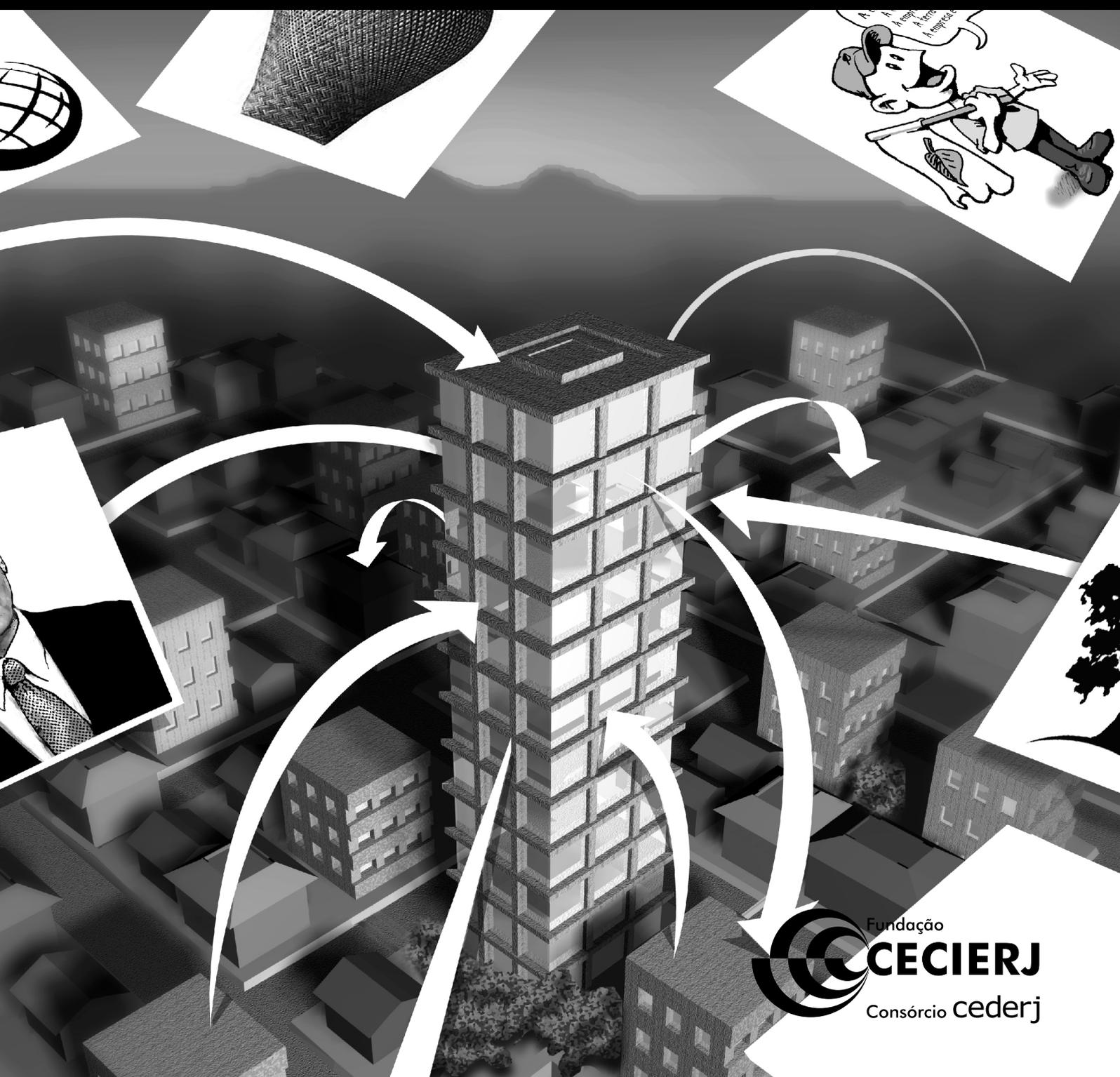


Francisco Paulo de Melo Neto

Volume 1

Gestão da Interface Empresa x Sociedade





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Gestão da Interface Empresa x Sociedade

Volume 1

Francisco Paulo de Melo Neto



SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério
da Educação



Apoio:



Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

Presidente

Masako Oya Masuda

Vice-presidente

Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

UERJ - Aluizio Belisário

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Francisco Paulo de Melo Neto

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Ana Paula Abreu-Fialho

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Ana Cristina Andrade

Gustavo de Figueiredo Tarcsay

Margareth Santana da Silva Duarte

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

Departamento de Produção

EDITORA

Tereza Queiroz

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Daniela Souza

Elaine Bayma

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Jorge Moura

PROGRAMAÇÃO VISUAL

David Daniel Macêdo

ILUSTRAÇÃO

Fernando Romeiro

CAPA

Fernando Romeiro

PRODUÇÃO GRÁFICA

Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2009, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

M528g

Melo Neto, Francisco Paulo de.

Gestão de interface empresa x sociedade. v. 1 / Francisco Paulo de Melo Neto. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

195p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-554-4

1. Administração de empresas. 2. Empreendedorismo. 3. Desenvolvimento sustentável. 4. Responsabilidade social da empresa. I. Título.

CDD: 658.4

2009/1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Malvina Tania Tuttman

SUMÁRIO

Aula 1 – A era do capitalismo criativo e sustentável.....	7
Aula 2 – O relacionamento da empresa com os seus diversos públicos-alvo.....	27
Aula 3 – O exercício da responsabilidade social corporativa: a empresa voltada para o cliente interno e externo e para a sociedade.....	45
Aula 4 – A onda verde.....	67
Aula 5 – As ações sociais transformadoras: a base do empreendedorismo social	91
Aula 6 – Desenvolvimento sustentável: conceito, características e desafios.....	111
Aula 7 – Gestão sustentável	141
Aula 8 – A sociedade como agente do desenvolvimento sustentável	167
Referências	187

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.

A era do capitalismo criativo e sustentável

AULA

1

Meta da aula

Apresentar a evolução do paradigma do capitalismo tradicional para o capitalismo criativo e de base sustentável.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar como as empresas compatibilizam as práticas e estratégias socioambientais com as práticas e estratégias empresariais;
- 2 reconhecer quais empresas adotam práticas de capitalismo criativo e sustentável;
- 3 definir o conceito de negócio ambientalmente responsável e reconhecer as suas principais características.

INTRODUÇÃO

O capitalismo chegou a uma nova etapa. Seu modelo tradicional, de espoliação, de propaganda enganosa, de maquiagem de produtos, de estímulo ao consumo desenfreado, de gerador de desigualdades crescentes e de apologia incomum às virtudes do mercado, esgotou-se. Atingiu seu limite. Seu fim já está declarado.

Em seu livro *A corporação*, Joel Bakan (2008, p. 172) afirma que a crise do capitalismo vem sendo diagnosticada pelos maiores e mais conhecidos gurus do mundo empresarial.



Koyaanisqatsi: uma vida fora de equilíbrio é um documentário sobre a vida capitalista moderna, seus problemas e suas consequências danosas para o planeta e para o homem. Uma visão realista do declínio do capitalismo industrial do século passado.

Segundo o diretor do filme, Godfrey Reggio, "*Koyaanisqatsi* é como uma síntese da existência do mundo, desde quando o homem era apenas um elementar ser vivo, quando não havia a preocupação ou a ganância da conquista de territórios, distante da ambição material e da mesquinhez que resultou no caos em que vivemos".

Fonte: <http://recantodasletras.uol.com.br/resenhasdefilmes/86601>

Fonte da imagem: <http://www.geocities.com/projetoperiferia6Koyaanisqatsi.htm>

Michael Porter, o guru das estratégias empresariais, apresenta o novo paradigma empresarial do mundo atual: a união entre dois conceitos e modelos – responsabilidade socioambiental e negócio – antes vistos como fatores opostos.

Os investimentos sociais e ambientais eram vistos como práticas filantrópicas ou custos necessários e irrecuperáveis que afetavam a lucratividade do negócio. Porter assim analisou a relação da responsabilidade social e ambiental com a vantagem competitiva: "Não se trata de uma coisa ou outra. Estamos no mundo do 'e' – ou seja, crescimento e responsabilidade. A empresa pode e deve fazer os dois, porque ela se torna melhor quando faz os dois."

O novo capitalismo tem uma forte vertente socioambiental, pois utiliza os investimentos em ações sustentáveis como estratégia de negócio e fator de vantagem competitiva da empresa. As empresas que vinculam suas ações socioambientais às suas estratégias empresariais reforçam suas marcas, posicionam-se melhor em

seus mercados, diferenciam-se dos seus concorrentes, motivam seus empregados e parceiros, ganham espaço na mídia, conquistam e fidelizam clientes, conseguem a simpatia do público, obtêm a adesão e o apoio dos seus acionistas e estreitam seus relacionamentos com o governo e a sociedade.

Ray Anderson é presidente da InterfaceFloor, uma fábrica de tapetes sediada nos Estados Unidos. Como participante da Conferência Internacional Empresas e Responsabilidade Social, realizada em maio de 2008, em São Paulo, o dirigente fez um depoimento esclarecedor: "O capitalismo convencional está por esgotar os recursos naturais do planeta. É urgente uma substituição de modelos mentais. Os negócios, mais do que gerar lucros, podem e devem resultar em valor para a sociedade e para o planeta."

Fonte: www.ideiasocioambiental.com.br

A era do capitalismo criativo também pode ser denominada era do capitalismo responsável e também sustentável. Isso porque não deve prevalecer a idéia do negócio em si, a primazia do lucro em detrimento de outros fatores, como a preservação do meio ambiente, o bom relacionamento com a comunidade, a ética, a boa imagem, o respeito e a admiração dos clientes, a satisfação dos acionistas, o atendimento das necessidades dos empregados, a aprovação de toda a sociedade e a colaboração com o governo.

AS FORMAS ASSUMIDAS PELO CAPITALISMO CRIATIVO

O capitalismo criativo assume diferentes formatos, os quais enumeramos a seguir:

- a criação de negócios voltados para o mercado das classes menos favorecidas (são as empresas que lançam produtos voltados para a base da pirâmide);
- o desenvolvimento de produtos e serviços que visam à melhoria das condições de vida das populações mais pobres;
- os negócios sustentáveis ou responsáveis, direcionados para a preservação ambiental e a promoção do desenvolvimento das comunidades locais;
- as empresas que fomentam as atividades de empreendedorismo local, com ênfase na concessão de microcrédito.

É bom lembrar que esse novo capitalismo mudou completamente o modo de gerenciar uma empresa e seu negócio. Sendo algo recente, algumas perguntas ainda são feitas em busca de novos caminhos: o que vem no lugar do capitalismo tradicional? Quais os seus novos princípios e práticas?

A resposta veio com uma declaração do megaempresário Bill Gates, fundador da Microsoft e um dos maiores baluartes das mudanças recentes no mundo dos negócios:

Temos de encontrar uma maneira de fazer com que os aspectos do capitalismo que servem aos mais ricos também sirvam aos mais pobres. (...) O gênio do capitalismo está em sua capacidade de fazer o auto-interesse servir a interesses mais amplos (TEIXEIRA JÚNIOR, 2008).

E quais as características desse novo capitalismo criativo? Mantém alguns traços do capitalismo tradicional – financeiro, industrial, monopolista, global, como, por exemplo, a busca incessante dos lucros –, porém utiliza um outro vetor importante: a busca da eficácia no combate à pobreza e o uso do poder inovador empresarial para preservar o meio ambiente, assim como a promoção de um desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida das populações ameaçadas pela exclusão social.

É, portanto, um capitalismo diferente, mais humano, criativo, responsável por inovações que promovam a inclusão social, a cidadania plena, a maior participação, o bem comum. Muito distante daquele capitalismo humanitário, que prega o assistencialismo inócuo, a filantropia demagógica, por meio do qual o rico empresário e as empresas prósperas transferem uma pequena parte dos seus lucros para ações sociais minimamente compensatórias. São práticas empresariais que buscam redimir os mais ricos empresários dos seus truques e artimanhas, que conduzem à obsessão pelo lucro e à defesa de seus próprios interesses.

Essa mudança – do capitalismo humano e filantrópico para o capitalismo criativo – ocorreu com o próprio Bill Gates. Sua trajetória começou com a criação da sua fundação, com um aporte inicial de 70 bilhões de dólares aplicado em programas e projetos sociais.

Mais recentemente, Gates tornou-se o novo paladino das idéias e vantagens do capitalismo criativo. Suas palestras proferidas nos fóruns econômicos, megarreuniões e encontros empresariais internacionais, focalizam a necessidade dessa evolução para um novo tipo de capitalismo.

A idéia defendida por Gates é promover um novo tipo de capitalismo com foco na base da pirâmide – onde estão os menos favorecidos –, que ele denomina capitalismo criativo.

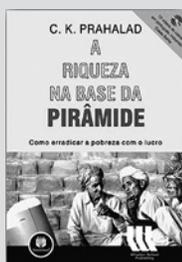


Figura 1.1: Bill Gates, o pai do capitalismo criativo, é fundador da Bill & Melinda Gates Foundation, empresa sem fins lucrativos que tem como objetivos centrais a melhoria das condições de vida e a luta contra a pobreza.

OS NEGÓCIOS NA BASE DA PIRÂMIDE

A base da pirâmide é constituída pelas classes mais pobres (classes C, D e E), as menos favorecidas. A proposta de C. K. Prahalad, professor de estratégia empresarial, autor de diversos livros e vencedor do Prêmio McKinsey de melhor artigo publicado na *Harvard Business Review* (revista de negócios da Universidade de Harvard – EUA) por dois anos consecutivos, é:

Se pararmos de pensar nos pobres como vítimas ou como um fardo e começarmos a reconhecê-los como empreendedores incansáveis e criativos e consumidores conscientes de valor, um mundo totalmente novo de oportunidades se abrirá (VIEIRA, 2007).

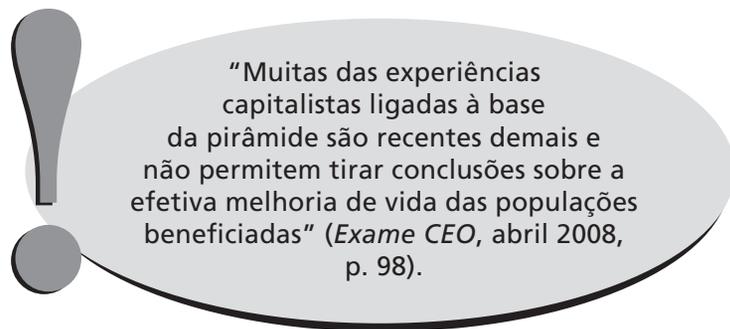


Em seu livro *A riqueza na base da pirâmide*, editora Bookman, 2005, Prahalad identifica e analisa o potencial dos mercados de baixa renda e aponta essa estratégia como a solução para erradicar a pobreza no mundo. Prahalad analisa três casos de empresas brasileiras bem-sucedidas na adoção dessa estratégia – as Casas Bahia, o Habib's e a Gol.

O livro *A riqueza na base da pirâmide* mostra todo o potencial dos mercados de baixa renda, situados em países pobres e de grande população, e as imensas oportunidades empreendedoras representadas por bilhões de pessoas. É possível criar, a partir de ações do setor privado, meios para reduzir os problemas crônicos da pobreza e da desigualdade social, sem necessariamente esquecer os objetivos corporativos da obtenção de resultados e de sobrevivência empresarial.

Fonte: http://www.administradores.com.br/livros/a_riqueza_na_base_da_piramide/240/
 Fonte da imagem: <http://www.geocities.com/projetoperiferia6Koyaanisqatsi.htm>

As empresas que atuam na base da pirâmide utilizam uma abordagem criativa dos seus modelos de negócio. Um dos setores que mais cresce com esse modelo de capitalismo criativo é o de telefonia celular. De acordo com o relatório *Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid* (Tamanho do Mercado e Estratégia de Negócios na Base da Pirâmide), divulgado pelo Instituto Internacional de Finanças Corporativas e Recursos Mundiais, “mais de 2,5 bilhões de pessoas utilizam hoje telefones celulares pré-pagos”.



Na América Latina, o mercado *Base of the Pyramid* – BOP (Base da Pirâmide) compreende 360 milhões de pessoas, representando 70% da população regional – um mercado de 509 bilhões de dólares.

Economista americano de renome mundial que se dedicou ao estudo de modelos econômicos, com ênfase nas questões do desemprego e do emprego, dos salários e do crescimento, o professor Edmund Phelps, vencedor do Prêmio Nobel de Economia de 2006, esteve no Brasil como participante do XX Fórum Nacional do Instituto Nacional de Altos Estudos, realizado em maio de 2008. Em sua palestra, propôs um novo conceito de inclusão como parte essencial do dinamismo econômico de um país e que se baseia no estímulo à participação das pessoas nos negócios. Segundo Phelps: “É a possibilidade de as pessoas poderem participar dos negócios dessa economia” (PHELPS; AMERICANO; LORENZI, 2008, p. A8).



Figura 1.2: Edmund Phelps na cerimônia do Prêmio Nobel de Economia. Criou os fundamentos da moderna política monetária e provou que era errada uma tese que reinou por anos: a de que a inflação podia reduzir o desemprego.

Para o professor Phelps, não existe desenvolvimento sem inclusão. A entrada no mercado de membros das classes C, D e E (de menor poder aquisitivo) é um exemplo típico de desenvolvimento com inclusão. As empresas que incentivam o consumo e geram emprego para essas classes são socialmente responsáveis porque promovem tal inclusão e adotam como paradigma o capitalismo criativo.

A indústria automobilística está aderindo à nova tendência de lançar produtos baratos, visando expandir o consumo às classes que até então não tinham capacidade financeira de consumo do produto.

A Renault-Nissan e a montadora indiana Baja anunciaram, em maio de 2008, uma parceria para desenvolver, produzir e vender um carro popular, o ULC, no valor de US\$ 2.500, que deverá concorrer com o Nano da montadora indiana Tata Motors. O ULC será produzido na Índia e chegará ao mercado em 2011 (OLIVEIRA, 2008, p. 25).

Atividade 1

Mineiro chega quieto



A empresa mineira Ricardo Eletro chegou ao Rio de Janeiro, com a abertura de 13 lojas na cidade e na região do Grande Rio. Para o presidente da empresa, Ricardo Nunes, o segredo do sucesso do seu negócio pode ser assim resumido: vender com preços, em média, 15% mais baixos que os da concorrência e a oferta de parcelamento em até 12 vezes. A previsão de faturamento é de R\$ 400 milhões, no final de 2008. O total de investimentos foi de R\$ 20 milhões. A empresa possui 240 lojas no país e faturamento de R\$ 2,2 bilhões (estimativa para 2008). A história da Ricardo Eletro teve início em 1989, quando foi aberta a primeira loja em Divinópolis (MG) (RIBEIRO, 2008, p. 14).

É possível afirmar que a Ricardo Eletro, ao cobrar preços mais baixos e parcelar as compras para os clientes, cumpre uma função social relevante e compatibiliza as estratégias sociais e empresariais? Justifique sua resposta.

Resposta Comentada

Dentro da nova lógica do capitalismo criativo, a Ricardo Eletro, ao adotar esse modelo de gestão com a venda focada na população das classes C, D e E, cumpre uma função social relevante agindo de forma socialmente responsável, pois permite o acesso dessa população a bens de consumo que vão permitir melhorias em suas vidas. E, através de crédito, cria facilidades de compra. É um exemplo típico de estratégia focada na base da pirâmide e no crescimento do mercado Base of the Pyramid – BOP (Base da Pirâmide) compatibilizando estratégias sociais e empresariais.

Vejamos, a seguir, alguns exemplos que ilustram melhor a atuação das empresas nos diferentes formatos que caracterizam o exercício do capitalismo criativo, social e economicamente responsável e de base sustentável.

Seguindo os novos conselhos de Gates e atendendo às suas proposições de mudanças ou, até mesmo, antecipando-se a elas, diversas empresas tornaram-se exemplos de prática do capitalismo criativo no século XX.

O CAPITALISMO CRIATIVO A SERVIÇO DAS COMUNIDADES CARENTES

Uma das vertentes da prática do capitalismo criativo é a produção e comercialização de produtos que contribuem para a melhoria da qualidade de vida das populações carentes. É o caso da empresa dinamarquesa Vestergaard Frandsen, especializada na produção e comercialização de uniformes nos anos 1990.

A empresa começou a vender cobertores para organizações humanitárias atuantes no continente africano. Em pouco tempo, já produzia redes e plásticos com proteção contra insetos e que se mostraram extremamente eficazes na prevenção contra a malária.

Em 2005, em parceria com a Fundação Carter, do ex-presidente americano Jimmy Carter, desenvolveu o LifeStraw, um canudo que filtra partículas e parasitas comuns, permitindo que populações pobres, residentes em países e regiões sem as condições mínimas de saneamento, pudessem beber água limpa e tratada.



Figura 1.3: LifeStraw, produto que permitiu a populações pobres, sem água potável, ter maior acesso a esse bem.

Fonte: <http://www.vestergaard-frandsen.com/lifestraw.htm>

Os produtos Frandsen geram lucros e contribuem para a erradicação de doenças e promovem melhorias consideráveis na qualidade de vida de comunidades pobres. Não são vendidos diretamente para essa população, mas para organizações e governos que assistem tais comunidades.

Um outro exemplo de prática do capitalismo criativo bem-sucedido é a produção e a distribuição de equipamentos que facilitam a vida dessas populações. É o caso da empresa inglesa Freeplay Energy, fundada por Rory Stear, especializada na produção de rádios, lanternas, carregadores de celular e geradores movidos à manivela ou à energia solar. Seu objetivo é levar luz a lugares onde não existe rede elétrica. A empresa distribui gratuitamente parte de seus produtos em convênios com organizações humanitárias.



Figura 1.4: Produtos da Freeplay Energy que propiciaram a redução de consumo de energia em países pobres.
Fonte: <http://www.freeplayenergy.com/>

Mas você deve estar pensando na verdadeira dimensão capitalista dessas empresas – ela existe? Essas empresas são lucrativas? Como elas sobrevivem?

Por serem empresas capitalistas, elas buscam lucros. E os obtêm. O faturamento da Frandsen atingiu o patamar de 50 milhões de dólares em 2005. A Freeplay faturou 26 milhões de dólares, em 2006, com a venda de mais de 4,5 milhões de aparelhos em todo o mundo.

O CAPITALISMO CRIATIVO VOLTADO PARA O TRINÔMIO NEGÓCIO – AMBIENTE – COMUNIDADE

Uma outra vertente do capitalismo criativo é a preservação ambiental e o fomento do desenvolvimento da comunidade onde se localiza a empresa. Existem negócios que, pela sua natureza, causam danos inevitáveis ao meio ambiente. É o que caracteriza a indústria extrativa – minérios e petróleo são bons exemplos. As atividades de exploração dos recursos locais promovem desmatamento, destroem os ecossistemas, poluem o ambiente. Há também aqueles negócios que têm início e fim; cessada a exploração, a empresa retira-se do local e vai em busca de novas áreas de exploração.

A pergunta é simples: o que fazer para restaurar os danos causados ao ambiente? E como a empresa vai devolver à comunidade local os serviços por ela prestados à empresa? Como compensá-la por isso? Qual a contribuição da empresa para o desenvolvimento daquela comunidade?

Para o professor Ricardo Abramovay, da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo, o ambientalismo empresarial representa a tendência das corporações com preocupação com as questões ambientais. "Os temas de natureza ambiental deixam de ser abordados pelas firmas como um limite, como algo exterior aos seus interesses..." (ABRAMOVAY, 2007, p. 21).

O autor identifica quatro momentos na história do ambientalismo empresarial: nos anos 1960, o tema aparece com os agrotóxicos e a poluição do ar; nos anos 1970, surgem os conflitos entre as empresas e as agências de proteção ambiental; a partir dos anos 1980, a preservação do meio ambiente torna-se tema de responsabilidade social; nos anos 1990, a preservação ambiental torna-se uma das estratégias empresariais.

Mas o ambientalismo ainda está na vanguarda dos movimentos sociais e das ONGs mais atuantes.



Fonte: <http://www.anbio.org.br/>



Fonte: <http://www.wwf.org/>



Fonte: <http://www.sosmatatlantica.org.br/>



Fonte: www.greenpeace.org/international

Figura 1.5: ONGs e movimentos ambientalistas mais atuantes.

No início do século XXI, começam a surgir os modelos produtivos ambientalmente responsáveis. Além do foco na preservação ambiental, as empresas priorizam o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social. É o que denominamos tripé da sustentabilidade empresarial.

Atividade 2

Um negócio ambientalmente responsável



A mineração é uma atividade por si predatória, pois provoca desmatamento. Como transformar um negócio ambientalmente destrutivo, embora altamente lucrativo para seus gestores, num negócio sustentável?

Tomemos por exemplo a empresa SAMARCO, uma das maiores mineradoras do país. A empresa tem um projeto de recuperação da cava, que é a mina exaurida que resta após o término da atividade extrativa do minério. A recuperação se faz através do reflorestamento. No lugar da mina exaurida, surge uma área verde.

O presidente da empresa, José Tadeu de Moraes, assim resume a adoção desse princípio básico: "Não tem jeito, é preciso desmatar. Mas precisamos recuperar esta área desmatada". Mas não é apenas o reflorestamento, outras providências são tomadas pela empresa, quando se extingue a atividade mineradora.

