

AS VANTAGENS COMPETITIVAS DO RINCÃO GAIA

Debora Nayar Hoff*
Kelly Lissandra Bruch**
Letícia Piccoli Pfitscher***
Luciane Alves Fernandes****

Sinopse: Este trabalho pretende analisar as vantagens competitivas do Rincão Gaia a partir da identificação de sua finalidade, de suas competências essenciais e de suas estratégias competitivas, e se essas estratégias podem criar uma inovação de valor e um mercado específico. Para atingir tal objetivo, o artigo foi organizado em quatro seções: a primeira, enfatizando a introdução ao tema e a metodologia utilizada para análise e construção do texto; a segunda, enfatizando as abordagens teóricas utilizadas; a terceira, trazendo as informações sobre o objeto de estudo; e a quarta, fazendo as análises e ponderações finais sobre o assunto. Pode-se dizer que o Rincão Gaia é um sistema que possui finalidade social-econômica, cujas competências essenciais são a cultura organizacional, os recursos ambientais disponíveis e desenvolvidos e os recursos humanos, e sua estratégia competitiva é a diferenciação com enfoque.

Palavras-chave: Vantagens competitivas. Gaia. Diferenciação.

THE RINCÃO GAIA'S COMPETITIVE ADVANTAGES

Abstract: This work intends to analyze the competitive advantages of the Rincão Gaia, from the identification of its purpose, its essential abilities, its competitive strategies and if these strategies create an innovation of value and a specific market. To reach such objective, the article was organized in four sections, the first one emphasizing the introduction to the subject and the methodology used for analysis and construction of the text, second emphasizing the used theoretical approach, third bringing the information on the object of study and the fourth section making the final analyses and weight on the subject. It can be said that the Rincão Gaia is a system that possess social-economic purpose, whose essential abilities are the organizational culture, the available environmental resources and developed and the human resources and its competitive strategy it is the differentiation with approach.

Keywords: Competitive advantages. Gaia. Differentiation.

* Doutoranda em Agronegócios pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios - CEPAN/UFRGS. (dhoff@uniplac.net).

** Mestranda em Agronegócios pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios - CEPAN/UFRGS. (kellybruch@yahoo.com.br).

*** Mestranda em Agronegócios pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios - CEPAN/UFRGS. (leticia_pfitscher@yahoo.com.br).

**** Doutoranda em Agronegócios pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios - CEPAN/UFRGS. (lucianef@grupointegral.com.br).

1 INTRODUÇÃO

O que acontecer com a terra acontecerá com os filhos e filhas da terra. O Homem não teceu a teia da vida, ele é dela apenas um fio. O que ele fizer para teia estará fazendo a si mesmo. (PERRY *apud* CAPRA, 1996, p. 9).

O avanço dos processos produtivos e das relações econômicas, num mercado cada vez mais competitivo, vem exigindo das empresas uma postura cada vez mais estratégica em sua atuação no mercado. Pode-se dizer que, mesmo as organizações que não têm uma finalidade econômico-financeira precisam se preocupar com essas novas condições de mercado, sob o risco de deixarem de existir no curto prazo.

Enquanto estratégias de atuação no mercado, as organizações podem contar com uma gama de possibilidades, as quais deverão considerar o ambiente interno e externo em que estão inseridas. De acordo com Tavares (2000, p. 332), “[...] a escolha de uma estratégia depende da compreensão de como as forças ambientais afetam ou podem vir a afetar a organização e os demais componentes participantes de seu escopo competitivo”. Mais do que isso, Certo (1993, p. 157) afirma que o “[...] sucesso é o resultado mais provável quando uma organização tem uma boa estratégia e a implementa bem”.

Um outro enfoque, relacionado com as questões estratégicas e a sua adoção pelas empresas, é trazido por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 105), quando correlacionam a combinação de recursos, as capacidades da organização e a forma como são geridos com a criação de competências essenciais por parte da organização. Essas competências essenciais seriam a base da criação de uma vantagem competitiva para uma organização concorrer no mercado.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 105) vão mais longe quando afirmam que “[...] os recursos por si só são incapazes de gerar uma vantagem competitiva [...], na verdade, a vantagem competitiva é gerada pela combinação ímpar de vários recursos”. Ou seja, não basta a organização ter um conjunto de recursos interessantes, ela precisa saber como organizá-los de forma a criar um diferencial no mercado, que estabeleça uma vantagem competitiva na concorrência com outras organizações.

Dessa conjuntura, surge uma ponderação. As questões de administração estratégica e de criação de vantagens competitivas vêm, ao longo do tempo, sendo trabalhadas para grandes empresas ou corporações que atuam em mercados nacionais e internacionais e que competem com outras grandes empresas ou corporações. Alguns autores, no entanto, começam a trabalhar as questões de administração estratégica e de criação de vantagens competitivas

também para empresas de menor porte. Essa é a idéia de Kim e Mauborgne (2002, p. 204) quando mencionam:

As empresas emergentes, pequenas ou grandes, que alcançaram um crescimento sustentável e lucros elevados são aquelas que buscaram a inovação de valor. Seu foco estratégico não estava em superar a concorrência dentro de condições específicas do setor, mas sim na criação de um valor fundamentalmente novo e superior, tornando, portanto, seus concorrentes irrelevantes. Elas foram além da competição em mercados existentes, expandindo o lado da demanda da economia.

Nesse contexto, o trabalho ora apresentado se propõe a estudar, sob o enfoque das vantagens competitivas de Porter (1992), a estratégia que vem sendo utilizada pela Fundação Gaia para abrir espaço a suas atividades junto ao mercado. A proposta é interessante sob dois aspectos: primeiro, por estar analisando uma organização que não tem como finalidade principal a geração de lucros; segundo, por ser uma organização de pequeno porte, e a teoria das vantagens competitivas de Porter (1992) ser, usualmente, utilizada para empresas e organizações de grande porte. Arrisca-se na utilização desse referencial por se entender que empresas de menor porte e de fins não-lucrativos também precisam garantir seu espaço junto ao mercado e seu crescimento.

