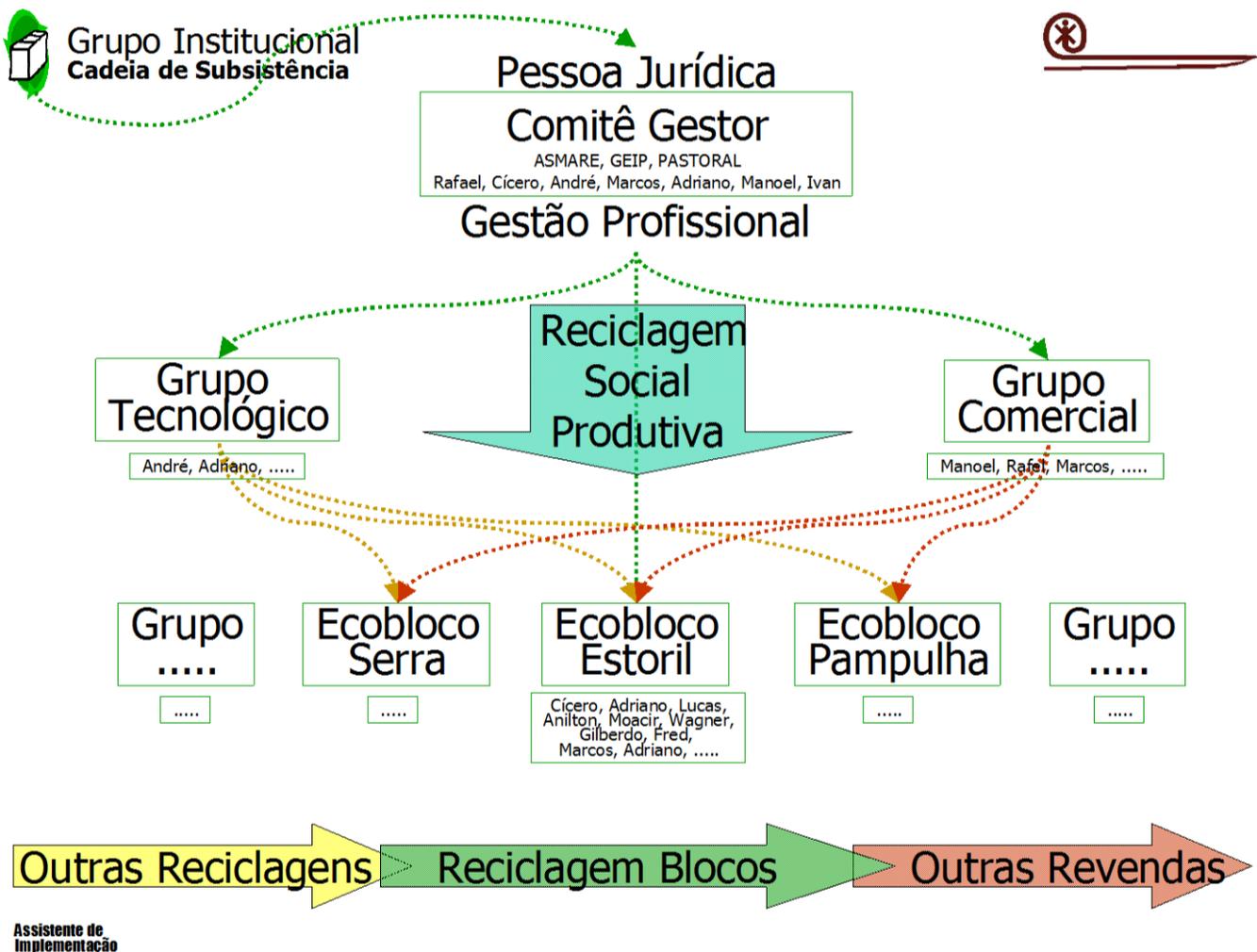
## A proposta de organização de inclusão produtiva

Juntando coisas simples e complexas em solução inteligente

Dentro de tais exemplos é preciso planejar e executar com coragem e pé no chão. Acreditando que é possível mas sem cometer erros e precipitações. Dentro deste princípio, a proposta de criar uma Associação, na forma de OSCIP que dará cobertura jurídica e gestional, aliada à ASMARE (catadores de papel de Belo Horizonte) e CADEB (Cooperativa de Desenvolvimento, Betim) pode ser viável.