Nós restauramos o lugar e também propiciamos algumas atividades econômicas que dão emprego às pessoas. É o que ele denomina mineração responsável: "Ela precisa começar no fim, ou seja, pensando nesse aporte financeiro para permitir o fechamento da mina sem prejuízo para a comunidade" (GONZALEZ, 2008, p. 4-5).

Com base no exemplo da empresa SAMARCO, defina o conceito de negócio ambientalmente responsável?

Resposta Comentada

Um negócio ambientalmente responsável é fruto de um processo de gestão ambiental, social e economicamente sustentável. Tal processo é típico das empresas que atuam no trinômio negócio – sociedade – ambiente. Suas ações não priorizam apenas o crescimento do negócio, mas também a preservação ou restauração do ambiente e o desenvolvimento da comunidade.

Sua resposta termina aqui; alguns especialistas utilizam os conceitos de empresariedade para definir tais empresas e de negócios sustentáveis, para explicar a natureza da gestão do negócio colocada em prática por tais empresas.

O CAPITALISMO CRIATIVO VOLTADO PARA O FOMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Existe uma outra forma de praticar o capitalismo criativo, é o que faz a Fundação Google.org, que já aplicou 75 milhões de dólares em projetos de empreendedorismo social. A fundação identifica talentos nas comunidades que têm idéias criativas de empreendimentos locais e, aprovados seus planos de negócios, estes recebem financiamentos para desenvolverem seus próprios negócios.

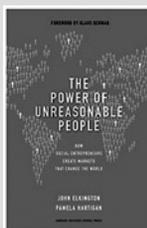


Figura 1.6: O Google é o site de busca com o maior número de acesso em todo mundo. Fonte: <http://www.google.com.br/webhp?hl=pt-BR>

Empreendedores sociais são pessoas comuns, conhecedoras da realidade socioeconômica onde vivem, que têm idéias criativas de negócios sustentáveis e buscam fontes de financiamento para seus projetos.

John Elkington, que valoriza as iniciativas empreendedoras de base social, faz uma crítica ao capitalismo que degrada o meio ambiente e institui hábitos de consumo supérfluos. Ele chama tal fenômeno de canibalismo corporativo, que representa tais práticas utilizadas pelas grandes corporações, as quais chama de predadores mundiais e aponta um novo caminho para essas empresas: a sustentabilidade. O autor assim resume o seu pensamento central:

Muitos executivos podem afirmar que o negócio deles não é salvar o mundo, mas cada vez mais temos visto empresas preocupadas com o meio ambiente, com a questão social e com o mundo que deixaremos para as próximas gerações, o que chamamos de sustentabilidade (ELKINGTON, 2007).



Ao referir-se aos empreendedores sociais, John Elkington, autor do livro *O poder das pessoas irrazoáveis* (*The power of unreasonable people*), assim os definiu: "São pessoas que estão atacando os desafios sociais de maneiras profundamente diferentes das tradicionais organizações sem fins lucrativos."

Fonte: <http://www.amazon.com/Power-Unreasonable-People-Entrepreneurs-Markets/dp/1422104060>

Um exemplo de empreendedor social bem-sucedido em nosso país é o professor de informática Rodrigo Baggio, idealizador do processo de criação do Comitê para Democratização da Informática, criado em abril de 1995. O Comitê, a princípio, estava estruturado em grupos de articulação, de manutenção e de educação, com o objetivo de montar e sustentar escolas de informática comunitárias, em comunidades de baixa renda e em grupos que trabalham com portadores de necessidades especiais. De um pequeno conjunto de voluntários, transformou-se na primeira ONG de informática do país.

Um outro belo exemplo de capitalismo criativo voltado para o fomento do empreendedorismo social é a Ashoka Empreendimentos Sociais. A Ashoka, criada há 25 anos pelo norte-americano Bill Drayton, é uma organização mundial, mas seu primeiro foco de atuação foi na Índia. Presente em 60 países, e no Brasil desde 1986, ela é pioneira na criação do conceito e na caracterização do empreendedorismo social como campo de trabalho. Após identificar e selecionar o empreendedor social, a Ashoka oferece uma bolsa mensal por três anos, para que ele possa se dedicar exclusivamente ao seu projeto, e contribui para a sua profissionalização provendo serviços como seminários e programas de capacitação (Fonte: <http://www.ashoka.org.br>).

O MICROCRÉDITO: UMA EXPERIÊNCIA BEM-SUCEDIDA DE CAPITALISMO CRIATIVO

É importante lembrar uma experiência de capitalismo criativo que deu certo e ganha aceitação em muitos países, é o microcrédito, uma das expressões mais inovadoras do capitalismo criativo.

A Organização das Nações Unidas (ONU) decretou 2005 como o Ano Internacional do Microcrédito.

O microcrédito é uma modalidade de financiamento que busca permitir o acesso dos pequenos empreendedores ao crédito. É o termo usado hoje para designar uma variedade de empréstimos cujas características comuns são: serem de pequeno valor (usualmente entre US\$ 50 e US\$ 5.000, dependendo do país) e serem direcionados a um público restrito, definido por sua baixa renda ou pelo seu ramo de negócios e que usualmente não têm acesso às formas convencionais de crédito.



Figura 1.7: Muhammad Yunus: o banqueiro dos pobres.

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Muhammad_Yunus_2.jpg

Como exemplo de microcrédito nós temos o Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus. Através deste banco, Yunus desenvolveu o sistema de microcrédito que beneficiou mais de 6,5 milhões de pessoas em Bangladesh, com empréstimos na média de 130 dólares cada um.

Grande parte dos empréstimos é concedida a mulheres empreendedoras, residentes na zona rural do país. Segundo Yunus:

Os pobres são excluídos de tudo, estão cercados de barreiras e obstáculos. A pobreza não é uma exposição de dados estatísticos destinados a nos abater. A pobreza não é um campo de concentração onde as pessoas são confinadas e esquecidas até a morte. A pobreza é como ser cercado por altas muralhas. A pobreza é um modo de vida para um enorme segmento da população que aprendeu a aceitá-la e a conviver com ela. A pobreza é uma doença que tem um efeito paralisante no corpo e na mente.

E, assim, define o papel do seu banco:

O Grameen não é e não será jamais um pacote despachado para essa prisão a fim de alegrar por um dia ou dois a existência dos detentos. O Grameen – e seus similares no mundo inteiro – ajuda a mobilizar a vontade e a energia para fornecer o esforço necessário à derrubada dos muros que o cercam (YUNUS, 2006, p. 110).

O Grameen mudou a idéia dos bancos completamente e virou o setor bancário pelo avesso ao emprestar dinheiro para os mais pobres, sem quaisquer garantias. Os negócios do Grameen partem da idéia de que o crédito é um direito fundamental, porque, segundo Yunus, “permite que uma pessoa mude sua própria vida”.

Não se trata de um banco de caridade, do tipo Banco da Providência. É um banco que utiliza o enfoque empresarial ao fomentar o empreendedorismo social. Os beneficiários que recebem os créditos do banco desenvolvem seus negócios e tornam-se donos do seu próprio destino.

O Grameen brasileiro: o caso do Banco Palmas



O Banco Palmas foi criado pelos moradores de uma favela em Recife (PE), com um capital inicial de R\$ 2 mil. Com os recursos do banco foram criadas seis pequenas empresas comunitárias, 100 mulheres em situação de risco foram capacitadas e mais de 450 jovens encaminhados ao mercado de trabalho.

Fonte: <http://www.bancopalmas.org/site.php>

O MICROCRÉDITO NO BRASIL: ALGUMAS EXPERIÊNCIAS MARCANTES

O Banco do Nordeste (BNB) é um dos pioneiros na concessão de microcrédito. O programa, denominado Crediamigo, que já está em funcionamento nas regiões pobres de Minas Gerais, Espírito Santo e Distrito Federal, chegou finalmente ao Rio de Janeiro. Moradores da Rocinha, Complexo da Maré, Rio das Pedras e Santa Cruz serão os pioneiros a se beneficiarem.

O Crediamigo oferece financiamentos de até R\$ 10 mil para atividades produtivas. O número de operações já atinge o volume de quatro mil por dia, totalizando um movimento de cerca de R\$ 1 bilhão, em 2008, segundo as previsões dos gestores do programa.

Dentre os bancos, o ABN AMRO Real é um dos que mais atua no campo da concessão de microcrédito. Em 2007, com uma equipe de mais de 250 agentes de crédito, atuando em mais de 200 municípios, atendeu 55 mil clientes, totalizando uma carteira de 62 milhões de reais em crédito.

O Banco Real lançou, em 2002, o Programa Real Microcrédito. Hoje, o programa conta com 70 mil clientes e a previsão é chegar aos 100 mil até o final de 2008, com um volume de R\$ 100 milhões em empréstimos concedidos.

Para solucionar problemas de inadimplência, o banco mudou sua estratégia, que é assim descrita pelo diretor do Real Microcrédito, José

Giovani Anversa: “A gente achava que dominava o negócio, e demos muito crédito individual. Agora, só fazemos negócios com grupos solidários.” Os grupos solidários são constituídos por três ou quatro pessoas, geralmente membros da mesma família ou amigos próximos. O empréstimo é concedido em nome do grupo solidário. No caso de um dos membros do grupo não honrar seus compromissos, os outros cobrem. Essa foi a fórmula encontrada pelo banco para solucionar os problemas de inadimplência na concessão de microcrédito.

No Brasil, outros bancos atuam nesse segmento: o BNDES, o Banco do Nordeste, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal. Há quem pense que os projetos sociais desenvolvidos pelos bancos, através de seus braços sociais (Fundação Bradesco, Itaú Cultural e outros), são o que existe de melhor em exercício da Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Para os mais críticos, são apenas ações de investimento social privado, muitas de caráter filantrópico, utilizadas como alavancagem da estratégia de marketing social bancário. Não obstante a importância de tais ações, o que de fato configura o lado social dos bancos é a sua atuação como agentes de fomento do empreendedorismo e de alavancagem do desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas (lembre-se de que esse segmento é o responsável pelo grande número de empregos gerados no país).

O Santander lançou o cartão Business, isento de tarifas, utilizado por 150 mil firmas, com a previsão de atingir 300 mil até 2010. O BNDES atingiu a marca de 132 mil cartões emitidos desde setembro de 2002, destinados a micro e pequenas empresas. O Banco do Brasil inovou ao lançar uma linha de empréstimos voltada para Arranjos Produtivos Locais (APLs), também conhecidos como pólos de produção.

Atuando em parceria com o BNDES, o Banco do Brasil, o Bradesco e a Caixa Econômica Federal concedem empréstimos através do cartão.



Se você deseja ser um micro ou pequeno empresário, não deixe de consultar o site www.cartaobndes.gov.br e conheça melhor a oferta de empréstimos e programas de financiamento – linhas de crédito.

As recentes transformações ocorridas em toda a sociedade levaram as empresas a repensar seus modelos e práticas de gestão. A atuação de movimentos sociais, o desenvolvimento das ONGs, a maior vigilância do governo, o exercício

da cidadania, a maior consciência ecológica dos clientes, fornecedores e parceiros do negócio, a atuação da mídia e o surgimento das novas tecnologias são os principais fatores responsáveis por essa mudança.

Tais fatos nos levam a uma única certeza: o capitalismo de hoje não é similar ao capitalismo selvagem de outrora. Sua face é mais humana, o que não significa filantrópica. Seus propósitos vão além da maximização dos lucros e encantamento dos clientes.

A empresa social, econômica e ambientalmente responsável adota o modelo de negócios sustentáveis, que visa assegurar o crescimento do seu negócio e contribuir para o desenvolvimento da comunidade onde atua.

Atividade Final



Em uma de suas colunas semanais publicadas no *Jornal do Brasil*, o jornalista Mauro Santayana fez uma análise da atuação social das grandes empresas e, mais especificamente, dos bancos:

Grandes empresas industriais, mercantis e bancárias se servem de isenções fiscais, a fim de custear entidades – algumas criadas por elas mesmas – que se identificam como altruístas. Com isso, tentam construir a imagem de instituições preocupadas com o bem-estar social. Os bancos, por exemplo, serviriam melhor à sociedade se cobrassem tarifas honestas e juros menos cruéis de seus clientes – e pagassem todos os seus impostos ao Estado e melhores salários para seus empregados. O que os bancos destinam a tais entidades é ínfima parcela de seus lucros imensos (JORNAL DO BRASIL, 2007, p. A2).

Em quais aspectos tais práticas diferem daquelas que são implementadas pelas empresas socialmente responsáveis adeptas do novo capitalismo criativo?

Resposta Comentada

Tais práticas constituem o que denominamos capitalismo filantrópico. As empresas adeptas dessa modalidade utilizam o social como meio de obter vantagens do governo (isenções fiscais, deduções de impostos), de auferir ganhos de imagem (o posicionamento e o reconhecimento como empresas-cidadãs) e seus investimentos são irrisórios se comparados com seus faturamentos. Para elas, o social é um disfarce, uma fonte de vantagens competitivas, um atributo e valor a serem agregados a seus produtos e marcas.

Ao contrário, as empresas que praticam o capitalismo social criativo e inovador são aquelas que promovem o desenvolvimento sustentável, lançam produtos que contribuem para a melhoria das condições de vida das populações mais carentes, atuam também na base da pirâmide e cooperam com outras entidades e o governo na busca de soluções para os problemas sociais, ambientais, econômicos, culturais, territoriais, político-institucionais, locais, regionais e globais. Isso tudo sem perder de vista a aferição de resultados lucrativos.

RESUMO

As mazelas do capitalismo industrial (desigualdades sociais crescentes, poluição e degradação do meio ambiente, consumo supérfluo, corrupção, violência urbana e conflitos diversos) trouxeram novos desafios para as empresas e governos, tais como reduzir esses problemas e como desenvolver novas ações voltadas para a construção de um mundo e de uma vida melhor.

A resposta veio com o novo modelo do capitalismo criativo, com o foco na responsabilidade socioambiental empresarial. Atuando como agentes de um novo modelo de desenvolvimento mais humano, mais social e ambientalmente responsável e focado na busca de soluções inovadoras que beneficiam as camadas mais pobres das populações, algumas empresas inauguraram essa nova fase do capitalismo cujas expressões mais conhecidas são o fomento do empreendedorismo social, a ampliação das ofertas de microcrédito, o crescimento do varejo popular e os investimentos socioambientais.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar o relacionamento das empresas com seus diversos públicos-alvo.

O relacionamento da empresa com os seus diversos públicos-alvo

AULA 2

Meta da aula

Apresentar o relacionamento da empresa com os seus diversos públicos-alvo (*stakeholders*).

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 avaliar os riscos que as empresas assumem em seus relacionamentos com seus clientes;
- 2 analisar o relacionamento da empresa com os seus múltiplos *stakeholders*;
- 3 avaliar o desempenho da empresa na sua interface com os seus múltiplos *stakeholders*;
- 4 aplicar modelos de análise da relação da empresa com os seus *stakeholders*.

Pré-requisito

Para melhor compreensão desta aula, reveja a Aula 18 (A abordagem contingencial da administração) da disciplina História do Pensamento Administrativo.

INTRODUÇÃO

A empresa não é um ente isolado que atua de forma soberana em seu ambiente. Para sobreviver e se desenvolver, ela necessita criar, implementar, manter e redefinir relacionamentos com outros entes, como, por exemplo, os seus fornecedores e parceiros, o governo, os sindicatos e as associações de classe, a mídia, a sociedade e até mesmo o ambiente físico onde está inserida.

Além desses públicos externos, a empresa deve manter um estreito relacionamento com dois tipos de públicos que interferem diretamente no desempenho do seu negócio: os seus empregados e familiares, os seus acionistas majoritários e minoritários. Tais públicos, externos e internos, são denominados *stakeholders*. Isso ocorre com todos nós, que também precisamos nos relacionar com outras pessoas e entidades para sobreviver, a família; os amigos; os colegas de trabalho, de faculdade, do clube; a comunidade de vizinhos; a empresa na qual trabalhamos, o CEDERJ e muitos outros.

Lembre-se de que esta é uma característica do mundo atual, viver e trabalhar através de relacionamentos. Daí a importância das redes sociais nos dias de hoje.

A empresa, para manter, crescer e expandir o seu próprio negócio, deve estreitar o relacionamento com seus diversos parceiros e colaboradores, os quais denominamos públicos-alvo.

O quadro a seguir demonstra os diversos tipos de públicos-alvo da empresa e seus objetivos:

Quadro 2.1: Tipos de público-alvo de uma empresa

Público-alvo	Objetivos
Acionistas	Maximização do lucro
Estado/governo	Cumprimento das obrigações legais
Empregados	Reter, atrair, remunerar e motivar
Comunidade	Promover o seu desenvolvimento. Gerar emprego e renda, investimentos e ações sustentáveis
Fornecedores	Relações comerciais justas e éticas
Clientes	Relações permanentes e confiáveis Fidelização
Ambiente	Preservação Promoção da sustentabilidade
Concorrentes	Busca de sinergias
Franqueados	Parceria

Aos acionistas, interessam o bom desempenho da empresa e a maximização dos seus lucros, o que lhes proporcionará altos rendimentos. Para o Estado e para o Governo, o mais importante é o cumprimento das leis e das obrigações

fiscais por parte das empresas. Para os empregados, o que interessa é ter um bom emprego, bem remunerado, perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional e qualidade de vida no trabalho. A comunidade demanda da empresa melhores oportunidades de trabalho, investimentos socioeconômicos e ambientais que contribuam para a melhoria das condições de vida local. Para fornecedores e clientes, o importante é manter relações comerciais justas, éticas, duradouras, num clima de confiança e lealdade recíprocas. O ambiente, pela sua relevância nos dias atuais, tornou-se um *stakeholder* de suma importância para qualquer empresa; compete a esta contribuir para a sua proteção por meio de ações de preservação, reciclagem, reflorestamento e uso de tecnologias limpas. E, finalmente, os concorrentes que, em vez de competidores, podem ser vistos como parceiros do negócio, através de acordos e convênios de produção e comercialização.

Atendendo às demandas dos seus *stakeholders*, a empresa desenvolve o seu negócio, ganha reputação no mercado, fortalece sua marca, consolida-se na liderança do seu segmento de atuação e eleva o seu valor de mercado.

Existem empresas que possuem uma rede de franqueados. Estes são parceiros de negócio que exigem delas relacionamentos confiáveis, permanentes, desenvolvidos num clima de mútuo respeito, total transparência e estreita colaboração, ou seja, um contrato de parceria. Quando é bom o relacionamento da empresa franqueadora com os seus franqueados, os resultados de ambos são maximizados, e os setores onde atuam apresentam altas taxas de crescimento. É o que demonstra uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) em parceria com o Programa de Administração de Varejo (PROVAR), da Fundação Instituto de Administração (FIA), e a empresa de consultoria Felisoni & Associados que identificou uma alta no faturamento das redes de franquias, 24,48% a mais do que em 2007. Dentre os setores que mais cresceram está o de alimentação, 22,39% no faturamento e 11,36% no número de lojas.

Se você tem perfil de empreendedor e quer ser empresário, lembre-se de que ser franqueado de um negócio de alimentação pode ser uma alternativa promissora. Além dos franqueados, as empresas devem se preocupar com os seus clientes. Não é suficiente vender produtos de qualidade, prestar serviços com excelência, praticar preços justos e garantir assistência pós-venda. Algo mais deve ser feito: a criação de uma relação ética e transparente de caráter duradouro. Na hipótese de ocorrer qualquer problema com o produto vendido, a empresa deve assumir a responsabilidade diante de seus clientes.

Um novo recorde

Depois que oito proprietários dos veículos Fox tiveram seus dedos decepados ao manusear o dispositivo de rebatimento do banco traseiro, a Volkswagen promoveu um *recall* (chamada para consertos) de todos os proprietários desses veículos, produzidos no país entre 2003 e 2008.

Além da Volks, outras montadoras estão envolvidas com problemas dessa natureza: o C3 da Citröen, com problemas na partida a frio; e o Peugeot 206, com defeito no limpador de pára-brisas.

Com a realização de tais *recalls*, milhares de clientes foram solicitados a levar seus carros para as revendas com o objetivo de solucionar os problemas detectados em seus veículos.

Assim, o ano de 2008 foi o que apresentou o maior número de *recalls* da indústria automobilística desde 2002.

(Texto extraído de RAPOSO, 2008, p. C2).

Atividade 1

Os *recalls* (chamadas para consertos) constituem providências tomadas pelas empresas ao constatarem problemas no funcionamento ou uso de seus produtos.



A indústria de brinquedos também adotou essa estratégia, ao serem identificados riscos de manuseio de alguns brinquedos pelas crianças.

Há, no entanto, um risco em tais iniciativas, a *mea culpa* da empresa que, ao reconhecer o problema, tem afetadas sua imagem no mercado e qualidade dos seus produtos, o que pode levá-la a perder mercado e liderança em seu segmento de atuação.

Contudo, algumas empresas assumem esse risco e divulgam na mídia campanhas de *recall*, a exemplo da Volkswagen, Citröen e Peugeot.

Por que tais empresas decidem assumir esse risco?

Resposta Comentada

Para uma empresa ética, socialmente responsável, o relacionamento com os clientes é fundamental para a sua reputação e sobrevivência, pois a sua base de clientes é o seu principal ativo, além da sua marca.

Assumindo todos os riscos envolvidos no recall (por exemplo, perda de imagem, fuga de clientes, perda de mercado), bem como os custos que são repassados aos clientes (divulgação na mídia, conserto e reparação), a empresa assume publicamente o seu erro

de fabricação. Com ética e transparência, assume o problema e age com rapidez e eficiência para solucioná-lo.

Sua resposta termina aqui, mas é bom lembrar o risco dos processos movidos pelos clientes lesados, que podem se multiplicar nessa situação, o que significa pesadas multas e indenizações.

No caso da Volkswagen, a situação foi mais grave porque a empresa relutou em fazer o recall, apesar da divulgação dos acidentes ocorridos e das reclamações constantes dos clientes.

A TEORIA DOS GRUPOS DE INTERESSE

R. Edward Freeman, renomado escritor na área de gestão, publicou, em 1984, o livro *Gestão Estratégica: uma abordagem dos stakeholders* (*Strategic Management: a stakeholder approach*) com base na seguinte pergunta: Em benefício de quem a empresa deve ser gerenciada? Como resposta, Freeman elaborou a teoria dos grupos de interesse.

Segundo ele, a empresa deve gerenciar suas atividades com o foco em dois grupos de interesse: os grupos primários e os secundários.

Os grupos primários são aqueles que influenciam diretamente os negócios da empresa (por exemplo, os acionistas, os sócios, os empregados, os fornecedores, os clientes, os parceiros, a população residente na área de atuação da empresa, o ambiente natural, as espécies não-humanas e as futuras gerações).

Os grupos secundários são aqueles que influenciam indiretamente a empresa, não são afetados diretamente por ela e não estão diretamente engajados nas suas transações (por exemplo, a mídia, os grupos de pressão), mas afetam a sua reputação, porque mobilizam a opinião pública.

OS MODELOS DE ANÁLISE DO RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM OS SEUS STAKEHOLDERS

Para conhecer o relacionamento com os seus *stakeholders*, é necessário utilizar modelos de análise que objetivam identificar oportunidades e problemas nas diversas transações que envolvem a empresa com os seus públicos-alvo.

São seis os principais modelos de análise que se aplicam no diagnóstico dos problemas de relacionamento de uma empresa com os seus diversos públicos:

- o modelo de Preston e Post;
- o modelo de Mitchel, Agle e Wood;
- o modelo de Freeman e Gilbert;
- o modelo de Ann Svedsen;
- o modelo de D. Wheeler e M. Sillanpää;
- o modelo de Donaldson e Preston.

Em suas análises, os autores desses modelos buscam identificar e analisar o desempenho dos diversos públicos-alvo (*stakeholders*) de uma empresa. Destacam os níveis e padrões de relacionamento, os fatores determinantes dos seus relacionamentos e seus impactos na empresa, e as influências e respostas da empresa às demandas e pressões dos diversos *stakeholders* que a envolvem.

MODELO DE PRESTON E POST: A TEORIA DOS TIPOS DE ENVOLVIMENTO DA EMPRESA COM SEU AMBIENTE

Lee Preston e James Post são os representantes da teoria da reatividade social das empresas no nível macro. Nesse nível, são estudadas as forças que determinam as questões sociais às quais as empresas devem reagir.

Para os autores, o exercício da Responsabilidade Social Corporativa deve ser analisado com base em dois fatores: o envolvimento primário e secundário das empresas com o ambiente social.

O envolvimento primário diz respeito às atividades econômicas da empresa, como, por exemplo, vender produtos e serviços, contratar pessoas, comprar matéria-prima e componentes com fornecedores, instalar, modernizar e ampliar instalações comerciais e industriais, bem como o cumprimento das obrigações legais e tributárias (pagamento de tributos, obediência às leis). A sua principal característica é o seu papel relevante para a sobrevivência da empresa.

Por sua vez, o envolvimento secundário compreende o impacto das atividades econômicas e legais da empresa (envolvimento primário) no ambiente. Por exemplo, a contratação de empregados (atividade primária) cria oportunidades de emprego na sociedade local (atividade secundária).