Nesse particular, cabe ressaltar que o olhar focado em formulação de estratégias competitivas em instituições que não tenham fins lucrativos, como é o caso da instituição em estudo, implica em visualizar as possíveis vantagens ou desvantagens das opções de geração de renda junto ao mercado. É necessário se ter claro que não dividir lucros entre sócios não é sinônimo de trabalhar em déficit. Mesmo uma instituição que não tenha fins lucrativos precisa gerar superávit para garantir fontes próprias de ampliação da capacidade produtiva, entre outras possibilidades de investimento.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho tem por objetivo identificar a finalidade, as competências essenciais e as estratégias competitivas que o Rincão Gaia, enquanto sistema, vem utilizando ou pode utilizar como diferenciais junto ao mercado em que está inserido, e se nessa estratégia pode ser observada inovação de valor e o surgimento de um mercado específico para os produtos e serviços da organização.

O artigo foi organizado em quatro seções. A primeira seção trata da introdução ao assunto abordado e da metodologia utilizada para o estudo em epígrafe. A segunda seção

apresenta um conjunto de abordagens teóricas que ajudam na análise do objeto de estudo. Num primeiro momento, traz-se a idéia de sistema e sua finalidade, com o objetivo de identificar a finalidade principal da Fundação Gaia e do Rincão Gaia — é importante destacar que a identificação de sua finalidade ajuda a desenvolver a idéia de criação de valor e de vantagem competitiva, bem como identificar qual a vantagem que a empresa já tem ou pode criar junto ao mercado. Num segundo momento, trabalha-se a questão da competitividade sistêmica e analisa-se também a abordagem de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), que correlacionam a competitividade com a existência de recursos e capacidades dentro das organizações. Por fim, apresentam-se as idéias de estratégias competitivas, trabalhadas por Porter (1992), no enfoque das estratégias genéricas que as empresas podem criar.

Na terceira seção são apresentadas as informações coletadas junto à Fundação Gaia e ao Rincão Gaia, as quais trazem parte da história, das características e as atividades econômicas que o Rincão Gaia executa desde a sua criação. A Teoria de Gaia, que dá fundamentação teórica e ideológica às atividades realizadas junto à Fundação Gaia, também é explorada nesta seção do trabalho, porque auxilia no entendimento da finalidade do objeto de estudo.

Para a coleta de informações, foi realizada visita de campo e acessado o material disponibilizado pela Fundação Gaia em seu site. Essas informações foram complementadas por outras bibliografias necessárias, principalmente, para o entendimento da Teoria de Gaia.

A quarta e última seção traz as análises e as conclusões que foram possíveis de se obter a partir do confronto da teoria abordada com os elementos coletados junto ao objeto de estudo, buscando responder aos objetivos principais deste trabalho.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 SISTEMAS E FINALIDADE DOS SISTEMAS

Nesta etapa do trabalho é importante entender a idéia de sistemas, de como o sistema pode definir suas finalidades e possibilidades de mudança, a fim de orientar as análises posteriores sobre a criação das vantagens competitivas para o Rincão Gaia, o qual pode ser entendido como um sistema.

Para fundamentar a idéia de sistema, busca-se a idéia de Morin (1987, p. 99-100). Para ele, o sistema é uma “[...] unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações ou indivíduos”. Além disso, Morin (1987, p. 103) entende que o sistema possui alguma coisa

a mais do que simplesmente a junção de seus componentes, ou seja, para esse autor o sistema (o todo) é maior do que a soma de suas partes, porque possui “a sua organização, a própria unidade global (o todo) e as qualidades e propriedades novas, emergentes da organização e da unidade global”.

Donnadieu (1997), por sua vez, entende o sistema como um conjunto de elementos em dinâmica interação e organizado em função de um objetivo. Esse autor traz para junto do sistema a idéia de complexidade, que pode ser entendida como a pluralidade de elementos e sua interação; de equilíbrio, que pode ser entendido na interação dinâmica das partes que compõem um sistema; e de finalidade, que aponta que os sistemas têm objetivos, os quais podem ser predeterminados ou autodeterminados (neste último caso o próprio sistema escolhe qual é a sua finalidade e trabalha por ela).

Ainda na visão de Donnadieu (1997), um sistema pode tender para três finalidades distintas: econômica, financeira e social. O autor aponta, ainda, que é possível imaginar a combinação dessas finalidades em proporções variadas para explicar a característica de cada sistema analisado. Um sistema poderia ser econômico, financeiro e social ao mesmo tempo, tendendo para uma dessas características como sua finalidade principal. Assim, a Figura 1 identifica o entendimento de Donnadieu (1997) acerca da finalidade dos sistemas, e o ponto “O” identifica a tendência da finalidade da organização, no específico entre a finalidade econômica e a social tendendo para a econômica.

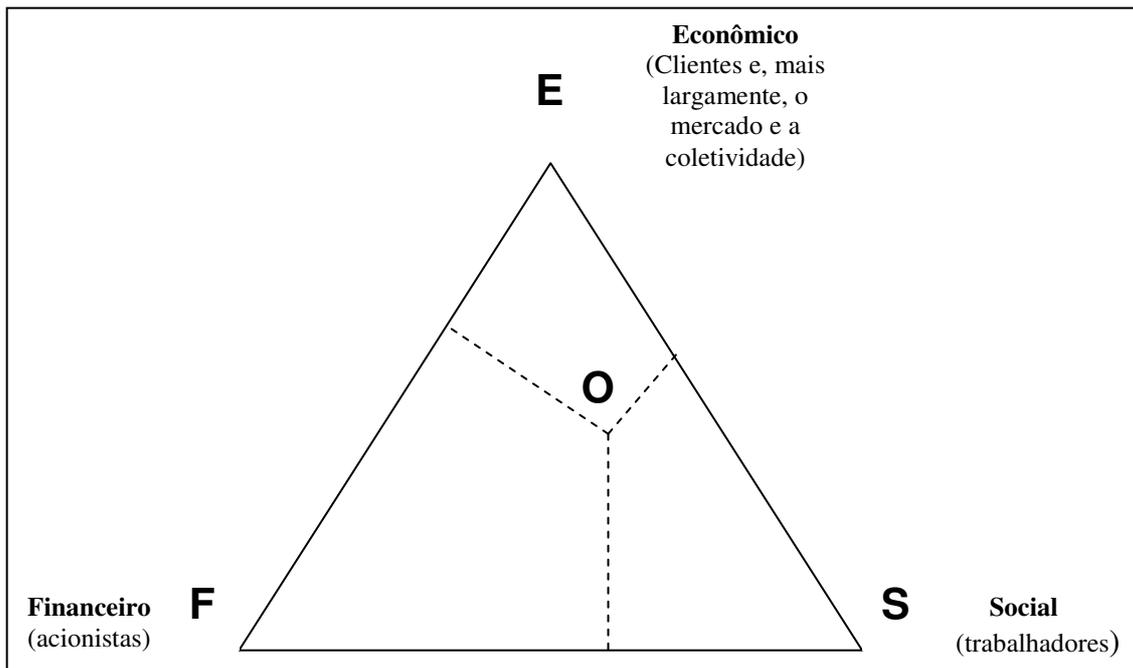


Figura 1 - O Triângulo das Finalidades Institucionais

Fonte: DONNADIEU, 1997, p. 68.