Associa os tres tipos básicos de organização:

- Cooperativa, na base associada dos grupos de trabalho.
- Pirâmide organizando responsabilidades e controles internos do grupo.
- Aliança consensual para cadeia de relações,apoio mútuo e gestão.



O Ecobloco Estoril, por sua natureza e recursos, mesmo temporários, lidera este processo. Exige escala de produção como condição para sobreviver, sendo essencial pelo menos quadruplicar a produção mensal e abrir pelo menos mais duas unidades, além de consolidar seus vínculos de compromisso com o aparelho de limpeza urbana e processamento de entulhos.

Cada grupo de trabalho deve se organizar conforme a melhor conveniência de operação do seu foco. Voltando à descrição supra, por serem distintos os respectivos macro-processos de trabalho, cada qual terá organização diferente. O esqueleto entretanto será igual.

### Estrutura inicial do Ecobloco Estoril

A experiência que pode ser multiplicada

No Ecobloco Estoril, o Grupo de Produção se organizou na fase de experiência com um membro fixo por área de produção e os demais se revezando conforme necessidade.

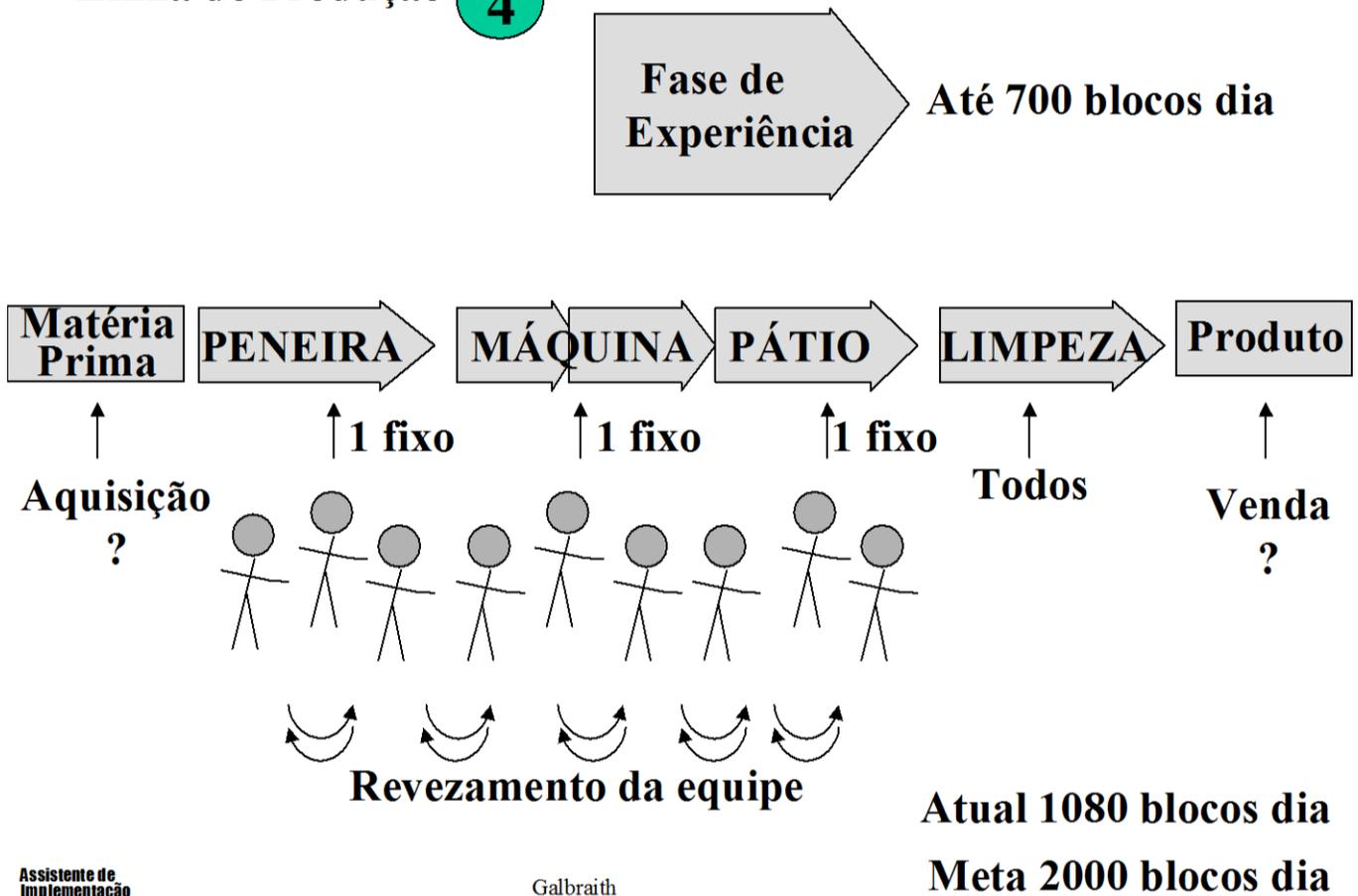
Os volumes de 700 blocos dia e 1080 blocos dia constituíram ensaios e estimativas da fase de laboratório. Produção real contínua se estabilizou em 500 blocos dia. Está negociado um novo acordo de 580 blocos dia, devendo crescer gradualmente até 2.500 blocos dia.