Seus produtos e serviços (atividade primária) podem contribuir para a melhoria da vida dos consumidores (atividade secundária). O pagamento dos impostos (atividade primária) permite ao governo local investir em saúde, educação e infra-estrutura (atividade secundária).

Para Freeman e Stoner (1985, p. 75), a reatividade social “se concentra no modo como as empresas respondem às questões, em vez de tentar determinar sua Responsabilidade Social Empresarial (ou Responsabilidade Social Corporativa) final”. Conforme os autores, ela é composta de duas abordagens básicas: o nível micro, que analisa a reatividade individual das empresas em relação às questões sociais, e o nível macro, que estuda as forças que determinam as questões sociais às quais as empresas devem reagir.

MODELO DE MITCHEL, AGLE E WOOD: A TEORIA DO PODER DOS STAKEHOLDERS

Os autores Mitchell, Agle & Wood (1997) defendem que um *stakeholder* torna-se tão mais merecedor de atenção quanto mais satisfaz a três fatores: poder, legitimidade e urgência, conjunto ao qual denominam ênfase ou preponderância (*saliency*) do *stakeholder*.

Tal modelo busca identificar grupos de interesse com base nesses três fatores. Ao analisar o primeiro fator, o poder, o modelo identifica os tipos utilizados pelos grupos de interesse. E, assim, o modelo busca identificar três tipos de grupos de interesse: aqueles que exercem o poder coercitivo sobre a empresa (secretarias de Fazenda, agências de meio ambiente), aqueles que exercem o poder utilitário sobre a empresa, pois controlam sobre seus bens e serviços e os símbolos que permitem a aquisição destes (por exemplo, os sindicatos, que pressionam por melhores salários; os fornecedores, que vendem seus produtos e componentes para a empresa; os clientes, que exigem qualidade, preço e atendimento) e aqueles grupos de interesse que exercem o poder normativo sobre a empresa, ou seja, criam símbolos que promovem prestígio e estima entre os que os possuem, bem como aceitação na sociedade, por exemplo, as associações de classe e profissionais às quais estão filiados seus empregados.

O segundo fator é a legitimidade, que significa o grau de aceitação das ações dos grupos de interesse, ou seja, se legítimas, suas ações são percebidas pela empresa e pela sociedade como desejáveis, corretas e apropriadas. É o caso dos acionistas, que exigem melhor remuneração do seu capital e, conseqüentemente, maiores lucros e produtividade da empresa; dos clientes, que pagaram e exigem contrapartidas; e da comunidade local, em busca de oportunidades de emprego.

O terceiro fator é a urgência que representa o caráter crítico das ações dos grupos de interesse. São adequadas ao tempo e devem ser desenvolvidas naquele momento. O melhor exemplo são os consumidores que se sentem lesados pela empresa e exigem reparações.

Com base nesses três fatores, os autores constroem uma referência para os executivos e gerentes da empresa identificarem os grupos de interesse – por exemplo, os de maior poder, legitimidade e urgência.

Há, portanto, grupos que possuem os três fatores, outros que contam com dois fatores e os que possuem apenas um fator.

Os grupos de interesse latentes são aqueles que possuem apenas um fator. Conseqüentemente, é possível afirmar que os executivos e gerentes não valorizam e nem tampouco atendem, em sua totalidade, as demandas desses grupos. A sua capacidade de exercer influência sobre a empresa é muito pequena.

Os grupos de interesse atuantes, denominados *expectant stakeholders*, são aqueles que possuem dois ou mais fatores. Esses são mais facilmente percebidos pelos executivos e gerentes, e suas demandas são quase sempre atendidas. Podem ser divididos em três grupos:

- os grupos de interesse dominantes, que possuem os fatores de poder e legitimidade; sua capacidade de influenciar a empresa é alta, são os acionistas e credores;
- os grupos de interesse dependentes, que têm legitimidade e urgência, mas não têm poder. São exemplos as populações afetadas pela poluição causada pela empresa;
- os grupos de interesse perigosos, que têm poder (às vezes, coercitivo) e urgência, mas não têm legitimidade. São capazes de usar a força para exigir da empresa o atendimento de suas exigências – por exemplo, os grupos ambientalistas radicais, os guerrilheiros e os terroristas.

E há, também, os grupos de interesse definitivos (*definitive stakeholders*), os quais possuem todos os fatores: poder, legitimidade e urgência. Têm destaque e, assim, são facilmente percebidos pelos executivos e gerentes. Sua capacidade de influenciar a empresa é muito elevada.

Atividade 2

Para o diretor de Relações Institucionais e Sustentabilidade da empresa Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), a invasão da Estrada de Ferro Carajás, no Pará, por pessoas ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST), causou sérios prejuízos à empresa. Foram retirados 1.200 grampos da linha férrea, queimados 14 dormentes (madeiras de suporte da linha férrea), cortados dois mil metros de cabo óptico e destruídas três caixas de detectores de descarrilamento.

Em nota publicada na imprensa, o MST informou que a obstrução dos trilhos da Estrada de Ferro Carajás foi realizada com o objetivo de reivindicar a retirada da mineradora de parte de uma área da Serra Pelada, a criação do Estatuto dos Garimpeiros e a aposentadoria especial para a categoria.

(Texto adaptado de ROAS, 2008, p. A2).

Analise o relacionamento da Companhia Vale do Rio Doce com o MST, com base nas premissas definidas no Modelo de Mitchel, Agle e Wood. Qual o tipo de poder exercido pelo MST? Qual o grau de legitimidade do MST? Qual o nível de urgência do movimento de invasão?

Resposta Comentada

O MST exerce o poder coercitivo sobre a CVRD. Isso é facilmente identificado devido às suas estratégias e táticas de invasão e de bloqueio da estrada de ferro da empresa.

Ao utilizar tais métodos, o MST perde totalmente sua legitimidade, pois nada justifica tal iniciativa, muito embora suas reivindicações (como, por exemplo, a criação do Estatuto dos Garimpeiros e a aposentadoria especial para os garimpeiros) sejam legítimas. Quanto à retirada da CVRD da Serra dos Carajás, é difícil afirmar ser algo legítimo, porque a atividade dos garimpeiros na região ainda carece de legalização por parte do Governo.

O sentido de urgência dessas reivindicações é, no entanto, elevado, devido às condições de trabalho dos garimpeiros, ao tamanho populacional dessa categoria e à total falta de regulamentação dessa atividade no nosso país.

Trata-se, portanto, de um grupo de interesse, o Movimento dos Sem-Terra (MST), de elevado poder coercitivo, de alta legitimidade em suas reivindicações, porém de baixa legitimidade em suas ações de invasão e de alto grau de urgência. É o que os autores denominam grupos de interesses perigosos, pois têm poder coercitivo e urgência, porém baixa legitimidade das suas ações. O MST tem alta legitimidade em seu propósito, porém a perde quando seus participantes praticam atos de vandalismo, invadem propriedades particulares e depredam o patrimônio público.

Diante de tais condições, caberia à CVRD destacar um grupo de executivos para negociar com os membros do MST com o objetivo de obter acordos. Se tal estratégia de negociação fosse utilizada pela empresa, certamente o conflito não teria chegado a esse nível de violência e de grande repercussão na mídia.

MODELO DE FREEMAN E GILBERT: A TEORIA DOS NÍVEIS DE INTERAÇÃO DA EMPRESA COM O AMBIENTE

Tal modelo tem como objetivo contribuir para a identificação dos *stakeholders* (qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela empresa) que interagem com a empresa.

Os autores identificam três níveis de interação da empresa com o ambiente:

- **Nível racional:** constitui o ambiente no qual a empresa está inserida, onde estão os grupos ou indivíduos com algum grau de relacionamento com a empresa. São os grupos de interesse que pressionam a empresa na busca pelo atendimento de seus interesses e necessidades. São os *general stakeholders*, aqueles que podem afetar a existência ou o funcionamento da empresa. São exemplos as agências de proteção ambiental, a administração da saúde e segurança ocupacional, a vigilância sanitária, os sindicatos etc.

- **Nível processual:** compreende os procedimentos operacionais utilizados pela empresa para se relacionar com o seu ambiente, constituído pelo universo de múltiplos *stakeholders*. São exemplos os processos de planejamento estratégico, as vendas, a produção e logística desenvolvidos pela empresa e a análise das demandas ambientais que interferem em tais procedimentos, por exemplo, a demanda de mercado, as estratégias das concorrentes, as fontes de fornecimento, as necessidades e desejos dos consumidores.

- **Nível transacional:** constitui a interação entre os executivos e gerentes da empresa com seus diversos públicos, por exemplo, a negociação de executivos da empresa com organizações ambientalistas por ocasião da aprovação do projeto.

O MODELO DE ANN SVEDSEN: A TEORIA DAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM OS SEUS *STAKEHOLDERS*

Svensen apresenta duas estratégias que uma empresa pode adotar em seu relacionamento com os *stakeholders*: uma abordagem estratégica tradicional – a administração dos *stakeholders* – e uma abordagem estratégica moderna e inovadora – a colaboração com os *stakeholders*.

É o que demonstra o quadro a seguir:

Quadro 2.2: Abordagens estratégicas na relação da empresa com os *stakeholders*

Abordagens estratégicas	
Administração dos <i>stakeholders</i>	Colaboração com os <i>stakeholders</i>
Fragmentada	Integrada
Foco na administração das relações	Foco na construção das relações
Ênfase na defesa da organização	Ênfase na criação de oportunidades para mútuos benefícios
Relacionada aos objetivos de curto prazo do negócio	Relacionada aos objetivos de longo prazo do negócio
Implementação dependente dos interesses dos departamentos e do estilo pessoal dos gerentes	Abordagem coerente dos dirigentes pelos objetivos dos negócios, valores e estratégias corporativas

Na administração dos *stakeholders*, a empresa se relaciona separadamente com cada um deles. Seu objetivo é defender-se contra as pressões e influências de cada *stakeholder*. Utiliza tais relacionamentos para dar suporte ao alcance de seus objetivos de curto prazo e com base nos interesses de cada departamento e nos estilos pessoais de cada gerente. São exemplos as empresas que adotam posturas distintas no trato com a mídia, no relacionamento com o governo, a sociedade, seus clientes, parceiros, fornecedores, empregados, sindicatos e associações de classe.

Para alguns *stakeholders*, a empresa é mais transparente e proativa. Para outros, a empresa é mais fechada e reativa. É o caso da Wal-Mart e do McDonald's, que se fecham para os sindicatos e mantêm estreito relacionamento com os fornecedores, sendo muito receptivos aos desejos e necessidades dos clientes.

Nas empresas que utilizam essas estratégias, cada unidade segue um padrão de relacionamento – por exemplo, a área de Recursos Humanos desenvolve uma linha de ação pouco colaborativa com os empregados. Ao contrário, a área de logística tem um relacionamento de intensa colaboração e confiabilidade com seus terceirizados.

Existem empresas que mantêm excelentes relacionamentos com os acionistas, adotando práticas modernas de governança corporativa, mas adotam práticas autoritárias e discriminatórias em seus relacionamentos com seus empregados e franqueados.

A outra estratégia – colaboração com os *stakeholders* – caracteriza-se por uma abordagem integrada. A empresa utiliza o mesmo padrão de transparência, confiança, participação e lealdade em seus relacionamentos com todos os seus *stakeholders*. Seu foco é na construção de relações – por exemplo, as empresas que incorporam seus fornecedores à sua gestão da cadeia de suprimentos, que criam conselhos de clientes e de acionistas, que ouvem sistematicamente as demandas e sugestões de seus parceiros e, assim, reforçam seus vínculos. E, desta maneira, tais empresas agem de forma proativa na busca de soluções para os problemas atuais e futuros e identificam oportunidades para gerar mútuos benefícios – para si próprias e para seus *stakeholders*.

A criação, manutenção e avaliação desses relacionamentos são gerenciadas com base no alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo, nos valores e compromissos, na missão e na visão da empresa.

O MODELO DE D. WHEELER E M. SILLANPÄÄ: AS CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO *STAKEHOLDER*

Os autores criaram o conceito de organização *stakeholder* (*stakeholder organization*) e definiram as suas principais características:

- seu modelo de administração é o gerenciamento das relações com base em contratos;
- sua gestão baseia-se num conjunto de contratos, os quais estabelecem as expectativas da empresa em relação às partes interessadas, para atingir seus objetivos;
- através desses contratos, são fixadas as expectativas de ambos – empresa e partes interessadas;
- a finalidade de tais contratos é o estímulo à cooperação entre a empresa e as partes interessadas;
- os instrumentos utilizados são contratos explícitos (formais, frutos de acordos entre as partes e cujo cumprimento é reforçado por lei) e implícitos (as obrigações e os deveres não são especificados previamente, mas são garantidos por lei, e os resultados não são observáveis).

Wheeler e Sillanpää denominam inclusão dos *stakeholders* ou *stakeholding* a incorporação da Responsabilidade Social como um processo de melhoria contínua com base nos seguintes fatores: confiança, integridade, sustentabilidade, liderança e comprometimento. Tais fatores, segundo os autores, devem nortear os relacionamentos da empresa com os seus *stakeholders*. E afirmam: “Ao envolvê-los no processo de gestão, a empresa exerce a sua responsabilidade social.”

O MODELO DE DONALDSON E PRESTON: OS DIFERENTES USOS DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Os autores identificaram os três usos que podem ser feitos na análise de uma organização com base na teoria dos *stakeholders*: o descritivo, o instrumental e o normativo.

O uso descritivo da teoria dos *stakeholders* caracteriza-se pela descrição e análise do funcionamento e desempenho da empresa com base nos relacionamentos que mantém com os *stakeholders* (por exemplo, relacionamentos de curto, médio ou longo prazo, tipos de contratos, objetivos das partes envolvidas).

No uso instrumental, a teoria dos *stakeholders* é utilizada como uma ferramenta de gestão. Nesse caso, os relacionamentos com os *stakeholders* são analisados com base no seu impacto na melhoria do desempenho da empresa (por exemplo, os ganhos da empresa em seu relacionamento com os franqueados e terceirizados; a redução dos custos no gerenciamento da cadeia de suprimentos, envolvendo todos os fornecedores; a prática de governança corporativa e seus reflexos no relacionamento com os acionistas; as políticas e os programas de recursos humanos e seus reflexos na produtividade).

E, finalmente, o uso normativo da teoria dos *stakeholders*, que tem como objetivo reconhecer os interesses dos empregados, clientes, fornecedores, acionistas e demais *stakeholders*. Tal uso do modelo de *stakeholders* é comum naquelas empresas que fazem pesquisas periódicas sobre necessidades e índices de satisfação dos seus *stakeholders* (por exemplo, pesquisas de clima organizacional, pesquisas de *feedback* junto a clientes, reuniões de trabalho com fornecedores e franqueados, emissão de informativos de prestação de contas para os acionistas).

Atividade Final

Dois grupos em confronto: os prós e os contras



A ameaça do vice-presidente da General Motors do Brasil, Pinheiro Neto, de restringir a produção ou fechar a fábrica da empresa sediada há mais de 50 anos em São José dos Campos (SP) mobilizou o governo local, o sindicato e os políticos da região.

O diretor do sindicato, Vivaldo M. Araújo, foi mais além:

“Se chegarmos a essa condição de fechamento, vamos exigir a estatização da GM pelo governo federal; o que existe aqui é fruto do trabalho brasileiro.”

Uma proposta de expansão dos turnos com a contratação de novos empregados numa faixa salarial menor e de criação de banco de horas foi imediatamente rechaçada pelo sindicato. Para o líder sindical, o presidente da empresa “se utiliza de chantagem e de um discurso para deixar as pessoas com medo.”

Foi criada na Câmara de Vereadores da cidade, a Comissão Pró-GM, constituída por membros de dez entidades que apóiam as mudanças propostas pela empresa. Um dos membros da comissão afirmou: “O discurso do sindicato é antigo, partidário, e não tem ressonância junto à população da cidade. É algo, infelizmente, irresponsável.”

O executivo da GM, Pinheiro Neto, ficou de apresentar à comissão um projeto de uma nova fábrica na cidade, menor, mais enxuta, com menor número de trabalhadores, moderna e automatizada.

A Associação Comercial e Industrial (ACI) do município manifestou-se a favor da reestruturação proposta pela GM e criticou a atuação do sindicato. Propôs ao sindicato que a votação nas assembléias fosse secreta, pois houve denúncias de que militantes dos Movimentos dos Sem-Teto e dos Sem-Terra, infiltrados no sindicato, participavam das assembléias e intimidavam os operários ali presentes.

Diante da indefinição do sindicato, a empresa preferiu investir na fábrica de São Caetano do Sul, que passou a operar em três turnos e mais de 1.500 novos empregados foram contratados.

(OTTOBONI, 2008, p. C4).

Quais são os *stakeholders* envolvidos no conflito? E em qual deles a empresa deve concentrar seus esforços de negociação?

Resposta Comentada

A GM enfrenta pressões e obtém apoios dos seguintes stakeholders: o sindicato, o governo, as entidades representadas na Comissão Pró-GM e a Associação Comercial e Industrial local. Há os que são mais radicais, como o sindicato, os que estão dispostos a negociar e os que dão apoio à empresa. Há também os empregados que, no caso, constituem o segmento de stakeholders mais importante, juntamente com o governo.

A proposta de realizar uma eleição livre e transparente é uma possível saída para a crise e uma estratégia inteligente para expurgar o poder dos sindicalistas radicais. Quanto à ameaça de estatizar a fábrica, é algo esdrúxulo, descabido e impensável nos dias de hoje.

Alguns setores do sindicalismo ainda se acham poderosos e radicalizam em suas demandas. Outrora, os sindicatos faziam parte dos stakeholders mais poderosos e influentes. Hoje, estão relegados a segundo plano. O pior de tudo é que muitos sindicatos ainda não perceberam que os tempos são outros.

CONCLUSÃO

A teoria dos *stakeholders* veio preencher a lacuna que existia no campo da análise da interface da empresa com seus diversos grupos de interesse. A teoria administrativa priorizou o desenvolvimento de princípios, modelos e técnicas de gestão interna da empresa e, quando muito, o gerenciamento do impacto de suas ações no ambiente e os efeitos dos fatores ambientais relevantes no desempenho da empresa.

Sabemos que o fenômeno da globalização e a falência do modelo neoliberal contribuíram para o fortalecimento da mídia e da sociedade civil. Ambos se tornaram agentes de transformação social e de grande influência sobre o Estado, o Governo e as empresas.

Os estudos e modelos sobre o relacionamento da empresa com os seus *stakeholders* trouxeram uma enorme contribuição para a análise

da atuação dos seus públicos-alvo e seu poder de influência e nível de relacionamento com as empresas.

Dentro dessa nova perspectiva de análise, a teoria administrativa ganhou um forte impulso ao incorporar ao seu conteúdo a interface da empresa com os seus múltiplos públicos-alvo.

RESUMO

Nas primeiras teorias e modelos de administração predominou o enfoque da empresa como sistema fechado. O seu relacionamento com os seus diversos públicos-alvo era praticamente ignorado. Com o advento das novas teorias e modelos, o relacionamento da empresa com esses públicos-alvo tornou-se um fator essencial à sua sobrevivência e ao crescimento. Surgiram fatores que passaram a ser objetos de análise empresarial, tais como: relações com os clientes, fornecedores, acionistas, governo, mídia, empregados e seus familiares, parceiros e o próprio ambiente.

A partir daí, tem início uma nova era no mundo dos negócios: a Era dos *Stakeholders*.

Foram elaborados novos modelos de análise, centrados na dinâmica do relacionamento da empresa com seus diversos públicos-alvo. E, assim, novas questões emergiram nesse novo contexto de análise, tais como aprimorar os relacionamentos da empresa com seus *stakeholders*, descobrir os seus públicos-alvo prioritários e como solucionar conflitos e riscos que interferem na dinâmica desses relacionamentos.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar o exercício da responsabilidade social corporativa pelas empresas-cidadãs.

O exercício da responsabilidade social corporativa: a empresa voltada para o cliente interno e externo e para a sociedade

AULA

3

Meta da aula

Apresentar o conceito de Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial e os seus usos e aplicações pelas empresas.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar e analisar as abordagens do uso da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como instrumento de gestão;
-  analisar os diversos enfoques da Responsabilidade Social Corporativa dos dirigentes empresariais e os efeitos sobre suas decisões de investimento social;
-  identificar e analisar os padrões de responsividade social utilizados pelas empresas;
-  identificar e analisar os principais erros cometidos pelas empresas em suas ações sociais.

Pré-requisito

Para melhor compreensão desta aula, reveja a Aula 22, Os Novos Modelos de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa, da disciplina História do Pensamento Administrativo.

INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1980, desenvolveu-se em nosso país um novo modelo de gestão empresarial – a gestão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Empresarial (RSE). As empresas, conscientes do seu papel social e do seu compromisso com o governo, a sociedade, seus fornecedores, clientes, acionistas, empregados e demais parceiros, ingressaram na onda social corporativa. Elas mudaram sua forma de atuação, renovaram suas estratégias, criaram novas práticas, reforçaram seu marketing e muitas foram ainda mais além – departamentalizaram-se ao criar seus próprios braços de atuação social por intermédio das suas fundações (são exemplos a Fundação Odebrecht, a Fundação Bradesco e a Fundação Vale do Rio Doce).

O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Afinal, o que é Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Empresarial (RSE)? É uma nova atitude empresarial de respeito à natureza, à sociedade, aos clientes como cidadãos, ao governo e aos demais parceiros como atores de um processo conjunto de gestão do social.

Paulo Itacarambi, diretor executivo do **INSTITUTO ETHOS**, assim definiu responsabilidade social:

“A responsabilidade social é a responsabilidade de uma empresa diante da sociedade. É a empresa se preocupar com todo e qualquer impacto que seu negócio traga para a sociedade e o meio ambiente” (MIRANDA, 2008, p. 13).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Empresarial (RSE) é também um ideal contemporâneo assumido pelo meio empresarial, consciente do seu papel de ator no processo de construção de uma vida melhor para todos.

Alguns autores identificam a RSC como um meio transformador que constrói uma sociedade sustentável e, nesse caso, atribuem às empresas um relevante papel transformador da comunidade.

A RSC é uma forma de requalificar todos os vínculos entre empresas, governos e pessoas e entre todos eles e o meio ambiente. Para muitos, é também uma nova forma de gerir os negócios, não apenas baseada na primazia do econômico, mas, sobretudo, na junção do econômico, social, cultural, ambiental, político-institucional e tecnológico.

INSTITUTO ETHOS

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

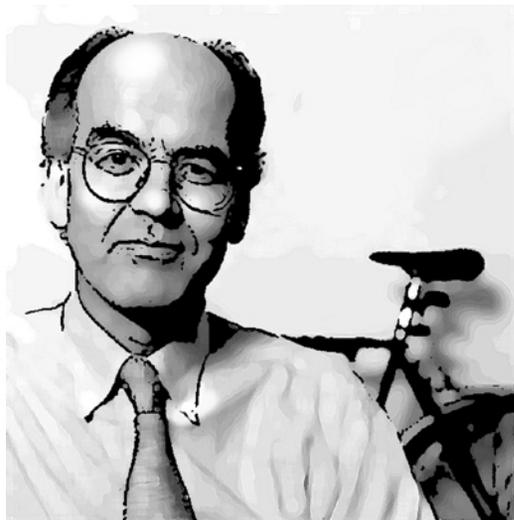


Figura 3.1: John Elkington, fundador da consultoria Sustainability.

Fonte: <http://www.juliahailles.com/AboutMe-SustainAbility.htm>

Para Elkington, o mundo empresarial já viveu três ondas de pressões socioambientais e está em vias de enfrentar uma quarta. A seguir, veremos como ele descreve essas três ondas:

A primeira aconteceu nos anos 60 e 70, quando foram criados os primeiros organismos de proteção ambiental e as companhias foram confrontadas com as novas regulamentações. A segunda aconteceu nos anos 80 e 90, quando o movimento da responsabilidade social começou a tomar forma e as empresas decidiram se posicionar como boas cidadãs. Dali em diante elas passaram a adotar normas e a participar de iniciativas voluntárias relacionadas à responsabilidade social e ambiental. Algumas levaram esses padrões para seus fornecedores e iniciaram diálogos com ONGs e comunidades locais. A terceira onda, relacionada à globalização e à governança, foi abalada pelos atentados de 11 de setembro. O que estamos vivendo agora é o retorno da terceira ou o início de uma quarta onda (ROSEMBERG, 2007, p. 92).

Analisemos as características dessas três ondas:

- A primeira onda representa o início da consciência social e ambiental das empresas. Os governos, ao criarem as suas agências de controle ambiental e a legislação específica, bem como a sociedade, consciente da gravidade dos problemas sociais e ambientais, começaram a pressionar as empresas para adotarem uma nova postura e prática em relação a tais temas.

- Na segunda onda, que irrompeu nos anos 1980 e 1990, o movimento de responsabilidade social ganha fôlego na sociedade, com a atuação das ONGs ambientalistas e dos grupos sociais radicais. Pressionadas e acuadas, as empresas começaram a utilizar práticas e modelos de gestão da RSC ou RSE. Muitas criaram braços sociais (fundações) para desenvolver seus programas e projetos sociais, publicaram balanços sociais e obtiveram certificações sociais e ambientais. As parcerias com ONGs e o envolvimento das comunidades locais foram as estratégias mais utilizadas.