3.2 A ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

Quando se passa a observar a teoria existente acerca do planejamento e administração estratégica, Certo (1993, p. 112-113) resume bem as principais questões que precisam ser analisadas para que se tenha clareza sobre a situação atual da organização e se possam formular estratégias adequadas para ela. De acordo com esse autor, as questões críticas seriam as seguintes: “1. Quais são o(s) propósito(s) e o(s) objetivo(s) da organização? 2. Para onde a organização está indo no momento? 3. Que fatores ambientais críticos a organização está enfrentando atualmente? 4. O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?”

Se por um lado as questões 1 e 3 nos remetem respectivamente para as idéias de Donnadieu (1997), quando tratam da finalidade do sistema, e para as de Luhmann (s.d.), quando tratam da importância do meio enquanto influência para o desenvolvimento do sistema, por outro, as perguntas 2 e 4 irão esbarrar em questões de estratégia e de competitividade. Para respondê-las, seria interessante trazer as idéias de Coutinho e Ferraz (1995, p. 18-19), que apontam as condições nas quais uma organização consegue ter sucesso e os fatores determinantes da sua competitividade.

No entendimento de Coutinho e Ferraz (1995, p. 18-19), o sucesso competitivo de uma organização depende da criação e da renovação das suas vantagens competitivas junto ao mercado. Em suas próprias palavras, “[...] o sucesso implica, também, em que as empresas mostrem-se aptas não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo quando necessário”. A correção de rumos está correlacionada com o conhecimento do ambiente no qual a organização está inserida. Assim, na visão de Coutinho e Ferraz (1995), o estabelecimento de vantagens competitivas pelas organizações pressupõe o domínio sobre os fatores determinantes da competitividade.

Tanto para Coutinho e Ferraz (1995) como para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), os fatores determinantes da competitividade podem ser organizados em fatores internos à empresa (estratégia de gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos), fatores estruturais (mercado, configuração da indústria, concorrência) e fatores sistêmicos (questões macroeconômicas, internacionais, sociais, tecnológicas, infra-estruturais, fiscais e financeiras e político-institucionais).

Nesse sentido, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 3) conseguem resumir, de forma interessante, o que vem a ser a competitividade: “[...] capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Na visão desses autores, a competitividade, entendida como sistêmica, será o resultado da gestão dos fatores determinantes da competitividade supracitados.

Ao se focar especificamente os fatores determinantes da competitividade, internos à organização, é interessante trazer à tona novamente as idéias de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) sobre recursos, capacidades e competências essenciais. Se uma organização adotar as idéias básicas desses autores e tiver, internamente, competências essenciais, poderá criar vantagens competitivas junto ao mercado. A criação dessas competências depende do gerenciamento dos recursos e das competências da organização. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 113):

Como fonte de vantagem competitiva para a empresa, as competências essenciais diferenciam-na competitivamente e refletem a sua personalidade. As competências essenciais emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades. Na condição de capacidade de adotar medidas de ação, as competências essenciais são atividades que a empresa executa especialmente bem em comparação aos concorrentes e adiciona valor ímpar a seus bens e serviços por um longo período.

Ainda para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 114), as capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva para uma organização devem ser valiosas, raras, de imitação dispendiosa e não substituíveis.

É possível acrescentar às idéias desses autores algumas das considerações de Kim e Mauborgne (2002, p. 201) acerca da inovação correlacionada à estratégia competitiva. Para eles, as empresas devem buscar a inovação de valor como uma forma de criar um mercado específico para seus produtos e serviços, em vez de buscar igualar ou superar a concorrência. “A ênfase no valor coloca o comprador, não o concorrente, no centro do pensamento estratégico, a ênfase na inovação força os gerentes a irem além das melhorias incrementais rumo a maneiras totalmente novas de realizar as coisas”.

O último conjunto de idéias a ser trabalhado é justamente a visão de Porter (1992), o qual discute os tipos de estratégia que uma organização poderá implementar com vistas a criar uma vantagem competitiva junto ao seu mercado de inserção. As idéias de Porter (1992) são complementares as idéias anteriores porque também consideram vital o conhecimento dos fatores estruturais (cinco forças competitivas), assim como a gestão dos fatores internos da organização para a formulação de estratégias competitivas que sejam duradouras e que garantam o sucesso da organização.

Quando Porter (1992) discute as questões de formulação de vantagens competitivas, através de estratégias baseadas em custo ou diferenciação, afirma que a rentabilidade da indústria provém da forma como a empresa se contrapõe às cinco forças competitivas, ou as utiliza. As cinco forças competitivas abrangem a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

São essas forças competitivas que irão determinar a definição das estratégias competitivas, estratégias essas que irão interferir na forma como a empresa se estabelece em sua cadeia de valor e na forma como ela irá organizar suas atividades produtivas e gerenciais e, até mesmo, seus processos internos. Ou seja, o autor, indica que as questões internas da organização (fatores internos/competências essenciais) e as questões externas (fatores estruturais) são complementos informativos para a tomada de decisões estratégicas.

Ainda de acordo com o autor, as empresas que conseguem obter uma vantagem competitiva sustentável mantêm um desempenho acima da média das empresas de sua indústria no longo prazo. Para ele, a obtenção deste desempenho depende de três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Quando a empresa trabalha na diferenciação de custos, ela busca obter “[...] um custo cumulativo da execução das atividades de valor mais baixo que o custo da concorrência” (PORTER, 1992, p. 59). Para tanto, é necessário que a empresa avalie e reduza custos em todas as etapas envolvidas no seu processo de produção ou nas quais isso seja possível, sejam elas internas ou externas à estrutura da firma, o que apresenta uma noção de cadeia de valor¹. “A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação” (PORTER, 1992, p. 31).