#### Distribuição de Responsabilidades



#### Linha de Produção 4



Contribuíram para a demora no “take off” a perda de alguns membros, inadequação de algumas máquinas que necessitaram ser substituídas e outros fatores.

Havia dúvidas sobre responsabilidades de aquisição, vendas e escritório. Com a formação do grupo técnico e comercial (vide diagrama acima) e tendência de gestão profissional, isto se equacionou.

Aparentemente, os principais fundamentos da organização do trabalho no Ecobloco se estabilizaram, a duras penas, como se relatará aos poucos.

## **Fluxo de fundos, capital de giro e fluxo de caixa**

Simplicidade e transparência é o grande negócio

Já se falou acima que encabula verificar como algumas pessoas e negócios prosperam e outros não. Receita milenar do Judeu é simples:

- Brá ficá rico é 2 receita: Ganiá mais qui gasta. Ou gastá menis qui gania.

O sírio ou libanes, também tem receita para bons negócios:

- Cumpra na breço baixa. Vendi na breço alta. Aprica bem u diferença.

Da mesma forma, o oportunista sabe e aproveita moeda redonda:

- Está sempre rolando. Tem que ver para onde vai e correr na frente pra pegar.

Apezar de esgotar em algumas frases toda a sabedoria financeira, verifica-se uma dificuldade, mesmo de profissionais com as tres técnicas do título. Quem compreender e souber administrar, com certeza não terá dificuldades em gerenciar nenhum negócio. Não é objetivo deste texto explicar técnica, apenas ressaltar sua importância.

Apenas um pequeno conceito:

### **Fluxo de caixa**

Representa todas as entradas ou saídas no caixa.

Ex.: Pagamentos e recebimentos.

### **Capital de giro**

Representa todos os bens com circulação usual.

Ex.: Estoques de matérias primas, produtos acabados, dinheiro.

### **Fluxo de fundos**

Representa movimentação total do capital.