- Com a terceira onda, sobreveio o paradigma do desenvolvimento sustentável e da governança corporativa. De provedoras de ações socioambientais, as empresas, sobretudo as de grande porte, assumiram o papel de agentes do desenvolvimento local e regional. E, pressionadas pelos acionistas, começaram a adotar princípios éticos e práticas de governança corporativa com o foco na transparência, na participação e na confiabilidade.

A quarta onda ainda é uma especulação, mas tudo indica que vamos entrar em uma nova era de grandes transformações sustentáveis, o que implicará o uso de tecnologias limpas e sustentáveis, a explosão do mercado verde e dos produtos ecologicamente corretos, a formação de redes de cooperação e de estímulo ao empreendedorismo social, cívico e empresarial e o atendimento das necessidades dos excluídos e sua incorporação ao mercado. É o que muitos denominam era da globalização positiva. Elkington, um dos principais líderes mundiais na luta pelo desenvolvimento sustentável, nos faz um alerta:

As companhias ainda não estão preparadas para responder às pressões ambientais e sociais. Para responder às novas pressões sociais e ambientais, as empresas precisam rever estratégias e formas de atuação na sociedade. No lugar da responsabilidade social tradicional, as empresas precisam aprender a transformar a meta da sustentabilidade em incentivo à inovação e à criação de negócios que ajudem a resolver os problemas do planeta (ELKINGTON, 2007, p. 58).

AS DUAS VISÕES DO MOVIMENTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA OU EMPRESARIAL – RSC OU RSE

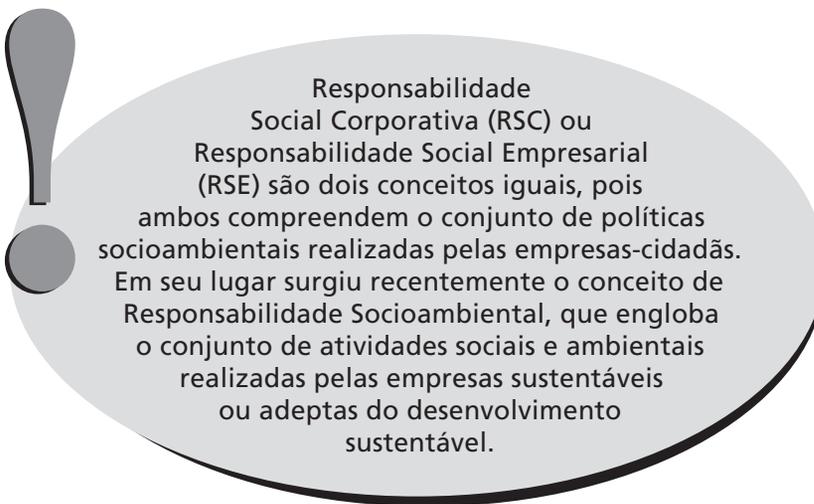
Quando as empresas intensificaram suas ações sociais e se tornaram atores coletivos de transformação social da sociedade e, assim, membros ativos do Terceiro Setor, duas reações distintas surgiram nos meios acadêmico, empresarial e da mídia: uma a favor e outra contra.

Os que apóiam o exercício da RSE sem limites e fronteiras, envolvidos na onda “o avanço social corporativo”, vêem a função social como uma extensão natural das demais funções e vocações da empresa. São os defensores das práticas extensivas de RSE verdadeiros apologistas da ampliação da atuação social das empresas. Sob o ideário da cidadania empresarial, os adeptos e seguidores dessa corrente enaltecem a excelência da gestão empresarial aplicada ao social e os vastos recursos investidos pelas empresas no Terceiro Setor.

Mas existe a corrente contrária ao envolvimento das empresas na questão social. Seus seguidores lembram os riscos e perigos da apropriação do social pelo modelo empresarial, sendo o principal deles a apropriação de um modelo de gestão (a gestão das práticas socialmente responsáveis e do marketing social) para auferir mais lucro, mais visibilidade de suas marcas e desfrutar de melhor imagem junto aos seus diversos públicos, além de motivar seus empregados para obter maior produtividade.

Esses seguidores, não favoráveis às práticas extensivas da RSE, que, em suas preleções, livros, artigos e reportagens, criticam as estratégias de *empresarização* do social e a sua *marketização*, sob o pretexto único de apropriar-se do “bem” para atenuarem ou disfarçarem as mazelas e práticas antiéticas vigentes na grande maioria das empresas.

Para esses críticos, tudo é planejado no meio empresarial: da escolha estratégica dos alvos sociais até as estratégias e ações socialmente responsáveis e a divulgação dos resultados alcançados.



Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE) são dois conceitos iguais, pois ambos compreendem o conjunto de políticas socioambientais realizadas pelas empresas-cidadãs. Em seu lugar surgiu recentemente o conceito de Responsabilidade Socioambiental, que engloba o conjunto de atividades sociais e ambientais realizadas pelas empresas sustentáveis ou adeptas do desenvolvimento sustentável.

A FALSA DICOTOMIA

Objetivos econômicos e sociais não são distintos, incompatíveis e incongruentes, como se pensava antigamente. A visão do economista Milton Friedman de que investir no social é comprometer os lucros da empresa mostrou-se errônea com o tempo. Hoje as empresas mais lucrativas são aquelas que mais investem no social.

No quadro a seguir, demonstramos as diferenças entre ambos.

Quadro 3.1: Objetivos econômicos e sociais da empresa

Objetivos econômicos	Objetivos sociais
• Maior lucratividade	• Clientes satisfeitos
• Maior competitividade	• Produtos vendidos e aceitos
• Maior produtividade	• Mercado em expansão
• Maior retorno aos acionistas	• Melhor imagem, menores custos
• Melhor relacionamento com o governo, sociedade e parceiros	• Empregados motivados e capacitados

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA OU EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Ao incorporar a dimensão corporativa/empresarial, a RSC ou RSE assumiu o *status* de instrumento de gestão e, como tal, ampliou o seu escopo de atuação nos âmbitos interno e externo da empresa.

Internamente, a RSC tornou-se um instrumento de gestão de pessoas, da cultura e do clima organizacional. Com ênfase nos programas motivacionais, de compensação e de benefícios, de melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT) e de voluntariado, a RSC consolidou sua posição como valioso instrumento de gestão empresarial interna. É o que denominamos prática da Responsabilidade Social Interna. Uma empresa socialmente responsável deve privilegiar o relacionamento com os seus empregados e criar internamente um ambiente de trabalho saudável.

A RSC também adquiriu o novo formato de práticas de gestão empresarial social voltada para a comunidade. Como tal, o seu exercício focaliza os investimentos sociais da empresa – suas ações sociais sob a forma de programas e projetos. O pressuposto básico é que compete à empresa contribuir para o desenvolvimento da comunidade, em parceria com o governo e as entidades locais, sobretudo no que se refere aos programas e projetos sociais da empresa em relação às comunidades em seu entorno.

A RSC incorporou em seus domínios a prática da gestão ambiental, priorizando as relações da empresa com o meio ambiente. Preocupada com o impacto de suas ações no meio ambiente e atenta às demandas ecológicas da sociedade e à crescente onda de conscientização ambiental, bem como aos rigores da legislação ambiental, as empresas tornaram-se provedoras de práticas social e ambientalmente responsáveis. A empresa é parte do meio ambiente e, portanto, deve contribuir para a sua preservação.

Pressionadas pelos seus *stakeholders* (acionistas, empregados, parceiros, governo), as empresas assumiram a gestão do relacionamento com seus diversos públicos como uma nova dimensão das práticas de RSC. A empresa é parte da sociedade e, sendo assim, deve manter um bom relacionamento com todos os seus diversos públicos-alvo.

Finalmente, a RSC agregou ao seu campo de atuação a dimensão ética. Hoje, é comum o uso da expressão “gestão da RSC e da ética empresarial”. A moral tornou-se condição para o sucesso a médio e longo prazo dos negócios – a ética é o motor de uma empresa eficiente.

A escala ética

O consultor de empresas Marco Aurélio F. Vianna criou o que ele denomina estágios de evolução ética das empresas.

- Estágio 1: “empresas criminosas” – narcotráfico, fabricação de remédios falsificados, crime organizado e utilização de mão-de-obra escrava e infantil – são empresas que praticam crimes na área do Direito Civil e Penal.
- Estágio 2: “empresas predatórias” – poluem o meio ambiente, fazem lavagem de dinheiro, cometem dolo ao consumidor, desrespeitam os direitos trabalhistas e estão envolvidas em corrupção.
- Estágio 3: “empresas capitalistas selvagens” – são as empresas que buscam o lucro de qualquer forma e se beneficiam de brechas na lei para maximizar seus resultados.
 - Estágio 4: “empresas capitalistas” – empresas que adotam a ética do lucro, obedecem à lei e só fazem o que ela determina.
 - Estágio 5: “empresas humanas” – voltadas para seus próprios empregados (seus principais ativos), motivam seus funcionários para melhorar seus resultados.
 - Estágio 6: “empresas socioutilitaristas” – desenvolvem ações sociais, internas e externas, apenas com o objetivo de melhorar a imagem e fazer marketing.
 - Estágio 7: “empresas cidadãs” – possuem em sua missão valores e propósitos sociais, adotam causas sociais e investem em seus empregados, parceiros e na comunidade.
 - Estágio 8: “empresas divinas” – vendem produtos com o objetivo de desenvolver ações nos campos social e ambiental. Atuam como verdadeiros agentes do desenvolvimento sustentável.

O negócio é uma mera estratégia para realizar algo maior
(VIANNA, 2008, p. C11).

Atividade 1



A visão de um dirigente

Em entrevista ao jornal *O Globo* (outubro de 2006), a diretora da Fundação Vale do Rio Doce, Olinta Cardoso, faz uma análise da atuação social da empresa e emite conceitos interessantes sobre o exercício da Responsabilidade Social Corporativa e o processo de gestão social da empresa.

(...) a Fundação Vale do Rio Doce passou a olhar para a comunidade e tentar identificar ali oportunidades de desenvolvimento local com foco nas potencialidades do próprio município, envolvendo todos os atores. (...) Então o nosso cuidado é conhecer a comunidade, os valores e nos orientar a partir disso (GONZALEZ, 2006, p. 5).

Para Cardoso, o modelo de atuação social da Companhia Vale do Rio Doce – CVRD – se baseia na perfeita interação empresa-comunidade. A empresa pesquisa as reais necessidades e demandas sociais da comunidade, propõe ações, envolve os atores locais (governo municipal, ONGs, associações de bairro, entidades assistenciais, igreja, clubes, sindicatos etc.), preserva a cultura local e cria e desenvolve a sua estratégia social.

Com base no depoimento da diretora da Companhia Vale do Rio Doce – CVRD –, identifique a visão predominante da CVRD no uso da RSC como instrumento de gestão.

Resposta Comentada

A visão predominante da CVRD refere-se ao uso da RSC como instrumento de gestão voltado para a comunidade. De acordo com as palavras da diretora, “o nosso cuidado é conhecer a comunidade, os valores e nos orientar disso”. Para alguns autores, a comunidade é considerada um público-alvo (stakeholder) da empresa. Nesse caso, é possível também afirmar que a CVRD utiliza a RSC como instrumento de gestão do relacionamento com os seus públicos-alvo.

Sua resposta termina aqui; no entanto, no estado do Pará, acontecimentos recentes envolvendo conflitos entre a CVRD e os trabalhadores parecem contradizer essa filosofia social da empresa.

Tais conflitos podem ser fruto da radicalização dos movimentos sociais na área rural, segundo a visão da empresa, ou podem também traduzir as incongruências entre o discurso social da CVRD e suas práticas empresariais no campo.

AS TRÊS ABORDAGENS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

As abordagens da RSC são desenvolvidas a partir das visões da alta direção da empresa. Tais visões compartilham diferentes perspectivas de análise do processo de gestão da RSC.

Existem três perspectivas de análise da RSC:

- A primeira perspectiva é de natureza humanitária e visualiza o processo de RSC como uma ação filantrópica dos dirigentes das empresas.
- A segunda perspectiva focaliza a busca de ganhos institucionais e visualiza o exercício da RSC como uma estratégia de marketing da empresa.
- A terceira perspectiva é de natureza sociopolítica e percebe a RSC como resultado das pressões crescentes da opinião pública dos consumidores e dos movimentos da sociedade civil.

Uma outra visão da RSC corresponde à natureza das ações sociais desenvolvidas pela empresa.

Há três tipos de abordagens da RSC:

- a) a RSC como obrigação social;
- b) a RSC como responsabilidade social propriamente dita;
- c) a RSC como exercício da sensibilidade social.

As empresas que utilizam a abordagem da obrigação social entendem que o simples fato de a empresa cumprir suas obrigações legais (gerar emprego, pagar salários e impostos, cumprir leis) já garante para si própria a condição de empresa socialmente responsável (a empresa-cidadã).

Na segunda abordagem, a empresa vai além do cumprimento de suas obrigações sociais. Nesse caso, a empresa investe na melhoria das condições de trabalho de seus empregados, fornecedores e parceiros e desenvolve programas e projetos socioambientais.

A terceira e última abordagem é denominada sensibilidade social. Além de cumprir suas obrigações sociais e investir interna e externamente no social e na preservação do meio ambiente, a empresa atua como agente do desenvolvimento local e regional sustentável. Seu foco de atuação não se restringe aos problemas imediatos, mas, sobretudo, às demandas de médio e longo prazo. Sua consciência socioambiental extrapola os limites da sua área física de atuação, pois suas ações priorizam tendências e problemas que estão surgindo, mesmo que afetem a empresa apenas indiretamente.

Veja a seguir mais detalhes sobre as três abordagens da RSC:

a) A RSC como obrigação social

Para algumas empresas, o cumprimento das obrigações sociais, como, por exemplo, pagamento de salários e benefícios para os empregados e recolhimento de impostos para o governo, caracteriza a gestão social das obrigações sociais.

É o que ocorre com as empresas que praticam a primeira abordagem: a RSC como obrigação social. O seu foco é o cumprimento da legislação em vigor (legislação trabalhista, fiscal-tributária, previdenciária, comercial, ambiental). O seu objetivo é o cumprimento da lei, a manutenção dos trabalhadores empregados e a maximização dos resultados econômicos de acordo com a legislação vigente. Sua estratégia de ação social resume-se a uma atuação isolada e voltada para dentro.

b) A RSC como responsabilidade social propriamente dita

As empresas que utilizam tal abordagem entendem a prática da RSC como algo além do cumprimento da legislação, cujo principal objetivo é a obtenção de resultados econômicos aliada à realização do seu compromisso social (interno e externo). Sua atuação geralmente se restringe à implantação de ações sociais e ambientais voltadas para os problemas locais, existentes no entorno de suas unidades fabris e comerciais.

Seus objetivos são voltados para a maximização dos lucros, a melhoria da imagem corporativa, o cumprimento das leis, a assistência aos empregados e seus dependentes e o desenvolvimento da comunidade local.

Sua estratégia social compreende envolvimento de seus empregados em suas ações sociais voltadas para a comunidade local (programa de voluntariado, doações), cooperação com entidades sociais locais, apoio a grupos sociais concorrentes (ONGs, associações, entidades filantrópicas) e parceria com o governo.

c) A RSC como exercício da sensibilidade social

A terceira e última abordagem é extensiva às grandes empresas que já estão num patamar de alto desenvolvimento das práticas de RSC. Atuam como entidades parceiras do Estado e, em muitas regiões, realizam tarefas e desenvolvem ações que deveriam ser da competência do poder público local.

São empresas que investem muito na educação, na formação profissional de jovens, no reflorestamento, no manejo florestal, em campanhas socioeducativas, em programas preventivos de saúde, na melhoria dos equipamentos urbanos da cidade.

Ao atuarem preventivamente, tais empresas são dotadas de sensibilidade social (ao contrário das empresas que adotam as abordagens anteriores, pois demonstram apenas consciência social).

Alguns especialistas denominam essas empresas, dotadas de sensibilidade social, de entidades neogovernamentais.

Suas ações socioambientais são cuidadosamente planejadas num universo de médio e longo prazo. Seus investimentos sociais estão associados à estratégia global da empresa. Sua estratégia predominante é o apoio a causas emergentes e a parceria com entidades e grupos sociais em ascensão.

Atividade 2

A visão do consultor



Em entrevista à revista *Época Negócios*, o consultor de empresas Oscar Motomura, especialista em educação de altos executivos, falou da futura RSC em nosso país:

Vejo com otimismo. Fala-se mais a respeito e o tema está mais explicitamente na mesa de decisão. Algumas empresas estão totalmente engajadas, da cúpula à base, tanto no social quanto no ecológico. É algo genuíno. Em outras, é algo parcial, tímido, controverso. Há ainda outras que fazem só o que dá ganho de imagem. Não é autêntico. E, é claro, temos as que nada fazem e assumem que nada têm a ver com o assunto. No fundo, trata-se de algo complexo. Uma mudança cultural de toda a comunidade de negócios. E temos como acelerar (MOTOMURA, 2007, p. 38).

Após ler a entrevista de Motomura, identifique as características das empresas que praticam as três abordagens da RSC.

Resposta Comentada

As empresas que fazem parte da terceira abordagem – sensibilidade social – são as que estão totalmente engajadas, da cúpula à base, tanto no nível social quanto no ecológico, segundo o consultor.

Aquelas empresas nas quais as práticas da RSC são parciais, tímidas, controversas e buscam apenas ganhar imagem são as que fazem parte da segunda abordagem – responsabilidade social.

E, finalmente, segundo o entrevistado, as empresas que nada fazem e assumem desinteresse pelo assunto, pois se limitam a cumprir suas obrigações legais e sociais, são aquelas que fazem parte da primeira abordagem – obrigação social.

A TEORIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Michael Porter e Mark Kramer desenvolveram uma nova abordagem da RSC. Para eles, a RSC não deve se basear apenas num único fator – a causa social ou as causas sociais priorizadas pela empresa –, mas deve levar em conta o negócio da empresa.

Assim, de acordo com os autores, o exercício da RSC deve guiar-se por dois fatores básicos: gerar benefícios importantes para a sociedade e agregar novas frentes para o negócio.

Porter e Kramer inovaram em sua abordagem da RSC ao demonstrar que fazer o bem tem dois lados: fazer o bem para a sociedade e fazer o bem para o negócio. Praticar a RSC não consiste apenas em investir em projetos sociais, realizar boas ações, praticar filantropia e fazer o que é certo. A RSC, ao criar vantagem competitiva para a empresa (melhoria de imagem, agregação de valor a marca, produtos e serviços, conquista de novos mercados, melhor posicionamento, fidelização de clientes), faz bem ao negócio e também se constitui numa fonte de inovação para a empresa (por exemplo, uso de tecnologias limpas, produtos verdes, uso de tecnologias sociais, idéias empreendedoras, novos estímulos motivacionais, novos modelos de gestão).



Figura 3.2: Michael Porter é professor da Harvard Business School e autor de diversos livros sobre estratégias corporativas.



Figura 3.3: Mark Kramer é diretor-presidente da empresa de consultoria FSG Social Impact Advisors e autor de diversas publicações da *Harvard Business Review*.

Fonte: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/current_bios.htm

A TEORIA DOS DESAFIOS SOCIAIS

Essa teoria define os três desafios a serem administrados pelas empresas em suas relações com a sociedade. São eles: princípios de responsabilidade social corporativa ou empresarial, processos de responsabilidade e administração de questões.

O desenho social da empresa deve focar essas linhas de atuação. Todos os atos, obras e efeitos sociais praticados pelas empresas em suas interações com a sociedade devem ser coerentes com tais parâmetros.

Em primeiro lugar, a empresa deve adotar os princípios de responsabilidade social em suas ações, atos, obras e serviços. Para tal, pode adotar os princípios estabelecidos pelo Instituto Ethos, pela Cúpula do Milênio, pelos padrões da Global Reporting Initiative (GRI) e pelos procedimentos definidos pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) para a elaboração de balanço social.

Além de adotar tais princípios, a empresa deve desenvolver processos de responsabilidade social, que, segundo os autores, significa desenvolver a capacidade da empresa de responder às pressões sociais.

A empresa deve também saber administrar as questões sociais identificando as verdadeiras causas dos problemas sociais objeto das suas ações – por exemplo, os atores envolvidos, as políticas sociais governamentais e a legislação em vigor.

OS ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DA ATUAÇÃO SOCIAL DE UMA EMPRESA

Uma outra forma de analisar a gestão da RSC é o uso da perspectiva da evolução desse processo na própria empresa por meio de sucessivos estágios.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade definiu cinco estágios que caracterizam a ação social de uma empresa:

- Estágio 1: a empresa não assume responsabilidades perante a sociedade e não desenvolve ações sociais de qualquer tipo ou natureza.
- Estágio 2: a empresa reconhece os impactos causados pelos seus produtos, processos e instalações e desenvolve algumas ações isoladas no sentido de minimizá-las.
- Estágio 3: a empresa está iniciando a sistematização de uma avaliação dos impactos dos seus produtos, processos e instalações e

exerce alguma liderança em questões de interesse da comunidade. Existe envolvimento das pessoas nos esforços de desenvolvimento social.

- Estágio 4: a avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está em fase de sistematização. A empresa exerce liderança em questões de interesse da comunidade por meio do desenvolvimento de projetos, investimentos e parcerias. O envolvimento das pessoas nos esforços de desenvolvimento social é freqüente.

- Estágio 5: a avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está sistematizada buscando antecipar as questões públicas. A empresa lidera questões de suma importância para a comunidade e dentro do seu setor de atividades. O estímulo à participação de pessoas e esforços de desenvolvimento social é sistemático.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA X RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A responsabilidade social corporativa é a forma como a empresa age frente às necessidades sociais e ambientais. Compreende o conjunto de ações socioambientais desenvolvido pela empresa-cidadã e pode ser exercida sob diferentes formas de atuação, direta ou indiretamente, com objetivos de curto, médio e longo prazo, por meio de doações ou investimentos, através de ações filantrópicas ou programas e projetos sociais de maior impacto socioambiental.

A responsividade social corporativa traduz o tipo de comportamento estratégico adotado pela empresa diante de causas sociais por ela escolhidas como prioritárias em relação aos problemas socioambientais identificados e aos atores envolvidos (governo, associações, sindicatos, movimentos sociais, ONGs).

Responsabilidade social corporativa e responsividade social corporativa são dois conceitos distintos, porém complementares.

No exercício da responsabilidade social corporativa ou empresarial, a empresa desenvolve a sua capacidade de enfrentar problemas socioambientais e de responder às pressões sociais. Ao exercer a sua responsividade social corporativa, a empresa demonstra o seu comportamento diante de um problema socioambiental que afeta diretamente os seus negócios.

Existem quatro tipos de comportamento padrão de responsabilidade social corporativa: o reativo, o defensivo, o acomodativo e o interativo.

- Padrão reativo – ocorre quando a empresa somente exerce a RSC ao se sentir ameaçada por um problema social qualquer. Por exemplo, uma indústria farmacêutica que, ao produzir um medicamento, provoca danos à saúde das pessoas. Nesse caso, ela imediatamente suspende a venda e a fabricação do remédio (lembrem-se do caso do medicamento Tylenol e de um outro exemplo, a Mattel, fábrica de brinquedos que colocou no mercado brinquedos tóxicos).

- Padrão defensivo – surge quando a empresa desenvolve uma campanha publicitária para se defender de acusações de fraude, corrupção ou danos causados à natureza por causa de suas atividades industriais.

- Padrão acomodativo – é típico daquelas empresas que nada fazem, mesmo quando os fatos trazem evidências dos efeitos nocivos de produtos, serviços e atividades da empresa.

- Padrão interativo – o melhor e mais adequado aos novos padrões de atuação socioambiental. É quando a empresa interage com o governo e as entidades da sociedade civil na busca de soluções para os problemas socioambientais existentes ou que poderão existir no futuro.

Atividade 3

A seguir, você vai ler pequenos relatos sobre a atuação socioambiental de algumas empresas:

- O Bradesco criou o Banco Planeta, que, em parceria com a Fundação Amazonas Sustentável e o Governo do Estado do Amazonas, está desenvolvendo ações de desenvolvimento sustentável na região.
- A revista *Época* escolheu a causa ambiental como o principal objetivo de suas ações sociais. A revista já publicou três edições verdes. Pintou de verde o seu logotipo, publica reportagens semanais sobre as questões ambientais e mantém o seu *blog* do planeta, mantido pelo *site* www.epoca.com.br.
- O Condomínio Recanto da Barra foi multado pela Secretaria de Meio Ambiente do Rio de Janeiro por despejar esgoto na lagoa de Marapendi. A administradora do condomínio nada fez e simplesmente cobrou dos condôminos a pesada multa, sob o disfarce de despesas extras, alegando novos investimentos na construção de uma estação de tratamento do esgoto do condomínio.
- A Concessionária CVR, que explora o pedágio das estradas federais BR-130 e BR-45, faz todo ano a campanha do agasalho. Seus serviços são alvos freqüentes de reclamações dos usuários que pagam altas tarifas de pedágio. Quando os motoristas são socorridos na estrada (panes, acidentes, falta de combustível), preenchem um extenso questionário sobre o atendimento prestado. Quando seus serviços são criticados, a gerência de comunicação da empresa entra em contato com o cliente e promete melhorias.

AS NORMAS DE CERTIFICAÇÃO

A certificação das ações sociais contribui para a melhoria das gestão da RSC, pois define normas e procedimentos a serem adotados pela empresa na elaboração de políticas, diretrizes e projetos sociais.