A redução de custos que Porter (1992) menciona não é aquela mensurada em valor absoluto em cada etapa, mas sim reduções relativas. Por exemplo, se o incremento de custo em um insumo resultar em ampliação da produção tendo como consequência uma redução do custo unitário de produção em função da produtividade, isso é desejável.

No momento em que a empresa trabalha com a diferenciação, ela está buscando ser “singular em alguma coisa valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo” (PORTER, 1992, p. 111). A diferenciação permite à empresa cobrar um preço final também diferenciado, que poderá ser maior do que o de seus concorrentes, se o valor que a diferenciação adiciona ao seu produto tiver real importância para o comprador. Esse preço diferenciado o autor denomina de preço-prêmio. Normalmente, a diferenciação oferecida irá ocasionar os benefícios desejados pelo comprador, motivação que o leva a pagar o chamado preço-prêmio.

Trabalhando-se a questão do enfoque, ele se diferencia das estratégias acima descritas porque diz respeito ao ambiente competitivo que o empresário irá escolher para trabalhar dentro de uma indústria. Segundo o autor, “[...] o enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros” (*id ibid*, p. 13). Essa estratégia possui duas variantes: enfoque no custo, que ocorre quando a empresa busca vantagem de custo em um segmento alvo; e enfoque na diferenciação, que ocorre quando a empresa busca diferenciação no segmento alvo escolhido.

A combinação dessas estratégias genéricas está sistematizada na Figura 2. Nesta ilustração, pode-se perceber que as estratégias de liderança de custo ou diferenciação são utilizadas pelas empresas que optam pela análise de um escopo mais amplo de atuação, ou seja, que estratégia a empresa utiliza quando se insere no mercado de modo geral (sem

¹ Para Carvalho, Paiva e Fensterseifer (2004, p. 47), a cadeia de valor de Porter é uma forma de fazer uma ligação entre a estratégia de operações e a estratégia de negócios. Dentro de uma cadeia de valor estão correlacionadas as atividades de valor (atividades físicas e tecnológicas que a empresa realiza da criação de valor aos seus clientes) com o valor total que a empresa gera para o cliente.

considerar um segmento específico). Percebe-se, também, a possibilidade de enfoque no custo ou na diferenciação que a empresa pode utilizar em um segmento específico de atuação.

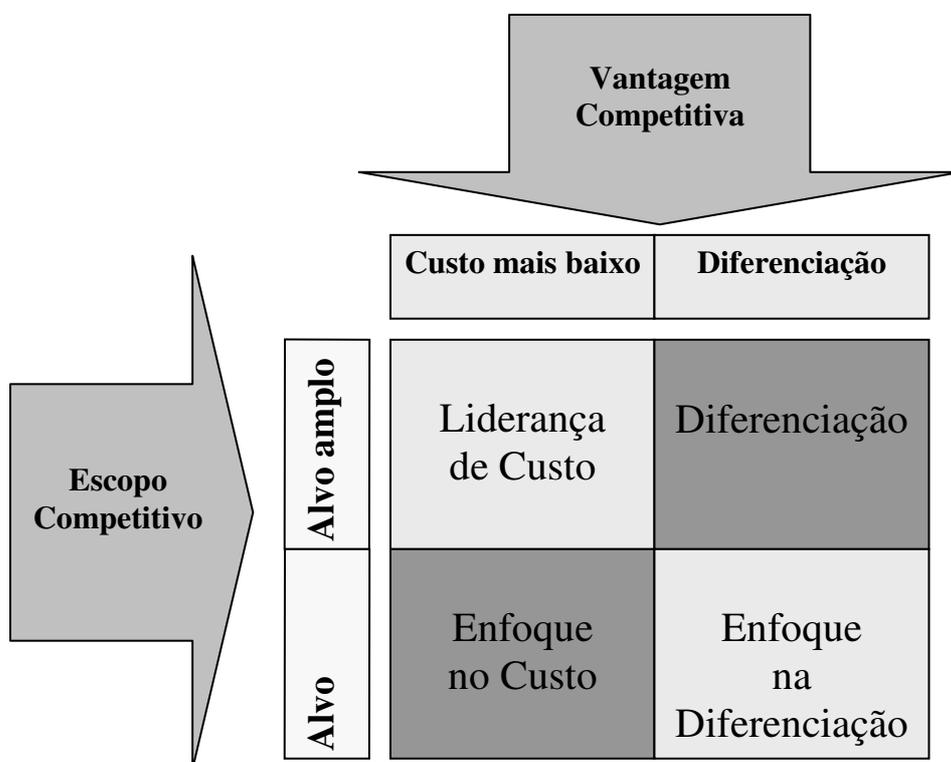


Figura 2 – Sistematização das estratégias genéricas que podem ser adotadas pelas empresas visando criar vantagens competitivas.

Fonte: PORTER, 1992, p.10.

No intuito de consolidar os conceitos trabalhados, pode-se dizer que a criação de uma vantagem competitiva por uma organização junto ao seu mercado de inserção depende da forma como ela administra suas competências essenciais (fatores internos), tendo o cuidado de observar os fatores estruturais (forças competitivas) do seu mercado de inserção. A partir disso a organização tem condições de definir uma estratégia competitiva que, na visão de Porter (1992), poderá ser um diferencial em custos, em diferenciação ou em enfoque ou uma combinação dessas estratégias. No momento em que se trabalha a questão da diferenciação, pode-se trazer para a análise as questões ligadas à inovação de valor, citadas por Kim e Mauborgne (2002), as quais possibilitam criar uma demanda nova junto ao mercado.

4 A FUNDAÇÃO GAIA E O RINCÃO GAIA

A Fundação Gaia é uma organização não-governamental (ONG) que nasceu com o objetivo de possibilitar uma “ampliação da atuação na luta ambiental”, iniciada por José Lutzenberger, seu fundador (FUNDAÇÃO GAIA, 2004, p. 1). Ela foi criada em 1987 e as atividades que executa têm como foco central a idéia de promover um desenvolvimento sustentável.

O nascimento da fundação está relacionado à necessidade da promoção de mudanças na percepção da relação do ser humano com a terra – GAIA – através da revisão de alguns paradigmas e da adoção de novas posturas, buscando uma visão sistêmica de uma ética ecológica que aproxime novamente o homem do mundo natural, do qual é apenas parte.