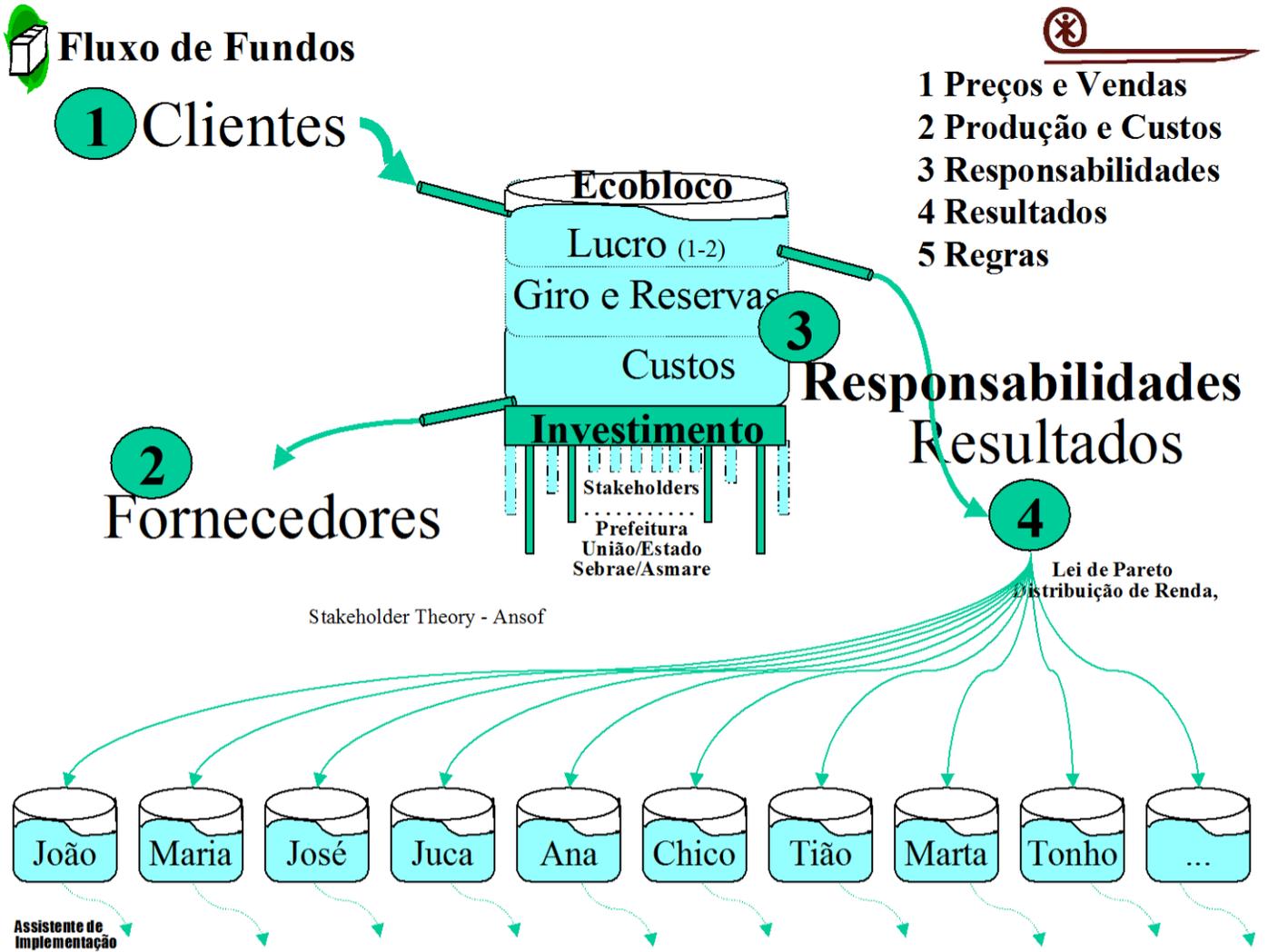
Ex.: Balanço horizontal financeiro e patrimonial.

Parece não ser exemplo mas único caso. Sintetiza todo o negócio.

Alguns autores apresentam conceitos diferentes. Muitos consultores também aplicam e interpretam de forma diferenciada. Empreendedor deve compreender e praticar técnicas de forma intuitiva ou planejada.

De qualquer forma é importante recorrer aos textos ou profissionais que dominem estas e outras técnicas, sem o que o empreendimento terá menor chance, passando a depender apenas da sorte ou intuição. Como imagem vale mais que palavra, apresenta-se o diagrama, representando a idéia.

O conceito da caixa d'água é fácil, comum e auto explicativo.



No intuito de apontar principais fundamentos dos negócios e suas ferramentas de forma simples e agradável, cabe o relato de caso sobre outra técnica interessante, a alavancagem financeira que é uma análise sobre o fluxo de fundos. Num conceito grosseiro, indica se é mais interessante trabalhar com capital próprio ou de terceiros. Mostra quando é preciso usar empréstimos e quando está se abusando deles.

Um cliente tinha formação de curso primário. No entanto presidia conglomerado de empresas de grande porte, Tudo começara com a compra de caminhãozinho financiado mas agora possuíam mais de mil veículos pesados e várias representações internacionais.

Estava entalado com relatório dos auditores apontando mal uso da alavancagem financeira. Ou seja, estaria usando mal o dinheiro da firma e empréstimos. Tudo isto baseado em indicadores matemáticos do fluxo de fundos. Empresa familiar, era questionado pelos irmãos, todos com curso superior e por executivo profissional, ambicioso e pretendente a assumir posição melhor.