A principal norma de certificação do exercício da responsabilidade social corporativa é a ISO 26000, ainda em processo de discussão e elaboração.

As normas ISO 9000 e ISO 14000 certificam a empresa por sua capacidade gerencial (a qualidade do seu processo de gerenciamento de produção e respeito ao meio ambiente).

As normas específicas BS 8800, OHSAS 18001 e AS 8000 certificam as empresas que dão garantias adequadas para a segurança e para a saúde do trabalhador, bem como o respeito aos direitos humanos e trabalhistas.

A norma AS 8000 estabelece normas para a defesa dos direitos dos empregados, incluindo a proibição do trabalho infantil, do trabalho escravo, a defesa da saúde e segurança do trabalhador, a remuneração justa. Baseia-se nos preceitos da Organização Internacional do Trabalho – OIT – e foi criada pelo Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), em 1997.

As empresas que obtêm tais certificações atestam o valor social da sua gestão e assumem uma postura verdadeiramente cidadã no mercado em que atuam. Assim, adquirem maior reputação, valorizam sua marca e são respeitadas pelo governo, pelos clientes, fornecedores, empregados, pela mídia e sociedade civil organizada.

Atividade 4



Bempratodos ou Bompronegocio?

Os membros da diretoria de uma grande empresa – a Antenor Indústria e Serviços de Monitoramento de Veículos Via Satélite – estão reunidos para analisar a proposta de uma doação a ser feita pela empresa à universidade local.

O diretor de Comunicação e Relações com a Comunidade, Pedro Bempratodos, propõe a doação de R\$ 500 mil para a construção de um novo prédio. Ao final de sua palestra, disse que a doação era um gesto caritativo da empresa, um ato de bondade, que iria sensibilizar a população da cidade, as autoridades governamentais, a mídia local e, principalmente, os funcionários, parceiros e acionistas. Com os olhos vermelhos, com lágrimas escorrendo de seus olhos, Bempratodos encerrou sua exposição confiante e sereno.

Em seguida, Túlio Bompronegocio, diretor financeiro, pediu a palavra e deu início à sua exposição:

– Discordo dessa proposta. É caridade pura, é filantropismo inconseqüente. Não somos uma empresa social. Isso significa custos. Fazer doações e incorrer em gastos com a sociedade não constam da nossa estratégia de negócios. Já bastam os encargos trabalhistas, os salários e os impostos que pagamos.

Imediatamente, Bempratodos reagiu:

– Temos que ser uma empresa-cidadã e contribuir para a melhoria da educação do nosso povo e desenvolvimento da nossa sociedade.

Bompronegocio retrucou:

– Primeiro, o negócio, e depois, muito depois, a sociedade e o povo. Somos empresa e não governo. É o governo que deve ter uma administração voltada para os cidadãos, e não a empresa.

Diante do debate acalorado, o presidente da empresa, Victor Síntese, decidiu intervir:

– Senhores, nossas ações sociais devem gerar benefícios para a empresa e também para a sociedade. Não devemos praticar caridade, pois não somos uma entidade filantrópica. Mas temos um compromisso moral com a sociedade que nos acolheu e com o governo que nos apoiou. Lembrem-se de que nos instalamos nessa cidade há vinte anos, quando iniciamos o nosso negócio. Hoje, somos uma grande empresa, próspera e auto-sustentável. No entanto, não podemos praticar o bem movidos por sentimento de culpa ou retribuição. Vamos praticar o bem, mas se o bem for bom para o nosso negócio. É isso que denomino administração social responsável, ou exercício da RSC de forma responsável – concluiu o presidente.

Após um silêncio constrangedor, o diretor de Relações com o Mercado, Carlos Stakeholder, pediu a palavra:

– Uma administração social responsável deve se preocupar em dar assistência aos grupos envolvidos com a empresa – funcionários, clientes, acionistas, governo, fornecedores, parceiros e também a sociedade. E não apenas à sociedade e ao governo. Exercer a RSC é justamente identificar esses grupos, identificar suas demandas, envolvê-los na gestão da empresa e atendê-los ou não, sempre prevalecendo os objetivos estratégicos da empresa.

E concluiu:

– Hoje, a RSC deve atuar em duas frentes: a defesa de causas sociais relevantes e o desenvolvimento de ações sociais em benefício da sociedade; e a busca de vantagens competitivas para o negócio, que transforma a RSC num valioso instrumento de gestão para o desenvolvimento do negócio.

Túlio Bompronegório surpreendeu a todos:

– Que idéia genial! Não havia pensado nessa nova abordagem da RSC!

De um lado, Bempratodos demonstrava sinais de desaprovação e inconformismo. E, de outro lado, Túlio Bompronegório e Víctor Síntese trocavam abraços e se confraternizavam com os demais.

A palavra final foi do presidente:

– Vamos adotar a prática moderna da RSC, o novo modelo de administração social responsável. Quero, de todos aqui presentes, sugestões para uma ação social que possa atender às necessidades da universidade e também contribuir para o desenvolvimento do nosso negócio.

Alício Kavin, diretor de Recursos Humanos, deu uma idéia brilhante:

– Senhores, precisamos de engenheiros de tráfego, especialistas em *softwares* e técnicos especializados em rastreamento de veículos via satélite, cerca de 300 nos próximos dois anos.

O presidente, Víctor Síntese, concluiu:

– Por que não patrocinamos cursos de graduação, de curta duração, na universidade local, para a formação desses profissionais? Estaríamos praticando o bem para a sociedade e o melhor para o nosso negócio.

Sob aplausos, todos aprovaram a proposta.

Analise o debate com base nas diversas abordagens da RSC.

Comentário

O debate trouxe à tona três abordagens distintas da RSC: a RSC como prática caritativa e filantrópica, defendida por Pedro Bempratodos; a crítica da RSC, porque suas ações não geram lucro para o negócio, feita por Túlio Bompronegório; e a nova abordagem da RSC como ação social que cria vantagem competitiva e se constitui numa fonte de inovação para o negócio e, portanto, contribui para a lucratividade da empresa. Essa abordagem foi adotada pelo presidente, Víctor Síntese, a partir de uma necessidade identificada pelo seu diretor de Recursos Humanos, Alício Kavin, e ancorada na nova visão e no conceito da RSC, defendidos pelo seu diretor de Relações com o Mercado, Carlos Stakeholder.

CONCLUSÃO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Empresarial (RSE) impôs-se como um novo modelo e prática de gestão empresarial.

Diante do enfraquecimento do Estado, sua crise fiscal, que culminou com a escassez de recursos para serem aplicados na busca de soluções para os problemas sociais e ambientais em crescimento, as empresas assumiram o papel de agentes sociais e tornaram-se grandes investidoras em programas e projetos sociais dessa natureza.

Governos nacionais, estaduais e locais mostraram-se incapazes de suprir as demandas sociais crescentes de suas populações e, com isso, uniram-se às empresas e demais entidades do Terceiro Setor (setor em que atuam as ONGs, fundações, entidades filantrópicas e sociais). Este é o novo paradigma de atuação socioambiental empresarial do mundo globalizado.

Atividade Final



Índio não quer apito, índio quer dinheiro

Em outubro de 2000, 200 guerreiros da tribo Xicrins, que vivem próximos à reserva de Carajás, de propriedade da Companhia Vale do Rio Doce – CVRD –, invadiram a sede da empresa. Era o auge de um conflito que já estava prestes a eclodir, desde os anos 80, quando a empresa iniciou suas atividades na região do Pará (Carajás). A partir de 1994, a CVRD passou a entregar dinheiro diretamente aos índios – cerca de 800 reais mensais por índio. Antes, o dinheiro era entregue pela empresa à Fundação Nacional do Índio – FUNAI –, que repassava aos índios. Tal pagamento era uma compensação da empresa à exploração mineral na região. Por ocasião da invasão, a empresa cessou seus pagamentos e botou a boca no trombone – levou o problema para a Organização dos Estados Americanos – OEA – e acusou o governo brasileiro de não cuidar bem dos índios (HERZOG, p. 76-77).

Mais recentemente, em março de 2008, foi a vez dos sem-terra, que bloquearam a ferrovia da empresa CVRD. O problema parece não ter fim.

Antes, os índios. Agora, os sem-terra.

A leitura do caso da CVRD nos impõe uma reflexão: onde e como a empresa errou? Analise por que o conflito chegou a tais proporções, gerando prejuízos enormes para a empresa (as invasões, segundo a empresa, provocaram paradas que custaram à CVRD cerca de 28 milhões de dólares).

Resposta Comentada

O maior erro da CVRD no relacionamento com os índios de Carajás foi o modelo utilizado: ao optar pelo pagamento direto aos índios, a empresa escolheu a fórmula do relacionamento baseado em assistencialismo. E, ao cessar os pagamentos, a empresa ganhou um inimigo feroz.

A CVRD deveria ter utilizado uma estratégia de relacionamento padrão, não apenas com os índios (que são um de seus públicos-alvo), mas com todos os seus demais públicos. Em vez de dar dinheiro, a empresa poderia reforçar a sua atuação social na comunidade indígena, fomentando ações empreendedoras de geração de renda (por exemplo, apoio ao artesanato, estímulo ao turismo e fomento à agricultura).

RESUMO

A Responsabilidade Social Corporativa é uma prática e um modelo de gestão. Assumiu tal atributo porque se tornou um fator de grande relevância para as empresas – como fator de relacionamento, de competitividade, de agregação de valor, de apoio estratégico, de marketing institucional e de valorização ética.

Mas não existe um consenso entre os dirigentes empresariais com relação aos seus usos e aplicações. Daí a existência de três abordagens distintas do conceito de RS: obrigação social, responsabilidade social e sensibilidade social.

Para alguns especialistas, são estágios de evolução das práticas de RS. Outros os consideram simples abordagens do conceito e do processo de gestão socioambiental empresarial.

É um erro pensar que as micro e pequenas empresas se restringem ao estágio ou à abordagem da obrigação social, que os estágios superiores – responsabilidade e sensibilidade social – são privilégios das médias e grandes empresas, e que somente as megacorporações podem atuar no campo da sensibilidade social.

O uso de tais abordagens independe do porte da empresa e do volume de investimentos a serem feitos no social. O que é determinante na escolha de uma dessas abordagens é a visão socioambiental dos dirigentes.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar a onda verde, a nova tendência no mundo dos negócios.

A onda verde

AULA

4

Meta da aula

Apresentar as principais características e tendências da revolução verde no mundo dos negócios.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 analisar a questão ambiental como um fator estratégico para as empresas nos dias atuais;
- 2 identificar as novas tendências da onda verde no mundo dos negócios;
- 3 reconhecer os impactos da revolução verde no processo de gestão das empresas.

Pré-requisitos

Para melhor compreensão desta aula, reveja os tópicos: Introdução e formas assumidas pelo capitalismo criativo (Aula 1) e As ondas das pressões socioambientais (Aula 3).

INTRODUÇÃO

Você já deve ter ouvido esta frase em algum lugar, rádio, jornal, televisão – “A Terra está ameaçada, salvem o planeta em prol de uma vida saudável!”. São alguns chavões do mundo moderno, são apelos que ecoam em todas as partes do mundo, reações que se multiplicam nas ações individuais e coletivas, nas políticas e nos programas de governo, nos alardes da mídia, nos debates acadêmicos, nas estratégias das empresas. A sociedade civil encontrou nessa luta uma nova ideologia.

O que na verdade está gerando essa mudança? Em primeiro lugar, o crescimento exponencial de desastres ecológicos de todos os tipos, que devastam países, regiões e cidades, destroem propriedades e matam milhares de pessoas; em segundo lugar, o aumento da consciência individual e coletiva pela defesa do meio ambiente. Portanto, uma nova consciência está surgindo, uma bandeira de luta, uma filosofia de vida e um ideário a ser seguido na busca de soluções prementes em prol de um futuro melhor para as gerações seguintes. É a “onda verde”, um movimento globalizado que ganha adeptos em todo o mundo. Uma ação global de esverdeamento de consciências, idéias, valores, produtos, marcas e ações que têm no meio ambiente o seu credo principal, e na defesa da natureza, a sua missão derradeira.

TUDO É AMBIENTAL!

O verde da natureza se torna objeto de fé e de luta e se reflete no desenvolvimento de uma consciência cidadã, nas práticas do consumo consciente, no exercício de um compromisso com a defesa e a preservação do meio ambiente, no amor à Terra, e à terra, e na busca de uma vida mais saudável e natural.

Agora, alçado à condição de ícone do novo desenvolvimento sustentável, mantra dos ambientalistas, dos cidadãos ecológicos, dos consumidores conscientes, o verde ganhou uma dimensão incalculável nos tempos atuais. Todos querem ser verdes – os partidos políticos, os governos, as empresas, os consumidores, a mídia, o mercado e a própria sociedade. Tudo é ambiental! Houve de fato uma banalização do verde e do ambiental.

Um dos temas mais discutidos hoje é a mudança climática. É tema ambiental. Um dos grandes temores da humanidade é que, no futuro, venha a faltar água no planeta. É outra questão ambiental. A atual crise mundial de alimentos está revivendo a ameaça da fome. Outra questão ambiental. Terremoto, queimadas, *tsunami*, pandemias, pobreza, é tudo ambiental. Discutem-se o petróleo, o preço do barril, por quanto tempo as atuais reservas serão capazes de manter a petrocivilização do século XX. É tudo meio ambiente, no início, no meio ou no fim (PETRY, 2008, p. 66).

Temos certeza de que não é o seu caso. Mas, certamente, dentre o seu rol de amigos, eles estão presentes. São os ambientalistas radicais (o que os americanos chamam de radicais verdes). São eles os defensores incólumes da natureza.

Entre investir em usinas hidrelétricas para aumentar o potencial energético do país e gerar energia para cidades e regiões, eles preferem manter intocável a natureza e defendem a qualquer custo as florestas virgens. Entre a expansão das fronteiras agrícolas como estratégia para aumentar a produção de alimentos e deixar intactas grandes extensões de terras, eles preferem mantê-las intocáveis.

Para os verdes menos radicais, existe sempre um meio-termo – não se deve devastar a floresta nem destruir a biodiversidade, mas apoiar as iniciativas econômicas sustentáveis e manter e proteger áreas florestais como reservas.



A figura apresenta um posicionamento hipotético que envolve as atitudes e os questionamentos existentes entre dois grupos verdes. Os problemas que surgem entre ambos são decorrentes do fenômeno denominado “miopia do verde”. É a visão de que o crescimento econômico é decorrência da devastação ambiental. Essa é uma questão que veio à tona no lançamento do Programa Amazônia Sustentável, lançado pelo Governo Federal. De um lado, estão os grupos que defendem o meio ambiente a qualquer custo e crêem que o desenvolvimento e o crescimento interferem negativamente na natureza. Do outro lado, estão os grupos que defendem o desenvolvimento com intervenções ambientais monitoradas. Ambos são verdes, porém uns mais radicais do que outros.

Os radicais verdes estão chegando... A empresa de consultoria Ernst & Young identificou a pressão por questões radicais (o “*radical greening*”) como um dos principais riscos que afetam os negócios nos dias de hoje. Divulgado em junho de 2008, o documento “Os 10 maiores riscos para os negócios” revelou aspectos interessantes.

A conclusão de pesquisa pode ser resumida na seguinte idéia: “Os verdes radicais e suas exigências socioambientais são ao mesmo tempo ameaça à fatura nas vendas e demanda por mudanças estruturais em fórmulas e linhas de produção.”

Do ponto de vista da empresa, o cliente “radical verde” pode ser um risco, quando faz exigências que não podem ser atendidas, ou uma oportunidade de ampliar o negócio, se produtos forem reformulados.

De acordo com a pesquisa, os setores mais vulneráveis aos radicais verdes são os de alimentação, óleo e gás, automobilismo, mercado de capitais, utilidades e imobiliário.

As pressões sobre esses setores se traduzem no aumento do consumo de alimentos orgânicos e sucos naturais, compra de carros mais econômicos e menos poluentes, de eletrodomésticos com menor consumo de energia, investimentos em empresas campeãs em sustentabilidade e priorização das construções sustentáveis e dos edifícios verdes (imóveis que priorizam a economia de energia e de água e utilizam material certificado e reciclado em sua obra e operação).

O diretor de Sustentabilidade da Ernst & Young, Joel Bastos, faz um alerta: “As dificuldades que as empresas teriam estão diretamente relacionadas à capacidade de alterar seus produtos ou meio de produção de tal forma que possam atender aos novos consumidores.” E conclui: “Há uma

forte tendência por parte de algumas empresas em responder às necessidades de clientes, consumidores e sociedade. Vem crescendo gradativamente nos últimos 20 anos” (adaptado de ROSA, 2008, p. E5).

BRASIL: UM PAÍS VERDE

O Brasil é verde por natureza. A Floresta Amazônica é a maior floresta tropical do mundo, com 30.000 espécies vegetais; o Pantanal é a maior planície inundável do mundo, com espécies raras de pássaros e peixes; a Mata Atlântica possui a mais rica biodiversidade do mundo; o maior volume de água doce do mundo, com quase 14% do estoque do planeta. Sem dúvida alguma, o Brasil é um país verde.

Sendo verde, sua economia também deve ser verde. E o que isso representa? Significa que as empresas, o governo, a sociedade, o mercado e a mídia devem ser verdes.

O protótipo do carro verde brasileiro

Em Roma, o presidente Lula surpreendeu o mundo quando anunciou o lançamento do carro verde brasileiro, um produto com as seguintes características: uso do etanol, um combustível renovável e menos poluente; uso de materiais plásticos, mais leves, que diminuem o peso do carro e o faz consumir menos combustível; o seu *design* é inovador, porque utiliza a força dos ventos para melhorar o desempenho do carro.



O “meu carro verde” é produzido com “polietileno verde”, derivado da cana-de-açúcar, e não do petróleo. A produção é feita a partir de uma gigante brasileira dos petroquímicos e uma montadora japonesa.

Fonte: <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/06/01/materia.2008-06-01.2957655599/view>

Mas como conciliar a defesa da natureza – o ser verde – com o desenvolvimento econômico? Esse é o nosso grande desafio.

Para os ambientalistas radicais, ambos são incompatíveis, pois o crescimento vigente da economia tem sido devastador para o meio ambiente.

Veja alguns exemplos que vêm gerando danos gravíssimos à natureza e, conseqüentemente, comprometendo o meio ambiente:

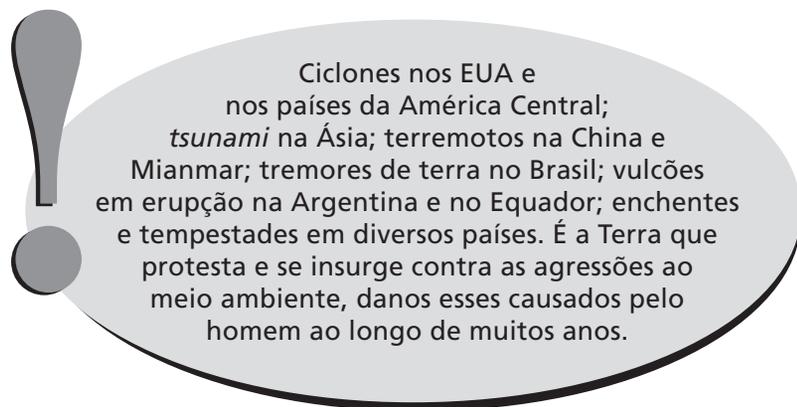
- geração de energia → altos investimentos nas construções de hidrelétricas em áreas que deveriam ser preservadas;
- expansão da agricultura → uso descontrolado de agrotóxicos, adubo químico, saturação do solo;
- expansão da pecuária → abate abusivo de animais, consumo exorbitante de água, contaminação do solo;
- expansão urbana → crescimento desordenado de áreas construídas, desmatamento, falta de saneamento, contaminação de rios e lagoas, favelização;
- expansão industrial → desmatamento, poluição atmosférica, saneamento inadequado, contaminação de rios e lagoas.

Ao governo, compete “esverdear” a sua gestão ambiental, isto é, traçar políticas severas em defesa do meio ambiente – fazer cumprir a legislação ambiental, fiscalização e vigilância permanente, punição aos infratores etc. Às empresas, cabe o importante papel de realizar ações sustentáveis, disseminar tecnologias limpas, criar produtos verdes etc. À mídia, compete veicular ações de cidadania – coleta seletiva do lixo, manter as ruas limpas, não provocar incêndios etc. À sociedade civil organizada, cabe executar tais ações e a ambos são reservados os papéis de monitoramento da atuação do governo e das empresas.

Essa é a onda verde – é o verde da natureza que simboliza a defesa do meio ambiente, a proteção dos recursos naturais, o amor à Terra, o desenvolvimento sustentável.

É, portanto, um novo padrão de desenvolvimento e um novo modelo de economia – o desenvolvimento sustentável e a economia verde.

As empresas que não se adaptarem a esse paradigma emergente estão condenadas ao fracasso.



Atividade 1



Um depoimento esclarecedor

O especialista Ricardo Valente, diretor da Key Associados, empresa de consultoria especializada em projetos ambientais, nos deu um esclarecimento importante sobre a nova dimensão atribuída à questão ambiental no mundo dos negócios:

“A questão ambiental passou a ter um peso maior nas organizações. Antes, o que era um foco voltado ao atendimento às questões legais e de regulação passou a ser, nesse momento, um fator estratégico” (RAMON, 2008, p. C4).

Por que a questão ambiental tornou-se um fator estratégico para as empresas nos dias atuais?

Resposta Comentada

Antes, a questão ambiental era tratada pelas empresas de forma pontual – o atendimento das exigências legais do governo (licenciamento ambiental, fiscalização, regulação). Hoje, a questão ambiental extrapola o aspecto legal; é de vital importância para o sucesso de qualquer negócio.

A empresa que causa danos ao meio ambiente, cujos produtos são nocivos à saúde das pessoas, e que não adota práticas sustentáveis tem a sua imagem deteriorada, perde mercado e clientes.

A sustentabilidade não é apenas a do negócio, é também a promoção da sustentabilidade local e regional, cuja tarefa a empresa deve repartir com o governo e demais parceiros. Daí a dimensão estratégica empresarial da questão ambiental.

Dia 5 de junho – Dia Mundial do Meio Ambiente

A data foi recomendada pela Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, realizada em 1972, em Estocolmo, na Suécia. Por meio do Decreto 86.028, de 27 de maio de 1981, o Governo brasileiro também decretou no território nacional a Semana Nacional do Meio Ambiente.

AS DUAS PRESSÕES DA ONDA VERDE

Existem duas pressões que forçam o surgimento da onda verde: o posicionamento dos *stakeholders* das empresas preocupados com as questões ambientais e o esgotamento progressivo dos recursos naturais que restringem as operações da empresa.

Quanto aos *stakeholders*, as pressões pelo verde são cada vez maiores: a legislação ambiental rigorosa, os clientes que exigem produtos verdes, o governo que implementa políticas ambientais e submete as empresas a um rigoroso monitoramento e avaliação ambiental, os fornecedores que querem participar de uma cadeia de produção limpa, a sociedade civil com seus movimentos ambientalistas que exercem vigilância constante sobre as empresas e os acionistas que sabem que o valor da empresa está associado a sua imagem e reputação de empresa social e ambientalmente responsável.

E quanto ao esgotamento dos recursos naturais, as empresas buscam reduzir seus custos de matérias-primas e investem cada vez mais em fontes alternativas de energia.

As soluções verdes: o projeto *Big Green* da IBM

A IBM lançou em 2007, nos EUA, o seu projeto *Big Green*: um conjunto de novos serviços, tecnologias e financiamentos para ajudar as empresas a diminuir os seus custos de energia e atender às preocupações ambientais e aos requisitos de sustentabilidade corporativa.

A empresa ajudou a mais de dois mil clientes ao fornecer *hardwares*, *softwares* e serviços que reduziram o consumo de energia em seus *data centers*. Esses são oferecidos às empresas em diversos tamanhos, e, assim, adequados às empresas de pequeno, médio e grande porte.

São os chamados *data centers* modulares.

Em 2008, a IBM desenvolveu a segunda etapa do projeto, com o foco na oferta de novos serviços:

- Serviços de Otimização e Integração de Servidores para Virtualização com VMware, promovendo a consolidação de servidores com uma economia de energia de 10% a 30%.
- Serviços de Otimização e Integração de Armazenamento, para excelência em Processos, que reduzem bastante os custos de armazenamento e de *backup*.
- Serviços de Migração de Dados, baseado no *software* de mobilidade de dados, o IBM zDMF, que permite aos clientes migrarem dados com facilidade de uma plataforma computacional para outra (IBM, 2008, p. B10).

O COMPROMISSO SOCIOAMBIENTAL

A empresa verde é aquela comprometida com as melhores práticas socioambientais. É, também, uma empresa que atua com eficiência energética, porque gasta menos energia que os concorrentes e não desperdiça água com o seu funcionamento e lança produtos verdes. É o caso da Sadia, empresa que criou a linha “Sadia Soja”, lasanhas e raviólis com molho à bolonhesa preparado com soja, além de *hamburgers* de soja e empanados de frango à base de soja.

Um outro exemplo de empresa verde é a Natura, que reduziu as emissões em toda a cadeia produtiva, obrigando seus fornecedores a adotar práticas de preservação ambiental.