Para tanto, a Fundação tem atuado na área de educação ambiental, consultoria ambiental e na promoção da utilização de tecnologias brandas socialmente compatíveis, tais como a agricultura regenerativa, o manejo sustentável dos recursos naturais, a medicina natural, a produção descentralizada de energia e o saneamento alternativo (*id ibid*). Tecnologias brandas são aquelas que causam um menor impacto ambiental e caracterizam o contraponto às tecnologias duras. Por exemplo, enquanto a produção de soja como uma monocultura é considerada uma tecnologia dura, a produção do tipo agrofloresta é considerada uma tecnologia branda.

A Fundação Gaia conta com uma sede rural e social, o Rincão Gaia, onde se pode observar a aplicação prática dos conceitos defendidos pela Fundação. Essa sede se constitui em uma área de 30 hectares, localizada no município de Pantano Grande, a 120 km de Porto Alegre. Nesse espaço funcionava uma pedreira de exploração de basalto, desativada após a conclusão da BR-290, rodovia que liga o leste ao oeste do estado do Rio Grande do Sul, para a qual foi uma importante fornecedora.

A área foi adquirida pelo engenheiro agrônomo José Lutzenberger, em meados da década de 1980, após o encerramento das atividades de mineração de basalto. É importante ressaltar que uma das atividades mais degradantes para o meio ambiente é a mineração realizada a céu aberto. Quando da aquisição, estavam ocorrendo discussões para a transformação desse espaço em um depósito para o lixo de Porto Alegre. Lutzenberger usou recursos próprios e da empresa de sua família para dar outro fim à área que restara do processo extrativo. Com essa medida, sua intenção era criar possibilidades de uso alternativo para uma área degradada, de forma a demonstrar a viabilidade de reinserção econômica de um

ambiente aparentemente sem condições naturais de se reabilitar (RINCÃO GAIA, 2004, p. 1). A Figura 3 demonstra a realidade do espaço físico adquirido em 1985.



Figura 3 - Visão parcial do Rincão Gaia em 1985, antes do trabalho de recuperação paisagística realizado pela Fundação Gaia e por José Lutzenberger.

Fonte: Fundação Gaia, abril de 2004.

Para entender o trabalho realizado no Rincão Gaia, é importante resgatar uma teoria que dá base a muitas das iniciativas de Lutzenberger, mas principalmente à reabilitação do espaço em questão: a Teoria de Gaia.

A mitologia foi resgatada para nomear essa teoria. Gaia, filha do Caos, é a Terra e auxilia este na criação do mundo (STEPHANIDES, 2001, p. 13). Segundo a Teoria de Gaia, a Terra deve ser vista como um organismo vivo, cuja evolução é um processo único, contínuo, em espiral, sempre buscando se auto-reorganizar (SOUTO FILHO, 2004, p. 1). Lutzenberger (2004, p. 7) traz parte das idéias originais da Teoria de Gaia, propostas por Lovelock e Margulis:

Margulis e Lovelock,[...] concluíram que o conceito de Ecosfera precisava ser ampliado. O novo conceito proposto [...] é o conceito de Gaia. A Ecosfera não é um simples sistema homeostático, automático, químico-mecânico. O Planeta Terra é um sistema vivo, um organismo vivo com identidade própria, o único de sua espécie que conhecemos. Se outras gais existem no Universo, em nossa ou em outras galáxias, serão todas diferentes.

Além disso, é importante ressaltar que segundo essa teoria, a Terra é um sistema auto-regulado, o que significa que todos os seus elementos (atmosfera, oceano, clima e a crosta terrestre) são regulados de acordo com o comportamento dos organismos vivos que habitam a

terra, tendo, portanto, capacidade de regeneração natural. Aqui é possível resgatar a idéia de sistema de Luhmann (s.d.), destacada na secção referente à abordagem teórica.

Com base nesse princípio, Lutzenberger parte da compreensão de que a partir do momento que o Rincão Gaia fora modificado pela exploração de basalto, ele dificilmente voltaria a ter as mesmas características existentes antes do início da extração, pois o processo pelo qual passara alterou de tal forma o ambiente que sua situação passou a ser totalmente nova, não sendo mais possível recriar o estado anterior; entretanto, poderia ser criado um novo ambiente, mediante uma reabilitação do local (evoluído e preparado, então, para uma nova situação). A aquisição do local proporcionaria a Lutzenberger um espaço adequado para iniciar atividades de agricultura regenerativa. Segundo a Fundação Gaia (2004), “a agricultura regenerativa consiste em promover a produção de alimentos saudáveis, a criação de ciclos fechados de geração de insumos a partir de resíduos e a aplicação no campo de práticas conservadoras da natureza”. Mais do que isso, Lutzenberger buscou dar ao lugar a possibilidade de uma recuperação paisagística. Os trabalhos iniciais trouxeram para o ambiente plantas que pudessem se adaptar às condições existentes e ajudar a criar um meio para que o ciclo de reabilitação se desencadeasse. É importante enfatizar que o ambiente, no início do trabalho de reabilitação, possuía muitos resíduos de rocha sobre a terra, pouco material orgânico, incidência de sol constante e pouquíssima vegetação.

A primeira medida tomada após a aquisição do terreno foi a avaliação de todas as áreas no que diz respeito às características do solo, visando planejar ações de intervenção, escolhendo os locais onde poderiam ser feitas as modificações de acordo com o potencial de cada área.

O local onde havia mais pedras e pedregulhos, também conhecido como o “lixo” da pedreira, foi o local escolhido para ser construída a casa, já que, naquele momento e até que ocorresse a decomposição do basalto ali depositado, o terreno não seria adequado para nenhum tipo de cultivo. Em contrapartida, o local com terra mais fértil, que não foi tocado quando da exploração basáltica, deu espaço a uma horta, com o objetivo de suprir as necessidades básicas da propriedade.

A utilização de uma técnica que pressupõe deixar o mato tomar conta do local para criar as primeiras condições de recuperação, além do florestamento com espécies que fossem suficientemente resistentes para gerar quebra-ventos (eucalipto), fez parte da estratégia inicial de recuperação do ambiente do Rincão Gaia. Diferente da idéia de reflorestamento, que se refere ao plantio de florestas em áreas onde estas já existiam, o termo florestamento é

utilizado quando se inserem florestas em áreas onde estas não existiam. Por exemplo, plantar florestas em áreas de pampa ou de campo nativo é um florestamento. A inserção de compostos orgânicos no ambiente, oriundos das produções agropecuárias realizadas de forma ecológica em espaços permitidos do Rincão, contribuiu para acelerar o processo de recuperação do ambiente.