Chamado a opinar, manifestei ao Presidente, opinião discordante. A análise estaria correta. Os indicadores aparentemente não eram favoráveis mas a conclusão estava equivocada.

- Porque? Pode explicar?

Cuidadosamente, primeiro para não dificultar a ação dos Auditores, segundo para atingir a compreensão de um grande empresário mas de baixa qualificação formal, tentei explicar:

- Os cálculos estão corretos. Mas a alavancagem financeira se aplica melhor a negócios com processo produtivo contínuo. O seu negócio é financeiramente descontínuo. Opera de forma irregular.

## Caso Ecobloco

- Como assim?

Obrigado a explicar o que não estava nos livros, foi então ensaiada resposta, comprovando que na prática a teoria é outra.

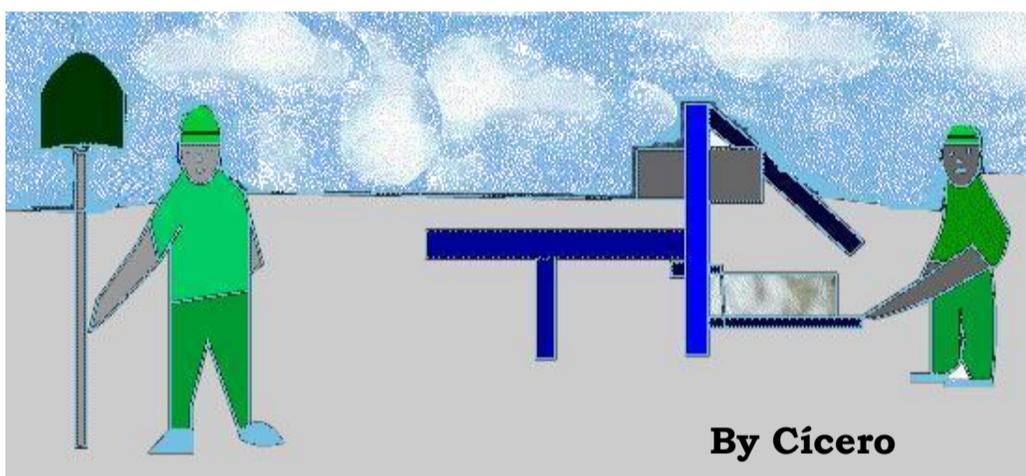
- Seu negócio é como a cobra. Quando enrolada é muito gorda. Acumula energia à espera da presa. Quando dá o bote estica toda e fica magrinha. Até morder, puxar e enrolar engordando de novo.

Nem foi preciso concluir. Ele próprio o fez.

Surpreso comigo mesmo por explicar uma fórmula complexa de cálculo, inclusive contradizendo auditores, com seus próprios números, vi o Presidente esboçar um sorriso, enquanto falava.

- Deixa criticarem. Enquanto isso vou engordando prá dar outro bote.

De fato, em pouco mais de tres meses, adquiriu nova grande concessão, triplicando o negócio. Daí porque Judeus, árabes e pessoas espertas ficam ricos. Nós ficamos mais experientes. Até um pouco mais felizes em ajudar negócios a crescerem de forma simples.



O consultor jamais pode perder o foco da realidade do cliente. Livros, teorias, técnicas, aplicativos são importantes. Mas a realidade sobrepuja todas as suas imagens ou concepções.

A teoria dos sistemas é mais do que inovadora. É revolucionária. Poucos se lembram que sua origem decorre da observação de princípios biológicos simples. Antes dela Galileu e Descartes já defendiam o método da dúvida e observação. Nenhuma teoria terá sustentação se for alheia à realidade que a cerca.

A ciência moderna descobre com perplexidade que os organismos mais complexos se baseiam em equações simples. É por aí o caminho. Os problemas podem ser complicados mas as soluções precisam ser simples. Fáceis de entender.

**Memórias de decisões caixa, produção, vendas etc.**

A melhor maneira de fracassar é confiar na memória.

Entre teoria e prática costuma haver grande distância. Este AIP nasceu dentro de grupo de produção, com pessoas simples e carentes. Na medida do necessário expande abrangência e profundidade.