A Surya é uma empresa que produz cosméticos, para cabelos, vindos de ativos vegetais e livres de testes em animais. Seus produtos têm o selo da Sociedade Vegana Internacional, associação que reúne pessoas que praticam a cultura dos vegans (denomina-se vegan o tipo de vegetariano que, além de não comer carne, também não faz uso de qualquer tipo de produto animal, nem mel de abelha).

A Surya é uma empresa sem passivos ambientais, bem administrada, cujos bens e serviços atendem às exigências do governo, da sociedade e dos clientes e traz retorno para seus acionistas.

As empresas verdes desenvolvem ações estratégicas de preservação ambiental. Aliadas às ações sociais e econômicas que procuram beneficiar as comunidades existentes nas áreas verdes ou próximas a essas áreas, constituem o compromisso socioambiental que é assumido e realizado por tais empresas.

O melhor exemplo da dimensão estratégica empresarial da questão ambiental podemos encontrar no texto a seguir:

A preservação da natureza e o respeito ao ser humano são prioridades para a Honda desde a sua fundação, há quase 60 anos. Essas atividades reforçam o compromisso da companhia em implementar cada vez mais ações que garantam o bem-estar do planeta e das futuras gerações. O respeito à natureza é um dos valores básicos estabelecidos pelo fundador da empresa, Soichiro Honda, que nunca deixou de enfatizar uma vontade profundamente enraizada de que sua organização abraçasse aquilo que hoje em dia é conhecido como "Responsabilidade Social". Bons exemplos são o programa de gestão ambiental "Green Factory", presente em todas as fábricas da Honda no mundo, e a pesquisa constante para o desenvolvimento de energias alternativas. Caso do automóvel FCX, movido à célula de combustível (GHIGONETTO, 2008) (Fonte: www.honda.com.br)

A propaganda da empresa reforça o compromisso com o meio ambiente e destaca o respeito à natureza como um de seus valores básicos e também as ações de responsabilidade socioambiental com ênfase na preservação ambiental – com o seu programa *Green Factory* (Fábrica Verde) e a pesquisa de fontes de energias alternativas.

O AMBIENTE COMO PRINCIPAL *STAKEHOLDER* DA EMPRESA

Você viu na Aula 2 que a empresa se relaciona com diversos *stakeholders*. A importância da questão ambiental nos dias de hoje é de tal ordem que é possível considerar o meio ambiente como um dos principais *stakeholders* de qualquer empresa.

A partir da relevância das questões ambientais, o processo de gestão empresarial passou a incorporar novos elementos que deram origem aos novos paradigmas de negócios sustentáveis, desenvolvimento sustentável e responsabilidade socioambiental.

CONCEITOS-CHAVE DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

- Produção limpa: conceito criado pelo Greenpeace na década de 1980. É o uso de metodologias e técnicas que buscam a eficiência produtiva, a redução da poluição na fonte, a redução ou eliminação de riscos para o ser humano e o meio ambiente e o ciclo de vida das espécies animais e vegetais. É um estágio de excelência para a indústria que deseja aumentar o seu grau de responsabilidade social e ambiental a partir da adoção dos seguintes princípios:

- ✓ produção (produção limpa);
- ✓ prevenção do resíduo na fonte (controle total dos resíduos);
- ✓ integração total da produção (controle de todas as etapas da produção);
- ✓ participação democrática (ampla divulgação das informações).

• **Ecoeficiência:** é alcançada mediante o fornecimento de bens e serviços, a preços competitivos, que satisfaçam às necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo que reduzem progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo do ciclo da vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra. São os seguintes os seus elementos básicos:

- ✓ redução do consumo de materiais e energia de bens e serviços;
- ✓ redução da dispersão de substâncias tóxicas;
- ✓ intensificação da reciclagem de materiais;
- ✓ maximização do uso sustentável de recursos naturais;
- ✓ prolongamento da durabilidade de produtos;
- ✓ agregação de valor a bens e serviços.

• **Ecologia industrial:** é o estudo dos relacionamentos entre sistemas industriais e atividades econômicas com os sistemas naturais.

• **Ecosistema industrial:** é a reestruturação dos sistemas industriais a partir do conhecimento de como tais sistemas funcionam e são regulados, bem como suas interações com a biosfera; e do conhecimento disponível sobre o meio ambiente, de forma a compatibilizá-los com os ecossistemas naturais. Considera os sistemas industriais como subsistemas da biosfera da qual demandam recursos e serviços e para a qual liberam dejetos e calor.

• **Produtividade verde:** foi criado pela Asian Productivity Organization (APO), ao iniciar o seu Programa de Produtividade Verde, em 1994. É uma estratégia para aumentar a produtividade e o desempenho ambiental para o desenvolvimento socioeconômico global (www.apo-tokyo.org/).

• **Química verde:** é o uso da química para prevenir a poluição. É o planejamento de produtos e processos químicos que sejam saudáveis ao ambiente (O que é Química Verde – *What is Green Chemistry* – United States Environmental Protection Agency – Agência das Nações Unidas para a Proteção Ambiental – www.epa.gov/gcc/).

AS DIMENSÕES ECO

As “dimensões eco” representam a incorporação de diversos conceitos de mundo dos negócios nas questões ecológicas. É a junção desses elementos – as dimensões empresarial e ecológica (ambiental).

São as seguintes as “dimensões eco” que são objeto do gerenciamento das empresas verdes:

- ecoeficiência (melhoria da produtividade dos recursos);
- redução de ecodespesas (redução dos custos ambientais);
- ecoeficiência da cadeia de valor (redução dos custos em todas as etapas da cadeia produtiva e de valor);
- *ecodesign* (inovação do *design* e da embalagem de produtos e criação da linha de produtos verdes);
- ecovendas e marketing (posicionamento do produto como verde);
- mercado ecodefinito (foco em segmentos de clientes verdes);
- ecorrisco (redução dos riscos ambientais);
- ecovantagem (melhor imagem e maiores vendas obtidas pelas empresas verdes).

Agora veja alguns exemplos de empresas verdes que se destacaram nas diversas “dimensões eco”:

- a IBM reduziu a emissão de gases de efeito estufa com o redesenho dos seus sistemas de aquecimento e resfriamento, obtendo grande economia de energia (redução de ecodespesas);
- a Timberland, fabricante de calçados, redesenhou suas caixas de sapato, eliminando 15% do material (ecodespesas e *ecodesign*);
- a Florence, fabricante de móveis, usa madeiras provenientes de florestas plantadas, ecologicamente sustentáveis, como, por exemplo, o carvalho vermelho (ecovendas e ecovantagem);

Resposta Comentada

A Natura atua nas seguintes dimensões eco: ecoeficiência (ao reduzir os custos de matérias-primas e de transportes junto a seus fornecedores e em todas as demais etapas da produção e distribuição); ecodesign e ecovendas (ao criar linhas de produtos verdes) e ecorisco (ao recolher frascos, evitando a poluição do ambiente e diminuindo a emissão de gases).

O exemplo da Natura é um caso típico de investimento bem-sucedido em marketing ambiental (marketing verde) – uma nova modalidade de marketing que busca associar a imagem da empresa à luta pela preservação ambiental. E, assim, destacamos as seguintes razões do sucesso das estratégias verdes utilizadas pela empresa:

- fortalecer sua marca, com os atributos inerentes à defesa da natureza;*
- a apologia de uma vida melhor, posicionando-se como uma empresa que se preocupa com a saúde dos seus clientes;*
- a empresa posiciona-se na mente dos consumidores como social e ambientalmente responsável, uma empresa verde de verdade;*
- lançamento e comercialização de produtos verdes;*
- redução de custos de transportes, extração de matéria-prima e descarte de embalagens;*
- melhor comunicação com os clientes e com o mercado.*

Para o publicitário Rogério Ruschel, especialista em marketing ambiental, a Natura é uma empresa que entende com clareza a questão ambiental e procura internalizar esses valores na companhia, a partir da percepção de que, quanto mais orientada para o bem das pessoas e do ambiente, mais lucrativa será a firma.

AS LINHAS VERDES DE FINANCIAMENTO

São conhecidas no mercado como “linhas com o carimbo verde”, oferecidas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e repassada pelos bancos privados. São financiamentos concedidos às empresas verdes, empenhadas em reduzir seus passivos ambientais, em melhorar sua eficiência energética e a gestão dos recursos naturais, e em promover a coleta e o tratamento dos dejetos industriais, além de praticar o desenvolvimento sustentável.

Os juros cobrados são de 1,5% a 2% menores que os juros cobrados nos demais financiamentos. É, portanto, um segmento em franca expansão: o mercado de crédito socioambiental.

Em 2007, o Bradesco ofereceu 34 linhas verdes de crédito, num total de R\$ 2,3 bilhões (1,77% do total de sua carteira de ativos de créditos). O volume de créditos verdes do Itaú foi de R\$ 349,9 milhões. No Real, o volume de créditos socioambientais cresceu 290% e totalizou R\$ 848 milhões. No BNDES, eles representam 6% do total da carteira (texto adaptado de OLIVEIRA, 2008, p. F1).

O Protocolo Verde foi assinado em 1995 por todos os bancos federais. No protocolo, os bancos se comprometem a levar em conta os impactos ambientais e sociais em suas políticas de concessão de crédito. Um bom exemplo é o BNDES, onde todos os projetos em avaliação, independentemente do valor de crédito solicitado, são analisados pelo departamento de Meio Ambiente.

Os Princípios do Equador constituem um acordo assinado por 60 bancos em todo o mundo que respondem por 70% dos projetos de financiamento nos países emergentes, inclusive o Brasil, que objetiva condicionar a concessão de créditos de projetos de financiamento à análise dos riscos ambientais.

Em nosso país, são signatários o Bradesco, o Itaú, o Unibanco, o Real e o Banco do Brasil.

A ECONOMIA VERDE

A economia verde compreende um conjunto de atividades econômicas, sociais, comerciais, industriais e tecnológicas desenvolvidas pelas empresas, governos e sociedade civil que buscavam valorizar o verde.

São as seguintes as principais vertentes da economia verde:

- o lançamento de produtos verdes – as famosas linhas verdes;
- as estratégias verdes com forte ênfase nos investimentos de imagem (institucionais);
- os crescentes investimentos em ações socioambientais;
- o mercado de produtos verdes;
- as instalações verdes (fábricas, lojas, prédios, casas);
- as tecnologias limpas.

A linha verde da GE

Em 2007, a General Electric – GE – atingiu o recorde de vendas no valor de US\$ 14 bilhões com os produtos da sua linha verde.

O seu carro-chefe são os produtos da linha *Ecoimagination* (em 2006, a empresa tinha 45 linhas de produtos e, em 2007, subiu para 62).

A previsão é alcançar o total de vendas no valor de US\$ 20 bilhões anuais, até 2009, e US\$ 25 bilhões, até 2010 (texto adaptado de HARVEY, 2008, p. B5).

AS NOVAS TENDÊNCIAS

Um estudo realizado pela empresa de consultoria Ernst & Young, denominado Riscos Estratégicos Ambientais, identificou as principais tendências da gestão corporativa dos riscos ambientais nos próximos anos.

O relatório final do estudo apontou as seguintes tendências:

- o aumento das preocupações ambientais entre consumidores e os governos;
- o surgimento do fenômeno esverdeamento radical (*radical greening*), motivado pela crescente mobilização dos governos, consumidores, fabricantes, mídia e sociedade civil em favor das práticas sustentáveis;
- o surgimento de regulamentações mais severas, com forte atuação das agências governamentais e órgãos fiscalizadores;
- o aumento da pressão sobre as empresas de petróleo e gás, seguros, química, automobilística, mineração, energia e saneamento;
- a grande mobilização dos governos e da sociedade civil em torno da questão dos impactos das mudanças climáticas;
- a inserção do tema meio ambiente e da sustentabilidade socioambiental nas agendas pública e empresarial;
- o aumento do uso do poder dos consumidores como forma de pressão sobre as empresas;
- a maior participação dos governos na regulação dos mercados com o objetivo de torná-los menos emissores de carbono e menos agressores ao meio ambiente;
- o surgimento do estado de tolerância zero em relação a acidentes ambientais;
- o fim da era do combustível fóssil e o advento da era das energias limpas e renováveis.

Diante desse quadro de tendências, como as empresas devem se preparar? Como devem enfrentar as pressões crescentes dos governos, da mídia, dos consumidores, dos acionistas e investidores, da sociedade?

O seu maior desafio pode ser assim resumido: o quanto as empresas estão dispostas a fazer para serem social e ambientalmente responsáveis? Como vão enfrentar as tendências do esverdeamento radical? A melhor forma de vencer esse desafio é preparar-se desde agora para um gerenciamento permanente de seus riscos ambientais.

Tais pressões apenas configuram o início dessa onda verde, uma verdadeira revolução verde, que veio para ficar e mudar completamente o perfil da empresa e o seu sucesso de gerenciamento empresarial estratégico.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO VERDE (*GREENIT*)

De acordo com dados divulgados pela ONG ambientalista Greenpeace, são gerados anualmente em todo o mundo 50 milhões de toneladas de lixo eletrônico.

Atento a esse número alarmante, o Banco Real criou um projeto de *GreenIT* voltado para a eficiência em operações, reuso de computadores e reciclagem de lixo eletrônico e doação de computadores usados.

O banco foi vencedor do Prêmio The Banks Technology Awards 2008, concedido aos bancos que se destacam em projetos de Tecnologia de Informação verde.

OS PRODUTOS SOCIOAMBIENTALMENTE INCORRETOS

Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Ernst & Young identificou o clube dos produtos tidos como socioambientalmente incorretos – o cigarro, as bebidas alcoólicas, os armamentos e, mais recentemente, o automóvel.

As empresas que fabricam tais produtos devem preparar-se para um crescente movimento de rejeição e patrulhamento ideológico à sua atividade. Não obstante os seus altos investimentos em propaganda e publicidade e em ações socioambientais, os resultados alcançados serão insuficientes para suportar tais pressões.

OS PRODUTOS SOCIOAMBIENTALMENTE CORRETOS: O ECODESIGN

O *ecodesign* é a mais nova tendência do mercado e uma das manifestações mais recentes da onda e da economia verdes. Consiste em desenvolver produtos que são ao mesmo tempo lucrativos e que obedecem aos preceitos ecológicos. São produtos que de alguma forma incorporam algum aspecto verde. É uma metodologia de projeto direcionada à obtenção de resultados ambientais concretos: uso da embalagem reciclada, utilização de menos material, consumo de pouca energia e não-desperdício de água, facilidade de descarte e transporte, e produto biodegradável.

"Aviões verdes": salve-se quem puder!

A Companhia Aérea Japonesa Japan Airlines (JAL) será pioneira nos vôos com combustível verde, uma mistura de biocombustível de vegetais não-comestíveis. Os testes estão previstos para março de 2009. Agora eu pergunto: você tem coragem de voar em um avião movido a combustível vegetal não-comestível? Se com combustível tradicional o risco já é grande, imagine o que poderá acontecer com o combustível alternativo!
(Texto adaptado da matéria "Boing Verde", *Gazeta Mercantil*, 24.6.08, p. A3).

SER VERDE É UM BOM NEGÓCIO

Uma das vertentes da onda verde é a construção de revendas verdes e carros verdes. Essa tendência chegou às concessionárias e aos fabricantes de veículos nos EUA.

A Toyota anunciou um plano de concessionárias verdes com o objetivo de ajudar sua extensa rede de revenda na construção de novas instalações que economizam energia. A meta, segundo a direção da empresa, é ter 100 concessionárias verdes até 2011, cerca de aproximadamente 10% de sua rede nos EUA.

O grupo de concessionárias de veículos Lafontaine investiu US\$ 15 milhões na construção de lojas verdes: elevadores hidráulicos lubrificadas com óleo vegetal, clarabóias no teto, portas feitas de resíduo de milho prensado e aquecimento do prédio com um sistema geotérmico. Os vendedores usam camisas recicladas, e a água utilizada para lavar os carros é reutilizada.

A General Motors anunciou o sucesso de venda de seus carros verdes.

Questionados sobre tais iniciativas, os executivos dessas empresas foram unânimes em suas respostas – “reformas verdes têm mesmo um forte apelo para os consumidores” (texto adaptado de STOLL, 2008, p. B4).

UMA REVOLUÇÃO VERDE NO VAREJO

A Federação do Comércio do Estado de São Paulo – Fecomércio está promovendo um amplo debate sobre o uso de sacolas plásticas no comércio, sobretudo nos supermercados. O objetivo é encontrar substitutos às sacolas plásticas, as quais causam danos severos ao meio ambiente.

Algumas alternativas estão sendo consideradas – as sacolas de papel, as sacolas feitas de milho, as sacolas oxidegradáveis, as sacolas feitas a partir da cana.

No momento, o que de fato existe em implantação é a exigência dos fabricantes de sacolas plásticas de cumprir a norma da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), que exige a fabricação de sacolas que resistam a seis quilos e, assim, diminuindo o número de embalagens necessárias ao consumidor (texto adaptado de BARROS, 2008, p. B5).

A rede de supermercados Carrefour lançou, em suas unidades de São Paulo e Paraná, a sacola reutilizável, que é vendida a R\$ 2,99. A nova sacola é feita de polipropileno e consegue suportar o peso de 36 quilos. O objetivo é incentivar os clientes a descartar o uso da sacola plástica comum cujo descarte é altamente nocivo ao meio ambiente. Com isso, o Carrefour pretende reduzir em 10% a utilização da sacola comum, altamente poluente. A previsão é de estender tal prática a todas as lojas da rede no país.

A rede Pão de Açúcar inaugurou o primeiro supermercado verde. As prateleiras da loja utilizam madeira certificada e a loja possui uma estação de reciclagem e coleta de pilhas e baterias. E a entrega das mercadorias é feita com veículos movidos a biocombustível.

Você sabia...

- que os chineses consomem diariamente 3 bilhões de sacos plásticos? Para produzi-los, a China precisa refinar 37 milhões de barris de petróleo por ano, o suficiente para encher o tanque de 118 milhões de carros.
- que os brasileiros consomem diariamente 44 milhões de sacos plásticos?
- que a China proibiu seus supermercados de distribuir sacolas plásticas?
- que, em 2004, a Prefeitura do Rio de Janeiro adotou medida semelhante, mas a Justiça considerou ilegal? (Revista *Veja*, 16.1.08, p. 36).

O SELO VERDE OU RÓTULO ECOLÓGICO

A nova sociedade de consumo é aquela em que as pessoas consomem produtos de uma forma mais consciente. Os produtos e seus produtores estão cada vez mais sendo julgados não apenas pela qualidade, durabilidade, *performance*, preço e assistência técnica, mas, principalmente, por critérios éticos, ecológicos e de justiça. O selo verde ou rótulo ecológico é regulado pela Norma ISO 14024 – Rotulagem Ambiental. (Fonte: <http://www.sebrae-sc.com.br/sebraetib/HP/conceitos/certificacao/seloverde.html>)

Os fabricantes de produtos que produzem impactos nocivos sobre o meio ambiente e que consomem muita energia estão em alerta. Uma pesquisa do Instituto Akatu identificou que quatro em cada dez consumidores brasileiros estão dispostos a pagar mais por um produto com selo verde.

Vejamos alguns exemplos:

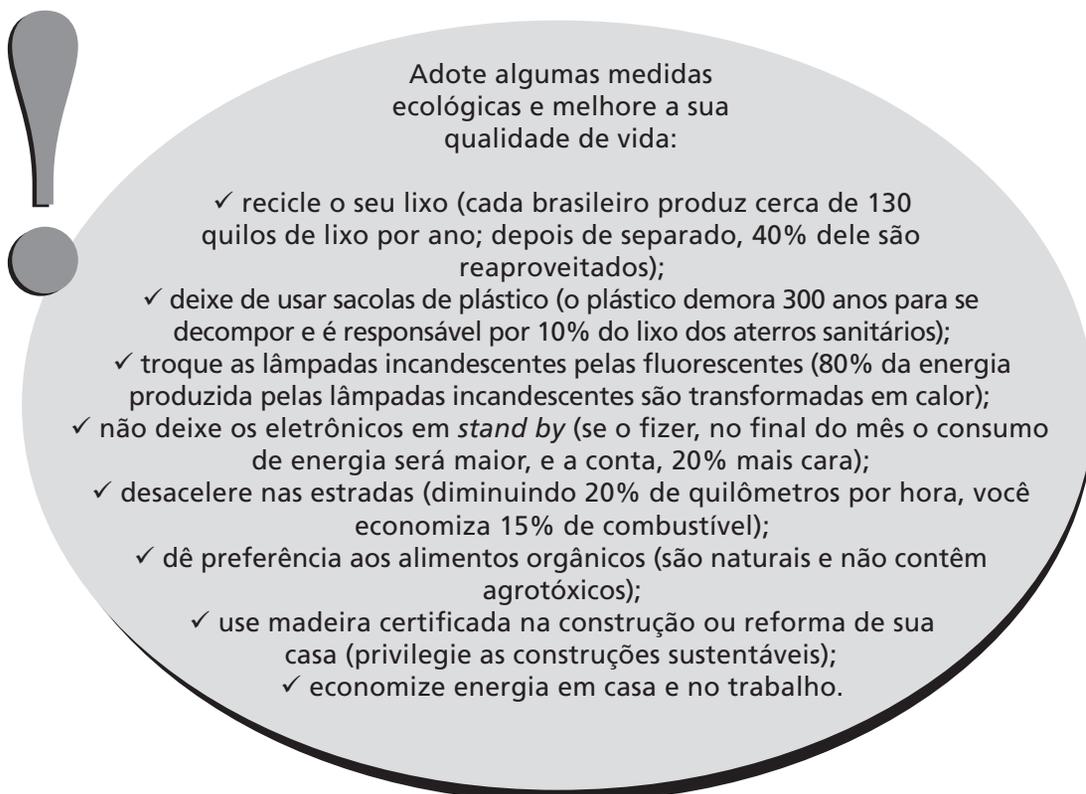
Os condicionadores de ar consomem 25% do total de energia de uma residência e utilizam gases que aumentam o efeito estufa. O aparelho Ecobrisa – EB20, da Vivo, tem o selo de recomendação do Greenpeace, utiliza água em vez de gás em seu processo de refrigeração e economiza até 95% de energia.

- A máquina de lavar roupa gasta muita energia e consome grande quantidade de água. O modelo Sexto Sentido, da Brastemp, utiliza sensores para o cálculo correto do volume de água para cada ciclo e tem o selo Procel de eficiência energética.

- O celular Evolve, da Nokia, tem metade do material utilizado na fabricação renovável e o carregador de bateria economiza 90% de energia.

- O refrigerador Bosch Space é o primeiro refrigerador 100% ecológico, pois utiliza o gás isobutano para refrigeração.

Dois certificados atestam tais qualidades: a Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (classifica o produto em uma escala de eficiência energética de A a G) e o Procel, que também classifica os produtos mais eficientes no consumo de energia. Ambos são concedidos pelo Inmetro.



CONCLUSÃO

A onda verde é um movimento que se alastra em todo o mundo e em todas as direções – na indústria, no comércio, nos serviços, na gestão governamental, nas ações de ONGs e em movimentos sociais, na mídia, nos esportes, na cultura, nos negócios de qualquer natureza e nas artes em geral.

Ser verde, nos dias atuais, é ser politicamente correto, estar ciente dos problemas emergenciais prioritários, ter consciência ecológica, exercer cidadania e ser uma pessoa inserida e engajada na defesa dos ideais e no enfrentamento dos desafios dos novos tempos.

Há, no entanto, um risco: a miopia do verde, praticada pelos radicais verdes, que têm nos ambientalistas de diversas organizações atuantes o radicalismo verde, que por um lado luta em prol da natureza, mas por outro lado, de certa forma, impede o crescimento econômico ao se levantar contra os investimentos de diversas atividades econômicas. Os radicais verdes não são partidários da instalação de indústrias sustentáveis, pois sua visão míope do verde os impede de visualizar os benefícios socioeconômicos gerados para o país. Pelo contrário, analisam os empreendimentos apenas sob o viés do desmatamento, da degradação ambiental, mesmo se o projeto incluir atividades de reflorestamento, replantio, reciclagem, geração de emprego e renda e práticas sustentáveis locais e regionais.

O verde ambiental tornou-se o ícone da nova economia e do novo paradigma do desenvolvimento sustentável.

As empresas fazem a sua parte – investem em ações socioambientais, lançam produtos verdes, desenvolvem tecnologias limpas –, posicionando-se no mercado como empresas verdes.

A onda verde é uma tendência irreversível e as empresas que querem sobreviver em seus respectivos mercados e negócios devem se adequar a essas novas tendências.

Atividade Final

A Tractebel Energia é uma empresa de energia do Grupo Suez que se diz comprometida com o desenvolvimento sustentável e cuja missão é assim descrita: “oferecemos o essencial da vida”.

Em sua propaganda, a empresa pega carona nas comemorações dos dias mundiais da natureza e da água e posiciona-se como uma empresa social e ambientalmente responsável. E também divulga a sua certificação ISO 14001.

Por que a Tractebel Energia investe em propaganda e publicidade dessa natureza? Por que ela tenta se mostrar verde (social e ambientalmente responsável) para os seus *stakeholders*?