Aproveitamento interessante também se deu aos dois fossos que foram criados com a exploração do basalto. Naturalmente as águas das chuvas preencheram estes vazios. Onde havia uma cratera surgiu água e, com ela, peixes e algas, os quais foram trazidos, em grande parte, pelos pássaros que povoam a região e que, em contato com outros lagos, trazem, em seus bicos, penas e pés, as sementes e alevinos que fizeram o povoamento, permitindo, aos poucos, a reabilitação da vida no local. Um dos lagos abastece de água todo o rincão, além de possibilitar atividades profissionais de mergulho e viabilizar uma futura exploração pesqueira. O segundo lago, hoje coberto por plantas, deu nova cor ao cinza da pedreira e também pôde ser utilizado como fonte de água e alimento.

O processo de reabilitação paisagística continua em evolução e, 17 anos após o seu início, permite a visualização de uma nova condição ambiental no Rincão Gaia, conforme pode ser observado nas Figuras 4 e 5.



Figura 1 – O Rincão Gaia em 2004, após o trabalho de recuperação paisagística realizado pela Fundação Gaia e por José Lutzemberger

Fonte: Pesquisa de Campo, abril de 2004.



Figura 2 – O Rincão Gaia em 2004, após o trabalho de recuperação paisagística realizado pela Fundação Gaia e por José Lutzemberger

Fonte: Pesquisa de Campo, abril de 2004.

Cabe ressaltar que, embora a Teoria de Gaia, base do pensamento dominante na Fundação, acredite no poder regenerativo da Terra em um processo natural, ou seja, sem intervenção, a ausência do trabalho desenvolvido por Lutzemberger faria com que a reabilitação da área levasse em torno de 30 anos, tempo que foi substancialmente reduzido, pois a área foi reabilitada conforme demonstrado nas Figuras 4 e 5, num prazo de aproximadamente dez anos. Contudo, como Gaia é a Terra, e nós somos filhos-parte da Gaia, mãe mitológica, a reabilitação auxiliada pelo ser humano, como foi o caso, também pode ser enquadrada e compreendida na Teoria de Gaia. O Rincão já pode ser considerado um exemplo de reabilitação de áreas degradadas.

4.1 AS ATIVIDADES ECONÔMICAS DO RINCÃO GAIA

Inicialmente, o Rincão Gaia trabalhava com duas fontes específicas de geração de recursos, a agricultura regenerativa e as atividades de extensão rural, objetivando formar produtores com uma visão ambiental mais desenvolvida (produção orgânica, produção ecológica e produção sustentável). Para o desenvolvimento destas, além dos recursos próprios gerados com a agricultura e com a pecuária, o Rincão Gaia contava, ainda, com a transferência de recursos de uma fundação alemã: Heinrich-Böll-Stiftung.

Segundo informações da Fundação Gaia, dentre as atividades de extensão rural, destacou-se a capacitação de agricultores familiares como promotores da agricultura regenerativa no Rio Grande do Sul no período de 1997 a 1999. Essa atividade teve como

objetivo dar continuidade a um projeto anterior, focado nas propriedades que melhor responderam às expectativas da fundação. Nessa etapa, então, seria realizado “[...] um treinamento direcionado à formação de alguns agricultores, como promotores da agricultura orgânica, garantindo a continuidade do processo, mesmo sem o nosso envolvimento direto” (a expressão nosso refere-se à Fundação Gaia) (AGRICULTURA, 2004, p. 1). Atualmente, a atividade de extensão rural é praticamente inexistente na forma original; contudo, a promoção de visitas, palestras e seminários, no Rincão, vem fornecendo um novo formato a essa extensão rural.

Na agricultura regenerativa e na pecuária sustentável, foram destacadas atividades correlacionadas à suinocultura e à produção de arroz integral. Cabe ressaltar que o Rincão Gaia não chegou a ser uma unidade produtora auto-sustentável na etapa inicial, mas teve resultados muito positivos, considerando-se a questão ambiental sobre a qual se estava desenvolvendo a produção rural. Dessa forma, não sendo a auto-sustentabilidade financeira o objetivo, e sim a reabilitação ambiental, a produção regenerativa cumpriu perfeitamente o seu papel.

A evolução da conjuntura econômica na qual o Rincão Gaia estava inserido, principalmente devido ao encerramento das remessas feitas pela fundação alemã e a própria evolução do Rincão (esperada por ser um organismo vivo, na visão da Teoria de Gaia), suscitou mudanças nas atividades econômicas lá desenvolvidas. A partir do início do século XXI, o espaço continua produzindo dentro da idéia de agricultura regenerativa e pecuária, mas com enfoque de sustentar as demandas do Rincão e não com enfoque comercial, pois este traduz a propriedade como concorrente dos produtores locais, o que é absolutamente contrário aos objetivos da instituição.

Além disso, a Educação Ambiental passa a ter um enfoque importante na estrutura econômica da Fundação e do Rincão Gaia, apesar de terem perdido espaço para concorrentes no flanco de extensão rural desenvolvido no período inicial de atividade do Rincão. Através da Educação Ambiental, outras possibilidades de formação para um eco-cidadão estão sendo criadas e inseridas na realidade da propriedade, tais como as palestras, visitas e demais programações educativas, como serão mencionadas a seguir.

Dentre as atividades de Educação Ambiental desenvolvidas pela Fundação, destacam-se as seguintes:

- **Assessorias em Educação Ambiental.** Objetivam dar orientação e acompanhamento aos projetos de educação ambiental em escolas, empresas, comunidades, prefeituras ou grupos em geral.
- **Seminários sobre temas específicos.** Elaborados de acordo com a demanda do grupo requerente.
- **Oficinas de Educação Ambiental.** Direcionadas para a resolução prática de problemas ambientais locais ou para aspectos metodológicos e filosóficos da educação ambiental.
- **Cursos de Educação Ambiental Contínua.** Objetivam permitir aos grupos atendidos a vivência de metodologias utilizadas em Educação Ambiental, como dinâmicas de grupo, jogos cooperativos, arte-educação, visualização criativa, atividades práticas, de sensibilização e de integração.
- **Parâmetros Curriculares e a Educação Ambiental.** Reflexão e visualização de métodos para a introdução da educação ambiental no ensino formal, na forma de um tema transversal.
- **Vivências Orientadas.** Vivências no Rincão Gaia, com duração de uma semana, incluindo atividades práticas relativas à agricultura ecológica, à criação de animais, às plantas medicinais e à educação ambiental, sob orientação permanente e com aprofundamento das bases teóricas e filosóficas que fundamentam essas práticas.
- **Visitações ao Rincão Gaia.** Permitem a visualização de todo o trabalho de recuperação feito no Rincão, além dos visitantes poderem participar de uma trilha de interpretação ambiental.
- **Trilha de Interpretação Ambiental no Rincão Gaia.** Visualização das atividades desenvolvidas no local como um exemplo vivo de ação ecológica e cidadã (EDUCAÇÃO, 2004).
- **Produção de Plantas Ornamentais.** As plantas ornamentais cultivadas no Rincão Gaia têm como principal característica serem bastante resistentes, não necessitando, assim, de maiores cuidados, como é o caso das suculentas e dos cactos, que são comercializados. Também são cultivadas outras plantas, tais como as carnívoras, mas sem fins comerciais.

Além dessas atividades, o local também tem explorado o turismo como uma alternativa de geração de renda. Ressalta-se que existem condições físicas propícias para a recepção de hóspedes, uma vez que a “Casa Comunal” conta com espaço para hospedagem e alimentação, e a recuperação do Rincão oferece um espetáculo à parte. A casa comunal é o espaço dentro do Rincão que foi escolhido para a construção de um local destinado à instalação do pessoal que trabalha no local e, também, para receber visitantes.

Contudo, observa-se que alguns espaços não estão preparados para o contato com o turista, transmitindo um certo abandono e aspecto de desorganização que podem comprometer o apelo do ambiente para esse contato. Potreiros, pocilga, galinheiro e áreas em torno da Casa Comunal são espaços que merecem um cuidado maior, porque podem trazer contribuições, como o interesse do turista pelo ambiente e um impacto visual positivo nessa atividade, uma vez que, esses espaços, hoje, produzem efeitos contrários.

De outra maneira, a questão turística está necessariamente acompanhada da questão “educação ambiental”, que atrai um público seletivo e fiel. Pode-se afirmar que a forma de estruturação das visitas permite aos administradores do espaço considerar o pensar no “transito de” conhecimentos como sendo um importante recurso explorado nas atividades do Rincão Gaia. Essa afirmativa se torna importante quando os instrutores afirmam que o local é hoje uma “Lavoura de Conhecimentos”, fato que tem motivado e atraído visitantes.

Diante do exposto, constata-se que existe um foco bem definido nas atividades atuais do Rincão Gaia e da Fundação: o eco-cidadão. Conceituar, praticar e divulgar o ideal deste são objetivos que todo o produto ou serviço ofertado apresenta de forma muito explícita na sua estrutura. Dessa maneira, pode-se afirmar que a formação do “eco-cidadão” é uma diretriz constantemente seguida pelos responsáveis pela disseminação do conhecimento no Rincão, portanto, trabalhar com a formação dessa consciência ecológica é um princípio que está claro nos objetivos da instituição.

É importante mencionar a escassez de recursos. Apesar de o Rincão se dedicar às atividades acima descritas visando também à geração de renda para a manutenção do local, a escassez de recursos é um problema na instituição, que já contou com a força de trabalho de 14 funcionários e hoje esse número foi drasticamente reduzido para seis pessoas, entre elas estão alguns funcionários da Fundação Gaia, pessoas contratadas exclusivamente para as atividades do Rincão, voluntários e estagiários.

Uma alternativa estratégica que está sendo elaborada para o Rincão Gaia pode envolver a criação de um Centro de Arte Contemporânea para o incremento de suas atividades no

futuro, em especial para resgatar a paixão do pai de Lutzenberger, Jose Franz Seraph Lutzenberger, pela arte.

Além dessas atividades e possibilidades, é interessante ressaltar que o Rincão Gaia se põe aberto a novas sugestões para sua gestão e para os rumos que suas atividades devem tomar. Como foi apontado anteriormente, Gaia está em constante evolução, e a renovação e inovação de ideais e finalidades sempre oxigena um organismo, possibilitando sua readequação, readaptação à realidade que, mutável, se apresenta diferente e desafiante a cada dia.

Percebe-se, no entanto, uma falha significativa no processo de publicidade das atividades da Fundação, mas, principalmente, do Rincão Gaia. A publicidade tem sido feita por propaganda “boca-a-boca”, por informações do site da Fundação Gaia, por uma mala direta digital (informativo enviado por e-mail) e por alguns eventos divulgados para pessoas que já mantêm contato com a fundação. Esses meios não estão sendo eficientes o suficiente para superar a limitação de acesso ao trabalho da Fundação Gaia e do Rincão Gaia.

As informações disponibilizadas no site da Fundação Gaia são interessantes, mas não conseguem transmitir a importância e a profundidade do trabalho que está sendo desenvolvido em seu âmbito de atuação. Na verdade, a visitação é que trouxe à tona essas questões. Porém, essa limitação pode implicar em um não-interesse no contato direto com a Fundação e com o Rincão Gaia, para usufruir de seus serviços, por parte de quem acessa os meios de comunicação e publicidade disponibilizados pela organização em estudo.

5 CONCLUSÃO

Para fazer a análise das informações elencadas, buscaram-se os objetivos traçados para este estudo e os elementos identificados durante a pesquisa, os quais permitiram esta análise.

O primeiro objetivo do estudo era identificar a finalidade do Rincão Gaia enquanto sistema. Pode-se dizer que o Rincão Gaia tem uma finalidade social-financeira, tendendo muito mais para o social. As questões financeiras se traduzem pela necessidade de geração de recursos para a manutenção do funcionamento do local. Quando os estudos apontam como objetivo principal da Fundação e do Rincão Gaia as atividades de conceituar, praticar e divulgar o ideal de um eco-cidadão, e as atividades econômicas exercidas estão correlacionadas à formação desse indivíduo através de atividades educativas, fica evidente a finalidade social do sistema em análise.