Empresários de sucesso controlam empresas complexas por meio simples, até com caderninho de algibeira. Às vezes são necessários sofisticados sistemas informativos que nem sempre resolvem.

Nos grupos de produção, os controles devem ser simples. Com o tempo, recursos e aprendizado, se adotem soluções mais complexas, na medida da necessidade. A maneira mais simples de controlar empreendimentos pode ser iniciada com tres ou quatro ferramentas:

**Memória de decisões** ou Ata – O mais banal. O Grupo deve anotar em folha ou caderno os assuntos tratados e as decisões tomadas. Uma ata contém data em que se reuniu, participantes presentes (às vezes assinam a ata), pauta, ou seja, assuntos que foram tratados e decisões tomadas. Na medida em que a organização cresce, a memória de decisões se sofisticada, havendo às vezes necessidade até de registro em cartório, como a ata de certas assembléias.

**Diário de caixa** – O mais padronizado. Todo contador tem no controle diário do caixa sua principal base de informações. Muitas pessoas podem fazer com facilidade. Ex.:

Data	Anotação (ou lançamento)	Débito	Crédito	Saldo
05.02.2005	Saldo anterior			5,00
	Receita de venda Flamboyant	300,00		
	Pagamento do frete Sô Zé		30,00	
	Despesa com padaria		5,00	
	Adiantamento de vales		100,00	
	Saldo do dia			170,00
06.02.2005	Saldo anterior			170,00
	Etc. ....			

Há várias maneiras de controlar finanças. Especialistas devem obedecer normas nacionais e internacionais. Entretanto, num pequeno grupo é preciso ser apenas fácil de compreender e transparente.

**Diário de produção** (e vendas). O mais diferenciado. Cada processo de produção exige controle diferente. Entretanto algumas coisas são essenciais como: Estoque de matérias primas e produtos. Produção do período. Vendas. Quando o grupo cresce cada um destes itens deve ter seu controle separado. No início pode se fazer tudo junto.

Em manuais próprios, estes e outros modelos serão detalhados.

## Girando progressivamente em torno de si mesmo

Já tamos cansados. Todo mundo quer ensinar a mesma coisa prá nós.

Como se disse acima, todo consultor prefere fazer treinamento ou projeto. Já, implantar e obter resultados é mais difícil. Não foi diferente no Ecobloco ou em qualquer grupo de produção. No final as pessoas se cansam de tanta repetição. Certo conhecido, auditor de grande conglomerado, criticava os executivos, membros da família proprietária, que nem sempre aproveitavam boas lições, afirmando:

A gente pode levar o burro n'água. Fazer beber não tem jeito.

Francamente não sei quem erra mais. O aluno ou o instrutor. Por isso adotei o conceito da organização aprendiz. Todos aprendem juntos e ensinam uns para os outros.

Em conceituada universidade americana me surpreendeu a presença em sala, desde o candidato a doutorado, até alunos do segundo grau. O professor ironicamente resolveu minha dúvida.

- A lei da gravidade é a mesma para todos. Entretanto ela é estudada desde o jardim de infância até o pós-doutorado.

A diferença única é o nível de profundidade e exigência de cada um.

Aproveitei a idéia que reforçou minha admiração pela espiral.

Desde o "big bang" sempre giramos em torno dos mesmos pontos.

Apenas expandimos ou concentramos a direção.



Uma vez encontrados os vetores principais (linhas que partem do centro para fora) vamos sempre girar em torno dos mesmos.

Espero não aborrecer meus clientes mais do que já faço. Entretanto só conto piadas novas no começo. Depois é um eterno repetir ou como dizem os competidores desportistas

Mais alto, mais longe, mais rápido.

A corrida é quase sempre a mesma. O resultado quase sempre insatisfatório. A duração quase sempre infinita. Empreendedorismo de inclusão social em ambiente de reciclagem está apenas no meio. Pode ter tido um começo. Certamente não tem fim.

## Apêndice

### O que se disse ou repetiu do consultor

Porisso é que quando entra consultor só dá #ç\*¥ø.

Já estava pronto o texto quando os clientes protestaram:

- Você colocou nossas frases. Nós queremos também falar das suas.