Resposta Comentada

A Tractebel investe em propagandas dessa natureza porque atua num dos segmentos (energia) que recebe maior pressão do governo, da mídia, dos grupos ambientalistas e da sociedade civil como um todo.

A geração de energia de forma social e ambientalmente responsável proporciona proteção e conservação das águas e das florestas nas áreas próximas das suas usinas, tratamento e redução de poluentes, plantio de árvores nativas. Trata-se, portanto, de uma empresa que, à primeira vista, realiza um gerenciamento permanente de seus riscos ambientais. Ela é classificada como empresa verde, como demonstra a propaganda; mas sabemos que ela jamais o será por força da sua própria atividade, que provoca danos à natureza.

Vale lembrar que a empresa é alvo do radical greening – ações de ambientalistas e movimentos sociais vigilantes – de agências governamentais atuantes.

É possível afirmar que a Tractebel Energia deveria estar mais atenta às novas tendências da onda verde com o objetivo de evitar, no futuro, a ocorrência de maiores desafios e riscos estratégicos para o seu negócio.

Sua resposta termina aqui, mas é importante ressaltar a criatividade da Tractebel ao utilizar o conceito de geração consciente e posicionar-se no mercado como uma empresa líder nesse setor.

RESUMO

O novo paradigma do desenvolvimento sustentável insere-se no contexto do movimento denominado onda verde. É um movimento amplo que envolve as empresas e todos os seus *stakeholders* (governos, mídia, clientes, fornecedores, ONGs, movimentos sociais, associações, sindicatos e a sociedade civil), todos mobilizados na defesa do meio ambiente.

A mídia dá destaque ao tema ambiental em seus diversos diários e em matérias especializadas divulgadas em jornais, revistas e programas de rádio e TV e na internet.

O debate sobre desenvolvimento sustentável – crescimento econômico e preservação ambiental – ganha novos adeptos a cada dia e se torna o fator gerador de novas idéias, projetos, tecnologias, produtos, negócios e manifestações artísticas e culturais.

As empresas, por sua vez, estão entrando cada vez mais na onda verde porque, pressionadas pelo governo, monitoradas pela mídia e vigiadas pela sociedade civil, não têm outra alternativa, a não ser “esverdearem” seus produtos, instalações, marcas, imagem, tecnologias e ações de investimento.

De questão meramente pontual – atendimento às exigências da legislação –, o meio ambiente tornou-se fator estratégico para as empresas.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar as ações sociais transformadoras, a base do empreendedorismo social.

As ações sociais transformadoras: a base do empreendedorismo social

Meta da aula

Apresentar o conceito e o processo de empreendedorismo social em uso pelas empresas e pelas organizações sociais.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  diferenciar uma organização social de cunho empresarial de uma organização empresarial de cunho social;
-  reconhecer o modo de atuação auto-sustentável das organizações sociais;
-  identificar a idéia-chave de um empreendimento social, seus beneficiários diretos e indiretos.

Pré-requisito

Para melhor compreensão desta aula, reveja o tópico Empreendedorismo da Aula 19 da disciplina História do Pensamento Administrativo.

INTRODUÇÃO

Combater a pobreza e a miséria é uma tarefa árdua que requer recursos, imaginação e visão. É o que, certamente, a grande maioria dos governos tenta fazer, por meio de políticas sociais de impacto e programas assistencialistas, e é também o que muitas empresas buscam empreender através de ações sociais e ambientais de natureza sustentável. Muitas organizações sociais privadas já o fazem com competência.

Sabemos que o desafio de vencer a pobreza, erradicar a miséria e promover a cidadania e o desenvolvimento sustentável é tarefa de todos – governos, empresas, comunidades e sociedade civil organizada.

E como vencer esse desafio? Devemos começar pela busca de respostas para as questões essenciais: qual a sociedade que queremos construir nos próximos dez, vinte anos? Quais os modelos de gestão que devem ser implementados para a criação de uma nova sociedade, mais justa, menos desigual e mais próspera? Como envolver todos os atores (empresas, governos, comunidades e sociedade civil organizada) nesse processo? E quais os princípios e valores que devem ser desenvolvidos e fortalecidos?

Na busca dessas respostas, progressos e avanços consideráveis estão sendo realizados. O governo tem feito a sua parte, com a criação de políticas públicas inclusivas, o aumento dos investimentos sociais, a introdução de novas formas e modelos de gestão pública com base em parcerias.

As empresas, conscientes do seu papel social, já adotam novos modelos sociais sustentáveis e atuam em parceria com as entidades do Terceiro Setor e as comunidades onde realizam seus projetos e empreendimentos.

A sociedade civil mobiliza-se na busca de soluções para os problemas sociais, culturais, econômicos e ambientais que geram pobreza e exclusão.

Na verdade, o Brasil se tornou um grande laboratório de novos modelos e práticas sociais de grande impacto.

ATIVIDADES SOCIAIS X ATIVIDADES COMERCIAIS

No início da onda da responsabilidade social, era difícil pensar na sinergia ou integração entre o social e o comercial (empresarial). Ambos eram vistos como universos distintos, realidades incongruentes; um era visto como a antítese do outro. Era a fase da onda social filantrópica e do **MECENATO**.

As empresas que investiam no social o faziam de forma filantrópica e por motivos humanitários. Num segundo momento, admitiu-se o retorno institucional (de imagem) e econômico-financeiro dos

MECENATO

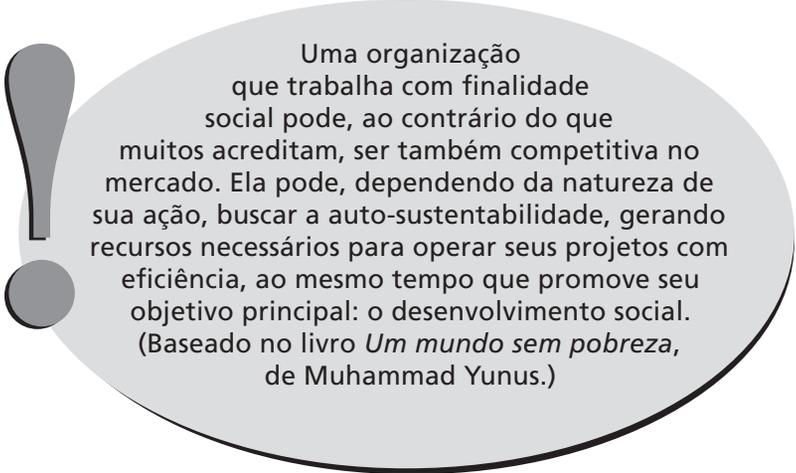
Apoio financeiro feito por pessoas influentes aos artistas em geral, muito comum na Idade Média.

investimentos sociais. Foi quando a responsabilidade social adquiriu *status* de investimento estratégico, ou seja, as empresas começaram a investir no social para obter retornos institucionais e financeiros, conquistar e fidelizar clientes, expandir mercados, vender mais produtos e valorizar suas marcas. O empresarial e o corporativo tornaram-se atributos do social. É a fase áurea do exercício da Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial (RSC ou SER).

Hoje, com o advento do novo paradigma da sustentabilidade, a situação é outra. O social e o econômico acrescido do ambiental passaram a integrar o que denominamos dinâmica da sustentabilidade. É o famoso tripé da sustentabilidade: desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e preservação ambiental. Assim, o que é sustentável é tudo aquilo que é socialmente justo, economicamente viável e ambientalmente adequado.

A difusão dos conceitos e modelos de sustentabilidade gerou grandes mudanças nas empresas, nas ONGs, nos governos e nas comunidades. As empresas começaram a privilegiar projetos e empreendimentos sustentáveis. As ONGs esforçaram-se em adotar práticas auto-sustentáveis, os governos assumiram a prática da gestão pública sustentável e as comunidades tornaram-se agentes promotores do desenvolvimento local sustentável em parceria com empresas, ONGs e demais entidades e governos locais.

Nesse contexto, as atividades econômicas, sociais e ambientais assumiram um novo significado e conceito; juntas, integradas e administradas com eficiência e eficácia, essas atividades tornaram-se partes integrantes de um novo modelo de gestão: a gestão da sustentabilidade.



Uma organização que trabalha com finalidade social pode, ao contrário do que muitos acreditam, ser também competitiva no mercado. Ela pode, dependendo da natureza de sua ação, buscar a auto-sustentabilidade, gerando recursos necessários para operar seus projetos com eficiência, ao mesmo tempo que promove seu objetivo principal: o desenvolvimento social. (Baseado no livro *Um mundo sem pobreza*, de Muhammad Yunus.)

O FOCO NAS AÇÕES SOCIAIS TRANSFORMADORAS

O que é uma ação social transformadora? Uma esmola, uma simples doação de alimentos, de agasalhos? A concessão de uma cesta básica? Tais ações apenas atenuam o sofrimento momentâneo dos pobres e excluídos, mas em nada modificam as suas vidas.

Em um contexto assolado pela pobreza, pela miséria, pelas desigualdades sociais crescentes, é preciso fazer algo mais. É necessário desenvolver ações sociais de impacto. É o que denominamos ações sociais transformadoras. São ações que têm as seguintes características:

- alto potencial de impacto social, pois reduzem a desigualdade, combatem a pobreza de forma definitiva, produzem inclusão social, promovem a cidadania;
- produção de um agir coletivo (rede de empreendedores sociais);
- transformação da sociedade, pois onde as ações se realizam o ambiente humano torna-se mais justo, mais fraterno, solidário e social, cultural e economicamente mais desenvolvido;
- o despertar do coletivo e o fomento à colaboração;
- redução da pobreza de forma mensurável, pois tais ações geram emprego e renda;
- criação de organizações sociais auto-sustentáveis (cooperativas, ONGs e empresas locais que produzam e comercializem seus produtos, gerando emprego e renda para os seus membros e para a comunidade).

Essas ações assumem diferentes formas são implementadas por organizações.

Existem diferentes tipos de ações sociais transformadoras:

- empreendimentos sociais privados ⇒ são iniciativas privadas orientadas para o social, mas com base no mercado;
- empreendimentos sociais ⇒ são iniciativas focadas na busca de soluções transitórias ou duradouras para os problemas sociais crônicos.

TIPOS DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS

Os empreendimentos sociais privados podem ser de dois tipos: organizações sociais de cunho empresarial e organizações empresariais de cunho social.

No primeiro caso, organizações sociais de cunho empresarial, temos as ONGs que desenvolvem atividades empresariais, de produção e venda de seus produtos, como forma de auto-sustentar-se, independentemente de doações de terceiros e investimentos de empresas patrocinadoras ou do próprio governo. Por exemplo, cooperativas que são criadas por pequenos agricultores, artesãos, costureiras e profissões afins, que comercializam seus produtos e que, da venda dos mesmos, conseguem os recursos necessários para o seu sustento e para a manutenção do seu negócio. É o que denominamos negócios com alto potencial de impacto social, pois geram emprego e renda para a camada mais pobre da população, ora excluída, e contribuem para o desenvolvimento da comunidade.

No segundo caso, organizações empresariais de cunho social, estão as empresas que financiam projetos sociais relevantes. Por exemplo, os bancos que mantêm linhas de financiamento para fins de concessão de microcrédito e os institutos que se constituem em braços sociais das grandes corporações.

Os empreendimentos sociais, diferentemente dos empreendimentos privados sociais, não geram renda para os seus beneficiários. O foco desses empreendimentos é direcionado para os problemas sociais vigentes ao longo do tempo, por exemplo, baixa escolaridade, altos índices de doenças, prostituição infantil e outros.

Atividade 1

O caso do Instituto Wal-Mart



O Instituto Wal-Mart, braço social do megavarejista Wal-Mart, decidiu adotar um bairro periférico – Bomba do Hemetério – na cidade de Recife. O objetivo é ambicioso: elevar em cinco anos o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da comunidade de 0,704 para 0,797, que é a média dos IDHs das comunidades pobres da cidade.

Isso, segundo o presidente da Wal-Mart Brasil, Héctor Nuñez, será feito por meio de um conjunto de ações nas áreas de saúde, educação, meio ambiente, lazer e geração de renda.

A escolha da região Nordeste e da cidade de Recife deve-se à presença maciça de lojas da Wal-Mart no Nordeste e ao fato de Recife ser sede do Bompreço, rede de supermercados comprada pela empresa.

Como você definiria o Instituto Wal-Mart? Uma organização social de cunho empresarial ou uma organização empresarial de cunho social? E qual o impacto social de suas ações?

Resposta Comentada

O Instituto Wal-Mart é uma organização empresarial de cunho social, pois representa o braço social da empresa Wal-Mart. Ao definir como objetivo de suas ações elevar em cinco anos o IDH de uma comunidade, o Instituto procura demonstrar o impacto social de suas ações.

Tal impacto se traduz na melhoria da qualidade de vida dos habitantes do bairro Bomba do Hemetério, a ser expressa no progresso das condições de saúde da população, na elevação das taxas de escolaridade, na preservação ambiental, no aumento da oferta de equipamentos e atividades de lazer e, principalmente, no fomento do empreendedorismo social local por meio da geração de renda.

EMPREENDEDORES SOCIAIS QUE MUDARAM O MUNDO

Há muitas pessoas que mudaram o mundo com suas idéias e realizações: os grandes estadistas, os notáveis cientistas e inventores, os empresários inovadores e todos aqueles que fizeram de suas realizações plataformas de mudanças conseqüentes e relevantes para os destinos da humanidade. Foram notáveis porque souberam utilizar bem os recursos que foram por eles disponibilizados.

Mas há também aqueles que despontaram no mundo graças às idéias e iniciativas transformadoras focadas em problemas sociais e ambientais emergentes e que colocaram talento, esforço e dedicação a serviço de causas humanitárias. Longe dos poderes constituídos e dispostos a contribuir para a solução de problemas que assolam milhares de pessoas e prejudicam o desenvolvimento de comunidades, regiões e países, eles foram à luta e obtiveram êxito. Esses foram extraordinários porque souberam levantar recursos, otimizá-los, canalizá-los para um propósito relevante, a partir de suas idéias socialmente inovadoras e ambientalmente sustentáveis. Esses são os empreendedores sociais, os construtores simbólicos de um novo mundo em permanente transformação.

David Bornstein, em seu livro *Como mudar o mundo*, analisa o desempenho de alguns empreendedores sociais que entraram para a história: Bill Drayton, criador de um método de identificação e análise de problemas sociais; Jeroo Billimoria, que criou um serviço de garantia do direito da criança; Erzsébet Szekeres, que se dedicou à assistência a deficientes; Florence Nightingale, que se superou com seu trabalho de assistência aos enfermos; J.B.Schramm, que deu oportunidades aos menos favorecidos de ingressarem no ensino superior; Verônica Khosa, com seu apoio e assistência a pacientes com AIDS; Javed Abidi, que muito se empenhou nos direitos dos deficientes físicos; e James Grant, que provocou a revolução da sobrevivência infantil, concebendo e liderando uma campanha mundial para levar soluções simples e baratas para a saúde pública das crianças do mundo inteiro. Do Brasil, foram citados dois empreendedores: Vera Cordeiro, que se destacou na reforma da assistência médica; e Fábio Rosa, na eletrificação rural.



A Associação Saúde Criança Renascer (ASCR), fundada pela Dra. Vera Cordeiro – clínica-geral com especialização em Psicossomática – é uma organização social sem fins lucrativos e sem filiação política ou religiosa.

Fonte: <http://www.portaldovoluntario.org.br/site/pagina.php?idconteudo=454>



Reverenciado como um dos mais importantes empreendedores sociais da atualidade, Fábio Rosa tornou-se conhecido principalmente por seu trabalho em prol dos “sem-luz” - gigantesco contingente de pessoas de vida apagada, sem rosto, sem futuro.

Fonte: http://www.ideaas.org.br/artigos/revista_globo_rural_pg1.htm

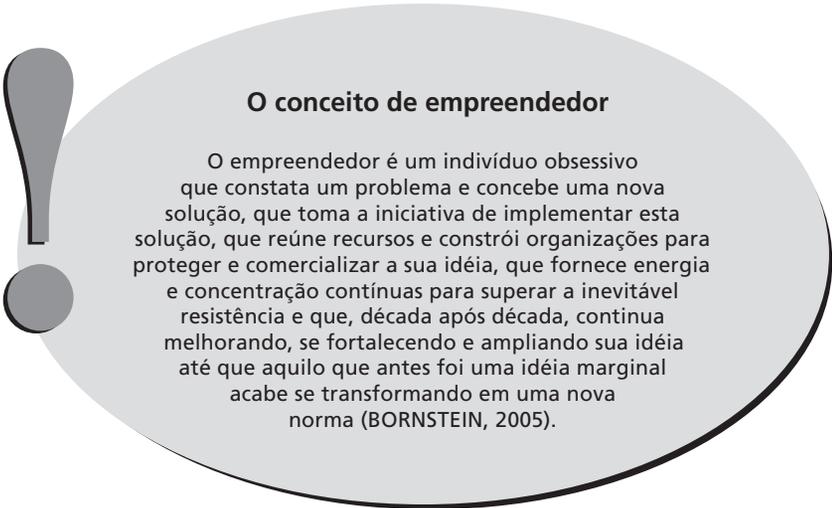
O QUE É O EMPREENDEDORISMO SOCIAL?

O empreendedorismo social consiste na aplicação de técnicas empresariais para se alcançar fins sociais. A princípio, é uma iniciativa não-lucrativa, pois esse não é o seu objetivo, mas para gerar recursos para o seu funcionamento é necessário o implemento de ações de empoderamento que gerem rendimentos.

Limitando-se às iniciativas não-lucrativas, o empreendimento não tem características de empreendedorismo: torna-se uma expressão do assistencialismo, do filantropismo.

Você já conhece muitas realizações dessa natureza: campanhas do agasalho, doações de alimentos, assistência médica e social gratuita, cursos gratuitos, mutirões. Esses são alguns exemplos de práticas assistencialistas e filantrópicas.

Ao contrário, as iniciativas empreendedoras integram pessoas, fortalecem a sua auto-estima, criam e desenvolvem comunidades, geram emprego e renda, desenvolvem capacidades e habilidades e, conseqüentemente, promovem sustentabilidade e auto-sustentabilidade.



O conceito de empreendedor

O empreendedor é um indivíduo obsessivo que constata um problema e concebe uma nova solução, que toma a iniciativa de implementar esta solução, que reúne recursos e constrói organizações para proteger e comercializar a sua idéia, que fornece energia e concentração contínuas para superar a inevitável resistência e que, década após década, continua melhorando, se fortalecendo e ampliando sua idéia até que aquilo que antes foi uma idéia marginal acabe se transformando em uma nova norma (BORNSTEIN, 2005).

O empreendedorismo social é um dos fenômenos mais inovadores que surgiram no mundo nos últimos anos. É um verdadeiro marco na história social, política e econômica dos países.

Trata-se de um processo que nasceu no interior da sociedade, à margem das empresas e do governo, como se fosse uma reação viva e conseqüente de um *ethos* (característica comum a um grupo de indivíduos pertencentes a uma mesma sociedade) em processo de crescente transformação.

É uma autêntica manifestação da *psique* coletiva, que, de repente, despertou para um novo sonho de mudar o mundo, de fazer realmente a diferença.

Os empreendedores sociais são os mentores desse processo, os protagonistas desse sonho; aqueles que, com suas idéias revolucionárias, fazem a diferença quando idealizam projetos, criam novos empreendimentos e instituições. Suas idéias transformam, aglutinam interesses, constituem redes de adesões, juntam pessoas, empresas e governos e mudam o mundo. De suas ações surgiu um novo setor: o *Terceiro Setor* (o setor cidadão e as empresas sociais).

Atividade 2

Um exemplo de organização social auto-sustentável



A Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente – Apaeb –, localizada no sertão baiano, foi criada em 1981, contando com vários agricultores associados. No início, a entidade manteve-se à custa de doações que vinham de ONGs da Alemanha e da Holanda.

A primeira ação sustentável foi a criação de uma bodega (pequeno armazém) para comercialização dos produtos produzidos pelos agricultores (leite de cabra e derivados, hortaliças e atividades de curtume). Em seguida, em 1996, foi montada uma unidade de beneficiamento de sisal, para fabricar tapetes e carpetes, mediante empréstimos para a compra de equipamentos. Hoje, a fábrica comercializa toda a sua produção e emprega 600 pessoas.

De uma simples cooperativa, a Apaeb tornou-se um empreendimento privado social. Esse foi o caminho da busca da sua auto-sustentabilidade. (Texto adaptado de ATHAYDE, 2004, p. 14).

Qual o tipo de empreendimento desenvolvido pela Apaeb?

Resposta Comentada

Esse é um exemplo de trajetória de sustentabilidade de uma ONG. A idéia base é a geração de renda por meio de produtos, no caso, inicialmente, leite de cabra e derivados, hortaliças, atividades de curtume e, posteriormente, tapetes e carpetes de sisal.

Portanto, a Apaeb é um empreendimento privado social de base sustentável; uma organização social de cunho empresarial.

Sua resposta termina aqui. No entanto, alguns especialistas criticam o fato de que algumas ONGs perdem de vista suas missões e se tornam autênticas empresas.

Como alcançar o equilíbrio? Manter-se como ONG e preservar a sua missão social originária, assegurando a sua auto-sustentabilidade através de uma atividade empresarial que lhe garanta lucros com a venda de seus produtos?

A resposta é simples: manter as suas atividades sociais e desenvolver as suas atividades empreendedoras de caráter lucrativo, mas com uma condição: a receita gerada deve financiar as atividades sociais, as de natureza educativa, as de cidadania e as de direitos humanos.

É o que afirma o diretor-executivo da Apaeb, Ismael Oliveira: "Nossas atividades que geram renda têm a missão de custear outras, como os cursos de capacitação e de assistência técnica aos agricultores e a manutenção da escola-família agrícola."

E finalizou: "Acreditamos que é possível gerar recursos sem perder nosso caráter social."

EMPREENDEDORISMO SOCIAL SEGUNDO EMPREENDEDORES INTERNACIONAIS

Diversas organizações internacionais que atuam no campo do fomento do empreendedorismo social apresentam definições sobre o conceito de empreendedor social, como demonstramos a seguir:

School Social Entrepreneurship – SSE/Reino Unido

Empreendedor social “é alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários (...)”. Empreendedores sociais nunca dizem: ‘Não pode ser feito.’

Canadian Center Social Entrepreneurship – CCSE/Canadá

“Um empreendedor social vem de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social (...). Indivíduos que (...) combinam seu pragmatismo com habilidades profissionais, perspicácias.”

Foud Schwab/Suíça

“São agentes de intercambiação da sociedade por meio de: proposta de criação de idéias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criação de parcerias e formas/meios de auto-sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social. (...) características comuns aos empreendedores sociais: apontam idéias inovadoras e vêem oportunidades onde outros não vêem nada; combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários com sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas, e trabalham 24 horas do dia para conseguir seu objetivo social.”

The Institute Social Entrepreneurs – ISE/EUA

“Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão (social) e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é base nas competências de uma organização), tornando-as menos dependentes do governo e da caridade.”

Ashoka/Estados Unidos

“Os empreendedores sociais são indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade. São inovadores sociais que deixarão sua marca na história.”

Erwing Marion Kauffman Foundation

“Empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social, sem se ater exclusivamente aos recursos.”

EMPREENDEDORISMO SOCIAL SEGUNDO EMPREENDEDORES NACIONAIS

Vejamos agora algumas definições segundo os próprios empreendedores sociais e estudiosos do assunto:

“O empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores. (...) São empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explícita” (LEITE, 2002).

Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais pela inovação, pela força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Alguns dos fundamentos básicos do empreendedorismo social estão diretamente ligados ao empreendedor social, destacando-se a sinceridade, paixão pelo que faz, clareza, confiança pessoal, valores centralizados, boa vontade de planejamento, capacidade de sonhar e uma habilidade para o imprevisto (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio (...) trata-se, sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado a sua estratégia (MELO NETO; FROES, 2001).

“Empreendedores sociais, indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro” (RAO, 2002).

Constituem a contribuição efetiva de empreendedores sociais inovadores cujo protagonismo na área social produz desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas (ROUERE; PÁDUA, 2001).

Mas, afinal, o que é um empreendedor social? É uma pessoa que, ao perceber um problema social emergente ou bastante atuante ou uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento para uma comunidade ou grupo de pessoas, decide criar um empreendimento focado nesses objetivos.

Vera Cordeiro, médica e criadora da Associação Saúde Criança Renascer, conceitualiza sobre o tema:

O empreendedor social é uma pessoa que percebe uma situação no mundo e, por exemplo, na área de educação, não quer apenas fundar uma nova escola. Já na área de saúde, ele não quer apenas construir um novo hospital. Ele quer reformar a saúde pública do país. E não quer um projeto local, e sim universal, que tenha aplicação não só no país onde foi inventado, como em outros (SOARES, 2007).

Um empreendedor que virou instituição

O imperador Ashoka governou a Índia no período de 269 a 232 a.C. Depois de guerras sucessivas, expediente por ele utilizado para consolidar e aumentar seu império, Ashoka, disposto a se redimir das mortes que causou, decidiu mudar sua vida e a de seus súditos. Construiu a Grand Trunk Road, uma rota de viajantes que ligava o Afeganistão a Bengala ocidental, dispondo de fontes, abrigos e casas de repouso e árvores que tornavam agradável a jornada dos viajantes.