O segundo objetivo está correlacionado com a identificação das competências essenciais do Rincão Gaia. Essas competências essenciais, segundo a teoria abordada, estão correlacionadas aos recursos existentes na organização e às suas capacidades. Identificam-se como recursos essenciais a cultura da organização e os preceitos que lhe dão base, o meio ambiente criado, os recursos humanos envolvidos na organização. Esses recursos criam uma capacidade de diferenciar os produtos e serviços colocados à disposição do público, e da organização se adaptar ao meio de inserção (fator sistêmico). Assim, as competências essenciais do Rincão Gaia se mostram valiosas, raras e de imitação dispendiosa. Mais do que isso, essas competências ajudam a atender o que Coutinho e Ferraz (1995) apontam como essencial para o sucesso de uma organização: poder corrigir seus rumos junto ao mercado quando necessário. Questão, essa, demonstrada pela evolução das atividades econômicas do Rincão Gaia.

Ao se fazer a análise das atividades do Rincão Gaia, sob a ótica da estratégia competitiva adotada, de acordo com a visão de Porter (1992), pode-se afirmar que o Rincão Gaia está atuando sob uma estratégia de diferenciação focada para um segmento específico. Mais explicitamente, a diferenciação se dá pelos seguintes fatores:

- a) pelo ambiente criado dentro do Rincão Gaia, fundamentado em uma teoria que também se diferencia de teorias convencionais de reabilitação de áreas degradadas;
- b) pela forma de exploração do espaço físico, a qual une à visitação todo um processo de sensibilização e de educação ambiental;
- c) pela forma como a questão ambiental é tratada dentro do Rincão, visando à formação de cidadãos preocupados não só com a preservação ambiental, mas em como sobreviver, com baixo impacto (uso de tecnologias brandas e disseminação destas), no ambiente em que estão inseridos;
- d) pela criação de um tipo de turismo que se destaca do turismo rural e do turismo ecológico tradicionais (o ambiente criado na recuperação da pedreira e a associação da educação ambiental na atividade turística contribuem para esta diferenciação);
- e) pela divulgação do conhecimento como principal produto oferecido pelo Rincão Gaia.

Destaca-se a identificação do ambientalismo como eixo principal de atividade e a identificação das atividades de extensão, mais especificamente, de educação ambiental diferenciada e inovadora, como sendo o principal enfoque da Fundação e do Rincão Gaia.

Pode-se dizer que a organização criou uma inovação de valor quando buscou fazer uma reinserção econômica do ambiente degradado, em vez de fazer o procedimento padrão, que seria a recuperação ambiental do meio. Essa opção, aliada à Teoria de Gaia, cria um ambiente diferencial para visitação e, mais do que isso, demonstra, na prática, mais uma possibilidade de interação do homem com o meio ambiente, buscando o desenvolvimento sustentável. Com os dados levantados, não é possível afirmar que essa inovação de valor tenha criado um mercado específico, mas está criando o diferencial identificado como estratégia competitiva da organização.

Além destas análises, é importante salientar que a proposta de trabalho desenvolvida no Rincão Gaia envolve questões extremamente relevantes ao contexto ambiental no qual estão inseridas as atividades produtivas que apresentam impacto ambiental e que afetam sobremaneira tanto a condução do agronegócio como o futuro dos indivíduos, buscando alternativas para redução desse impacto e interação produção-ambiente com saldo positivo para ambos os lados.

Nesse sentido, pode-se considerar que a contribuição de Lutzenberger, que culminou com a criação do Rincão Gaia, é muito valiosa e serve como objeto de reflexão para a sociedade. Através do trabalho da Fundação e do Rincão Gaia, demonstra-se que é possível desfrutar das benesses da Terra com níveis de agressão ambiental reduzidos.

No entanto, o histórico das instituições (Fundação e Rincão) e as mudanças que foram sofrendo as atividades econômicas elaboradas permitem visualizar a condução de atividades produtivas calcadas num forte embasamento ideológico, mas com a consciência de que qualquer negócio precisa ser conduzido de forma profissional, avaliando-se as mudanças conjunturais e readaptando-o a essas mudanças.

Por fim, alguns aspectos merecem uma observação especial e um certo cuidado por parte dos gestores: apelo visual e divulgação das atividades. O primeiro aspecto está correlacionado com a necessidade de melhorar visualmente alguns pontos do Rincão Gaia, a fim de que a veia turística se torne mais evidente e mais atrativa. Isso se justifica no momento em que se percebe um certo abandono dos aspectos visuais em espaços como a estufa de criação de plantas carnívoras, o galinheiro, a pocilga e o espaço próximo à casa comunal. Mesmo entendendo a teoria que dá base ao processo de reabilitação do espaço físico, o visitante de qualquer área quer ver coisas bonitas e isso precisa ser cuidado em detalhes.

No segundo aspecto, uma ampliação ou uma reavaliação da forma de divulgação do espaço físico disponível e do trabalho realizado pode contribuir para a ampliação da demanda

e para a sustentabilidade do empreendimento dentro das estratégias definidas. A divulgação junto às Universidades e aos Centros de Pesquisa pode apresentar resultados interessantes. O próprio site pode ser usado como meio de divulgação, além de publicidade em meios de divulgação dirigidos (revistas científicas, por exemplo).

REFERÊNCIAS

AGRICULTURA Regenerativa. Disponível em: <<http://www.fgaia.org.br/regenerativa.html>>. Acesso em: 27 mar. 2004.

CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1995.

DONNADIEU, G. **Manager avec le social: l'approche systémique appliquée à l'entreprise**. Rueil-Malmaison: Éditions Liaison, 1997.

EDUCAÇÃO Ambiental. Disponível em: <<http://www.fgaia.org.br/educacao.html>>. Acesso em: 27 mar. 2004.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

FUNDAÇÃO Gaia. Disponível em: <<http://www.fgaia.org.br>>. Acesso em: 27 mar. 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Estratégia, inovação de valor e a economia do conhecimento. In: CUSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LUHMANN. **Paradigm change in systems theory**. [s.l.: s.n, s.d.].

LUTZENBERGER, J. A. Gaia. Disponível em: <www.fgaia.org.br/texts/t-gaia.html>. Acesso em: 27 mar. 2004.

MORIN, E. **O método I: a natureza da natureza.** Portugal: Miran-Sintra – Mem Martins, 1987.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RINCÃO GAIA. Disponível em: <www.fgaia.org.br/rincao.html>. Acesso em: 27 mar. 2004.

SOUTO FILHO, J. D. **Gaia: a Terra vista como um organismo vivo.** Disponível em: <www.negocionacional.com.br/gaia.htm>. Acesso em: 27 mar.2004.

STEPHANIDES, M. **Os deuses do Olimpo.** São Paulo: Odysseus, 2001. 216 p.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.