Lembrei-me de “Toninho”. Diretor de grande empresa, membro dos Mascarenhas, uma das maiores famílias empreendedoras de Minas, citado em Consultoria, 1984.

Qualquer coisa assim:

- Alguns consultores não tem alma. O empresário se mata para gerar renda e eles nos consideram meras cobaias de seus casos.

Membros do Ecobloco pediram que fossem colocadas frases do consultor, ou que gostariam de registrar. Seguem por enquanto apenas algumas. Nesta versão já foram incluídas as primeiras ilustrações. Nas próximas prometo ampliar este capítulo:



10

**Cícero San**

Auto retrato

- Aqui, falo o que quero. Nas reuniões de negócio em outro lugar, penso no que vou falar.
- Todo mundo diz que é santo. Na primeira oportunidade tira proveito. Eu não sei se sou. Até hoje fui honesto.
- Não me deixa sozinho com mala cheia de dinheiro ou trancado com mulher bonita, que não respondo por mim.
- Você colocou frases de momentos difíceis até agora. Que será que eles gostariam de falar daqui para a frente?

-  
O bom consultor não pode perpetuar-se, nem ambicionar posição dos executivos do cliente. Há 36 anos trabalho, Há 30 anos optei por esta vida nômade. Porisso posso me considerar também um andante. Não fui morador de rua mas fui morador de sogra. Dizem que é pior.

Talvez com mais dez anos terei direito de receber aposentadoria, se conseguir recolher as contribuições que faltam. Até lá, tenho que trabalhar para sobreviver. Depois pretendo continuar trabalhando para me divertir.

Sonho encontrar o oásis que vai me acolher para sempre. Mas vivo com a certeza de que, quando o cliente não precisa mais é porque cumpri bem o trabalho. É hora de sair. O consultor é o profissional que é demitido, sempre que dá certo. Ou então pega um trabalho pior.

Por enquanto as próprias frases, repetidas pelos mais desafiadores clientes encerra este texto. Enquanto precisarem e aceitarem, vou ficando por aqui.

Se o leitor concorda ou gostou, junte-se a nós. Se não gostou ou não concorda, ajude-nos a corrigir os erros. Venha aprender junto. Se for chique, inscreva-se no Programa de Altos Estudos.

Apenas não esqueça que, como o comunismo sufocou por cima, na burocracia e corrupção, o capitalismo pode sufocar por baixo. No próprio lixo ou violência.

## Princípios editoriais éticos e questões de autoria

No interesse e para a privacidade do Cliente, adotam-se políticas editoriais com princípios, entre os quais:

- Divulgar informações apenas com autorização, no benefício, ou que jamais possam ser usadas contra cliente seu representante ou colaborador.
- Jamais trabalhar para concorrentes, em conflito de interesses, ou em “quarentena” (mínimo de dois anos).

No Site ou CD320, clientes ou soluções de acesso livre estão em **Casos**. Assuntos confidenciais, constam de arquivo **Reservado**. Textos e Bibliografia constam em **Biblioteca**. Os níveis de acesso físico são controlados por meios comuns de restrição a cópias. Acesso “on line/tempo real” pode ser controlado por softwares de segurança, a critério ou dentro da política de cada cliente.

Fica autorizada a reprodução deste material no todo ou em parte, para fins não comerciais, respeitadas as fontes e os princípios éticos.

Mesmo vencida a quarentena ética, limita-se a divulgação a temas de domínio universal, objetos de conteúdo não identificado e ©Interactor. Acesso a conteúdos específicos ocorre apenas através ou com autorização da empresa titular dos direitos.

Com verba de pesquisa restrita ao resultado da venda do próprio trabalho, o autor faz veemente protesto contra a paralisia mental a que se lançou o país, tanto pelo esgotamento ou arquivamento dos grandes projetos metodológicos, abundantes na década de 70, ou de que se abdicou pela paralisia libertária dos anos 80, liberalismo ingênuo dos anos 90, como pelo desleixo para com nossos pesquisadores ou centros de pesquisa, muitos de nível internacional.

A retomada de (re)edições gráficas, iniciadas em 84, multimídia, premiadas em 97 como um dos primeiros ebooks editados no país, é um voto de confiança nas novas lideranças empresariais, trabalhistas, sociais e políticas que insistem renovar esperanças de ricos e pobres.