Em seguida, fundou hospitais para pessoas e animais, programas de assistência social e mutirões, e assentou diversas famílias em terras improdutivas.

Ashoka foi também um líder espiritual, pois guiava seu povo pelo budismo.

Era um criador prático em escala gigantesca como ninguém mais na história. Ele se deu conta do poder econômico daquele império de escala continental e criou este poder com propósitos sociais. (Texto adaptado de BORNSTEIN, p. 77).

Sua memória foi preservada pela criação de uma instituição que se tornou referência mundial na formação e no desenvolvimento de empreendedores sociais e de fomento aos projetos de empreendedorismo social: a Ashoka Empreendedores Sociais.



A Ashoka é uma organização mundial sem fins lucrativos pioneira no trabalho e apoio aos empreendedores sociais – pessoas com idéias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com amplo impacto social. Criada há 25 anos pelo norte-americano Bill Drayton, a Ashoka teve seu primeiro foco de

atuação na Índia. Presente em 60 países e no Brasil desde 1986, a Ashoka é pioneira na criação do conceito e na caracterização do empreendedorismo social como campo de trabalho.

Fonte: <http://www.ashoka.org.br/main.php?var1=left&var2=srb>

AS CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS

Os empreendedores sociais se destacam pelas mudanças que produzem no contexto em que atuam.

Vejam algumas características das ações dos empreendedores sociais:

- promovem mudanças sistêmicas (produzem efeitos nas pessoas, nas comunidades e no ambiente);
- representam uma visão de mundo (a idéia-chave é transformadora);
- oferecem soluções adequadas (uso de tecnologias sociais inovadoras);
- promovem o empoderamento das pessoas envolvidas (desenvolvem capacidades e habilidades técnicas e humanas);
- criam e desenvolvem mercados (o empreendedorismo gera produtos e serviços que são oferecidos e comercializados no mercado);
- usam recursos limitados (as atividades desenvolvidas otimizam os recursos existentes).

Analisamos a atuação de um típico empreendedor social.

Manoel Andrade Filho saiu de sua cidade natal, Cipó, a 100 quilômetros de Fortaleza, Ceará, para estudar na Universidade Federal do Ceará. Em 1994, já professor de Química, formou uma espécie de cooperativa do conhecimento. A idéia era simples, porém inusitada: os que sabiam mais ensinavam aos que sabiam menos.

Em 2004, as turmas cresceram com as novas adesões e surgiu o Programa de Educação em Células Cooperativas (Prece).

Muitos jovens de sua cidade, Cipó, estudaram e se formaram na universidade: mais de 300 jovens.

Para Manoel, “é uma construção coletiva do conhecimento”. Sua casa em Cipó virou abrigo para alunos que vinham de outras cidades para se beneficiar da corrente do saber.

“Somos uma entidade que contrabandeia educação. (...) Pegamos o conhecimento das instituições e levamos para a comunidade”, finalizou Manoel.

(Texto adaptado da matéria “Vilarejo ganha uma cooperativa do saber”, Valor, 22, 23 e 24.10.04, p. F2).

Atividade 3



A Associação Saúde Criança Renascer foi criada pela médica Vera Cordeiro, em 1991, na cidade do Rio de Janeiro. Após ter constatado os esforços inúteis feitos pela equipe médica do Hospital da Lagoa, onde trabalha, pois após o tratamento dedicado às crianças elas voltavam para os seus lares miseráveis e acabavam retornando ao hospital portando novas doenças, Vera decidiu fazer realmente algo mais.

Daí surgiu a idéia do Renascer: "A gente começou a perceber que o problema ia além das paredes do hospital; era preciso sair de lá para combater as doenças, porque a maior parte delas era causada pela miséria."

Foi então criada a Associação Saúde Criança Renascer, voltada para a realização de ações de combate à miséria das famílias das crianças.

Tais ações foram incorporadas a um plano de ação familiar endereçado a cada família, que consistia em fornecimento de remédios, alimentos, cursos profissionalizantes, reuniões de acompanhamento, informações sobre doenças sexualmente transmissíveis, gravidez na adolescência etc.

"Se você não interfere na real causa da doença, que é a miséria, não tem saúde", finalizou Vera. (Texto adaptado de SOARES, 2008, p. 4).

O empreendedor social concebe uma idéia inovadora transformadora. E, a partir daí, desenvolve o seu negócio, que tem o formato de um empreendimento social. É focado num problema ou causa social, beneficia um público-alvo em condições de risco social e cria novas formas de inclusão social para os seus beneficiários.

Segundo o texto anterior, responda às seguintes perguntas:

- Qual é a idéia-chave do empreendimento social?
- Quais são os seus beneficiários diretos e indiretos?
- Como promover a inclusão social?

Resposta Comentada

a. A idéia-chave do Renascer é o conceito de que a doença é causada pela miséria e que não basta tratar a criança, é preciso cuidar da sua família, que vive em condições miseráveis.

b. O empreendimento social, que tem no plano de ação familiar o seu produto principal, tem como objetivo melhorar as condições de vida (alimentação, moradia, educação) dessas famílias. Seus beneficiários diretos são as crianças portadoras de doenças e os beneficiários indiretos são as famílias dessas crianças.

c. A inclusão social é feita por meio da realização de cursos profissionalizantes, que preparam as crianças, os pais e os demais membros da família para o ingresso no mercado formal de trabalho.

CONCLUSÃO

As ações sociais transformadoras, de base sustentável, constituem as mais novas estratégias de busca de soluções para os problemas de nossa época. Tais ações são as bases do que denominamos empreendimentos sociais.

Por trás dessas ações encontram-se aqueles que estão mudando o mundo: é a saga dos empreendedores sociais, gente que, provida de visão, imaginação, criatividade e perseverança, cria entidades (as chamadas empresas sociais) e desenvolve projetos e programas de impacto.

O impacto dessas ações sociais transformadoras já se faz sentir em diversos aspectos da vida moderna: na área econômica, houve o ingresso das classes populares ao mercado de consumo; na área social, aceleraram-se os processos de inclusão e mobilização social; na área jurídico-legal, fortaleceu-se o aparato governamental de acesso democrático à justiça em suas diversas áreas (trabalhista, defesa do consumidor, família etc.) e também houve o acirramento das reivindicações em torno dos direitos humanos, sociais e políticos; na área política, os governos aprenderam a implementar políticas sociais inclusivas e práticas de desenvolvimento sustentável local; na área empresarial, surgem novas práticas de gestão social de elevado impacto na comunidade; na área institucional, surgem parcerias promissoras envolvendo governos, empresas e entidades da sociedade civil organizada.

O mercado, antes visto como um ente supremo regulador, demonstra as suas imperfeições e fraquezas. E, na busca de soluções para tais problemas, surgem novos modelos de gestão sustentável e políticas sociais estruturantes, além de programas e projetos direcionados para segmentos sociais em situação de risco.

É um novo mundo que surge, um processo em crescente evolução e um novo despertar da humanidade.

Atividade Final

Um duelo de gigantes



A sala estava repleta e todos estavam atentos à próxima sessão de debates do I Congresso de Gerenciamento de Projetos Sociais da Baixada Fluminense, no estado do Rio de Janeiro.

Tem início a sessão, com a apresentação, pelo mediador, dos dois palestrantes, Paulo Capaz, do Instituto Tudo por uma Vida Sustentável, ONG bastante atuante na região, e Saulo Atuante, do Movimento Social em Defesa dos Desprotegidos – MSD.

Paulo foi enfático na defesa de suas idéias: “Não acredito em projetos sociais que não sejam auto-sustentados, pois não sobrevivem ao longo do tempo e se tornam práticas de manipulação e de apadrinhamento com efeitos irrisórios.”

Imediatamente, Saulo, com sua camiseta e seu boné estampados com o logo do MSD, tomou a palavra e reagiu: “Isso é um absurdo. Os melhores projetos são os de natureza humanitária, pois beneficiam os mais excluídos da sociedade.” E, prosseguindo, concluiu: “O nobre colega sabe que desenvolver práticas auto-sustentáveis em projetos sociais de caráter humanitário é praticamente impossível.”

O mediador, Luiz Sereno, decidiu participar do debate antes que os ânimos esquentassem: “Nem todos os projetos podem almejar a ser auto-sustentáveis.”

A platéia se manifestou: uns com aplausos, outros com vaias e muito poucos com perplexidade.

Serenados os ânimos, Luiz Sereno disse: “Hoje, a palavra de ordem é sustentabilidade. Um projeto sustentável deve englobar práticas socialmente justas, economicamente viáveis e ambientalmente saudáveis. Um projeto socialmente humanitário ou filantrópico busca suprir necessidades imediatas e nada mais.”

Paulo Capaz não se deu por vencido: “Como falei anteriormente, não acredito em projetos sociais humanitários; eles dão o peixe e não a vara de pescar. Eles criam dependência, geram acomodação e perpetuam a pobreza; é o mesmo que dar esmola. É o que muitos denominam populismo assistencialista e filantropismo oportunista. A nossa ONG atua no campo da sustentabilidade social, econômica e ambiental. Por isso estamos vivos há mais de dez anos e temos muitos parceiros.”

Saulo Atuante, inquieto na sua cadeira, não se conteve: "O senhor fala de sustentabilidade, mas nada sabe sobre a pobreza e a exclusão social. O pobre, o miserável totalmente excluído, está totalmente desprotegido. Não é um cidadão. Está à margem da sociedade e do mercado. É um pária em seu próprio país. Por natureza e pelas circunstâncias que o cerca, ele é insustentável, pois vive numa situação insustentável de vida. Para ele, o que mais tem valor é o cartão-benefício, o acesso aos bens e serviços sociais e essenciais, o auxílio-transporte, roupas, comida, enfim, o assistencialismo em seu grau máximo."

Seus adeptos, portando bandeiras e faixas, invadiram a sala.

"Isso é um caos!", exclamou Luiz Sereno, o mediador. E deu por encerrados os trabalhos. O conflito estava criado: de um lado, os sustentabilistas, comandados por Paulo; e, do outro lado, os humanistas assistencialistas, chefiados por Saulo.

Analisar a intervenção do mediador, Luiz Sereno, ao afirmar que "nem todos os projetos podem almejar ser auto-sustentáveis".

Resposta Comentada

A intervenção do mediador foi perfeita: "Nem todos os projetos podem almejar ser auto-sustentáveis." Embora o paradigma dos projetos auto-sustentáveis seja dominante nos dias atuais, há casos nos quais os projetos assistencialistas são os mais recomendados. Por exemplo, quando a situação de pobreza e miséria é extrema, com sérias ameaças à saúde e integridade física e moral das pessoas, os projetos assistencialistas são os mais adequados. Num segundo momento, atendidas as necessidades vitais (saúde e alimentação, por exemplo), pode-se pensar em desenvolver projetos sociais.

A forma mais eficaz de combate à miséria e à pobreza em todo o mundo é o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras de cunho social, freqüentemente de base empresarial. São ações centradas nos segmentos populacionais em situação de risco e que produzem capacitação, sensibilização, conscientização, mobilização, desenvolvimento e cidadania. Muito diferente das práticas assistencialistas, ainda em uso por muitos governos e empresas. A erradicação da miséria e da pobreza impõe desafios complexos aos atores sociais (governos, empresas e sociedade civil organizada). São problemas complexos que demandam estratégias revolucionárias e ações inovadoras. É nesse contexto que surgem novos modelos de gestão e de desenvolvimento baseados nos contextos de ações sociais transformadoras e de empreendedorismo social.

Nos primórdios das práticas sociais, aliar as atividades empresariais às práticas sociais era algo impensado. Para os especialistas da época, tratava-se de duas realidades distintas com objetivos contraditórios.

Com a emergência dos novos modelos de desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e empreendedorismo social, o que era contraditório e divergente tornou-se complementar e interdependente. As atividades comerciais e as de caráter social tornaram-se parte de um único processo de gestão. E ambos passaram a incorporar o imaginário das esferas política, cultural, social, econômica e empresarial. Era o início do advento das organizações sociais empresariais e das organizações empresariais de cunho social, o que se refletiu no crescimento do Terceiro Setor em todo o mundo e, sobretudo, no Brasil.

No bojo desse crescimento, algo inteiramente inovador se faz presente: as ações sociais transformadoras que se caracterizam por diversos fatores. São ações de alto impacto social, elevado esforço cooperativo, alta motivação e mobilização popular e eficiência comprovada.

São os empreendedores sociais, responsáveis por tais atividades, os novos ícones de um mundo em transformação. Juntos, constituem a nova saga de líderes sociais cidadãos. Agora são eles que fazem acontecer.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar a gestão sustentável, um novo paradigma de gestão que vem sendo utilizado por empresas, governos e organizações sociais.

Desenvolvimento sustentável: conceito, características e desafios

Meta da aula

Apresentar o processo de desenvolvimento sustentável e seus reflexos nas empresas, na sociedade e no governo.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  analisar o papel das empresas como agentes do desenvolvimento sustentável;
-  identificar as ações de desenvolvimento sustentável local e seus impactos na sociedade;
-  identificar e analisar os indicadores de desenvolvimento sustentável e de crescimento e desenvolvimento econômico;
-  analisar as características sustentáveis dos empreendimentos empresariais.

Pré-requisito

Para melhor compreensão desta aula, reveja a conclusão da Aula 5 (As ações sociais transformadoras).

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade ganhou nos últimos anos um lugar de destaque como campo de interesse e objeto de estudo da comunidade acadêmica em todo o mundo. São inúmeras as teorias e os modelos de gestão da sustentabilidade nos diversos ramos do conhecimento humano: na economia, na administração, na sociologia, na política e na ecologia. Essas teorias e modelos nos ajudam a entender melhor o conceito de sustentabilidade, a dinâmica do funcionamento do desenvolvimento sustentável e os novos desafios da gestão sustentável no mundo globalizado.

Os economistas deram uma grande contribuição ao estudo da sustentabilidade quando agregaram os aspectos sociais, ambientais e culturais no plano econômico. Os administradores desenvolveram novas práticas de gestão sustentável. Os juristas introduziram a questão da governança corporativa no âmbito da sustentabilidade das empresas e dos governos. Os sociólogos e antropólogos nos deram uma visão maior do que vem a ser o mundo sustentável e nos chamaram atenção para os benefícios da sustentabilidade no âmbito da sociedade e das pequenas comunidades. Os biólogos e demais cientistas nos legaram uma visão nova da sustentabilidade.

Assim, a sustentabilidade está no centro de todas as questões de interesse local, regional, nacional e global. É nesse contexto que a sustentabilidade ganhou uma dimensão maior: a visão do mundo sustentável e o foco no desenvolvimento sustentável em todas as suas dimensões.

O Instituto Ethos lançou um manifesto em defesa do desenvolvimento sustentável, por meio do qual faz um alerta para os erros que o nosso país vem cometendo:

O ritmo acelerado da industrialização e do crescimento econômico provocou o quase esgotamento dos recursos naturais e uma crescente ameaça ao meio ambiente. Diante desse fato, surgiu a necessidade urgente de formular um novo modelo de desenvolvimento a ser seguido por todos os países, governos e populações. Não mais aquele desenvolvimento econômico que depende do consumo crescente de energia e recursos naturais, mas algo inteiramente novo que pudesse harmonizar o crescimento com a defesa e preservação do meio ambiente.

Em defesa do desenvolvimento sustentável

- O primeiro erro é não potencializar sua condição única nas áreas de energia limpa, biodiversidade e inclusão social na base da pirâmide.
- O segundo erro é continuar insistindo num modelo de crescimento que exclui milhões de brasileiros, os quais, de outra maneira, na perspectiva do desenvolvimento sustentável, serão incluídos também como protagonistas do processo de crescimento.
- O terceiro erro é continuar queimando florestas, desperdiçando riquezas e destruindo sua biodiversidade, hipotecando das gerações futuras a condição de emancipação, dignidade e cidadania global.

O NOVO MODELO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Foi com esse propósito que especialistas de todo o mundo, reunidos na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), propuseram esse novo modelo de desenvolvimento econômico, o qual denominaram desenvolvimento sustentável.

Tal modelo baseia-se nos seguintes princípios:

- os recursos naturais são finitos e, por isso, devem ser preservados;
- o desenvolvimento econômico deve levar em conta o meio ambiente;
- os recursos naturais devem ser preservados porque deles dependem a humanidade e toda a diversidade biológica (zoologia e botânica);
- o aumento da reutilização e da reciclagem é uma prática que deve ser estimulada, pois reduz o uso de matérias-primas e produtos;
- todas as relações do homem com a natureza devem ocorrer com o menor dano possível;
- para alavancar o desenvolvimento sustentável, a proteção ambiental deve constituir-se parte integrante do processo de desenvolvimento e não pode ser considerada isoladamente deste.

A explosão do consumo é o fator-chave para a compreensão dos problemas ambientais causados pelo desenvolvimento industrial. Os padrões de consumo são demasiadamente elevados, contribuindo, assim, para exaurir os recursos naturais. Vejamos alguns dados que comprovam tal afirmativa: “O consumo de água duplicou desde 1960; o consumo de combustíveis fósseis quase quintuplicou nos últimos 50 anos; o consumo de energia aumentou 40 por cento nos últimos 25 anos” (GIDDENS, 2008, p. 614).

O Relatório do Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), divulgado em 1998, trouxe à tona tais evidências da explosão do consumo e da perspectiva do esgotamento dos recursos naturais. Mas, segundo o relatório, o problema não era apenas o esgotamento dos recursos naturais; havia um outro risco, ainda maior: as ameaças e a degradação do meio ambiente.



O dia depois de amanhã (The Day After Tomorrow) é um filme de 2004, de ficção científica/apocalíptico, que retrata os efeitos catastróficos do aquecimento global e do esfriamento global.

Fonte: <http://www.cinepop.com.br/filmesdiadepois.htm>

AS AMEAÇAS AMBIENTAIS

Para os especialistas do PNUD, há dois tipos de ameaças ambientais: a poluição com os resíduos despejados no ambiente e o esgotamento dos recursos naturais.

Os fenômenos são amplamente conhecidos: as poluições da água, do ar, sonora e visual, por elementos químicos e tóxicos, emitidos em grande parte pelas indústrias e pelos automóveis.

Há também o grave problema dos resíduos sólidos, como o lixo doméstico e o industrial, o lixo acumulado nas ruas, nas rodovias, nos terrenos baldios e os resíduos provenientes dos materiais sintéticos e de plástico descartados (embalagens).

Mesmo os recursos renováveis (água, madeira etc.) correm o risco de desaparecerem, caso o seu uso se intensifique. O elevado crescimento demográfico tornou insuficiente a quantidade de água para todos. Além disso, existe a degradação do solo – processo que afeta a qualidade da terra devido ao seu uso excessivo por práticas agrícolas, agropecuárias e outras. Os efeitos são conhecidos: a destruição das florestas e a desertificação.

O AQUECIMENTO GLOBAL: O MAIOR DESAFIO AMBIENTAL

O aquecimento global é o aumento gradual e contínuo da temperatura da Terra produzido pelos gases que se acumulam na atmosfera. São os gases do efeito estufa que funcionam como uma barreira que retém o calor proveniente da energia do Sol.

Mas que gases são esses? Dióxido de carbono, metano, óxido nitroso, produzido pelas empresas industriais e pelo elevado consumo de gasolina e diesel dos veículos (queima de combustíveis fósseis), pela agricultura intensiva, pela derrubada de florestas, pela extração de minério, pelos aterros. Isso produz uma elevação da temperatura da superfície terrestre.

E quais as consequências desse fenômeno? São muitas e perigosas: aumento do nível dos oceanos (porque o calor derrete as calotas polares e flui mais água para os mares), desertificação, propagação de doenças, diminuição da produtividade agrícola e mudanças no clima.

Os gases estufa são, em sua maioria, produzidos pelas atividades humanas: o dióxido de carbono (proveniente da queima de resíduos sólidos, energias fósseis – petróleo, gás natural e carvão – e madeira e seus derivados); o metano (proveniente da produção industrial, transporte de carvão, gás natural e petróleo, e também pela decomposição de materiais orgânicos – lixo – e da criação de gado); óxido nitroso (emitido pelas atividades agrícolas e industriais, durante a combustão de resíduos sólidos e combustíveis fósseis); os hidrofluorcarbonos (HFCs); os perfluorcarbonetos (PFCs) e os clorofluorcarbonetos (CFCs), provenientes da produção de isolantes da refrigeração e do ar-condicionado e gerados por processos industriais.

(Fonte: <http://www.epa.gov/>)

AL GORE: UM ALERTA GERAL

A Terra está morrendo, e a Humanidade corre perigo. Em seu filme *Uma verdade inconveniente*, Al Gore fez um alerta mundial e se tornou o novo guru da questão ambiental.

No início de 2007, a Organização das Nações Unidas realizou o Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas sobre os riscos do aquecimento global.

No filme, Al Gore faz uma provocação às empresas: “Por mais perfeitos que sejam os planos e estratégias, estes podem estar, literalmente, embaixo da água em muito pouco tempo.” É um questionamento sobre o planejamento estratégico das empresas. Caso a visão de futuro da empresa

não contemple as ações de preservação ambiental, a gestão dos recursos naturais, o combate ao lixo tóxico e aos detritos industriais e a busca da eficiência energética, não haverá futuro para a empresa e seu negócio.

Gore também provoca os empresários ao colocá-los no centro da agenda global, pois são eles os principais responsáveis pelas agressões ao meio ambiente, pela destruição da natureza e pelos maus-tratos à Terra.



No filme-documentário *Uma verdade inconveniente*, de Al Gore, são apresentados dados incontestáveis sobre a crise climática provocada pela ação do homem no planeta. Assista ao filme, você vai entender melhor sobre o problema.

Fonte: <http://www.cinepop.com.br/especial/verdadeinconveniente.htm>

Mas por que a Terra está tão ameaçada?

O mecanismo do aquecimento global, a queima de combustíveis fósseis (diesel, gasolina) e o desmatamento produzem gás carbônico que se acumula na atmosfera, substância que funciona como o vidro de uma estufa – deixa a luz do Sol entrar e aprisiona o calor. Por essa razão, a Terra fica mais quente.

As emissões de gás carbônico são provenientes das seguintes atividades econômicas: desmatamento (14%), indústria (23%), produção de energia (24%), agricultura (17%), transporte (14%) e construção (8%) (VICÁRIA, 2008, p. 78).

Embora o Brasil não esteja entre os países mais poluentes do mundo e, portanto, sujeito às metas de redução de emissões de gases de efeito estufa previstos no Protocolo de Kyoto, nossas empresas já estão preocupadas com o problema.

O Protocolo de Kyoto é um acordo internacional que objetiva reduzir as emissões de gases estufa dos países industrializados e garantir um modelo de crescimento limpo aos países em desenvolvimento.

O tratado foi estabelecido em 1997, em Kyoto, Japão, e assinado por 84 países. Destes, cerca de 30 já o transformaram em lei. O pacto entrará em vigor depois que isso acontecer em pelo menos 55 países.

Os Estados Unidos, o país que mais emite gases estufa, se retiraram do acordo em março de 2001. Para a China e os países em desenvolvimento, como Brasil, Índia e México, ainda não foram estabelecidos níveis de redução.

Além da redução das emissões de gases, o Protocolo de Kyoto estabelece outras medidas, como o estímulo à substituição do uso dos derivados de petróleo pelo uso da energia elétrica e do gás natural.

O ALERTA DO GOVERNO BRASILEIRO

O governo brasileiro e, mais especificamente, o Ministério do Meio Ambiente vão definir novas regras para fiscalização e monitoramento dos projetos das usinas termoeletricas a carvão, óleo combustível ou gás natural.

As empresas que investem em tais empreendimentos, que extraem energia, que agridem o meio ambiente (dobram a emissão de gases do efeito estufa) devem fazer o mesmo investimento em projetos de geração de energia a partir de fontes renováveis (por exemplo, eólicas e pequenas centrais hidrelétricas – PCHs).

É o que se denomina compensação energética, ou seja, as empresas que investem em energia suja serão obrigadas a investir em energia limpa. O governo alerta:

No período de 2007 a 2016 deverão entrar em operação no país mais de dez usinas térmicas movidas a óleo combustível ou diesel, nove usinas a gás natural e outras quatro a carvão mineral (energias sujas) – mais de 8.700 mW de térmicas sujas que vão dobrar a emissão de gases do efeito estufa a partir da geração de energia elétrica no Brasil (RITTNER, 2008, p. A1).

O setor sucroalcooleiro é recordista de multas aplicadas pelo governo de São Paulo. Segundo dados da Companhia Tecnológica de Saneamento Ambiental – CETESB –, foram 102 autuações aplicadas a usinas em 16 meses (janeiro de 2007 a abril de 2008), 14.124 notificações, totalizando R\$ 49,3 milhões em multas. O setor metalúrgico vem em 2º lugar, com um total de R\$ 4,3 milhões em multas arrecadadas (CREDENCIO; BALAZINA, 2008, p. C1).

Reunidos no Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas – IPCC (Intergovernmental Panel of Climate Change), os cientistas propuseram as seguintes linhas de ação:

- criar metas de redução do desmatamento;
- criar mecanismos de controle mais severos sobre a utilização do automóvel;
- construir novas usinas hidroelétricas sem causar prejuízos ao meio ambiente;
- planejar estrategicamente a expansão do plantio agrícola;
- aumentar os índices de reciclagem nas indústrias;
- ampliar a participação de energias renováveis (solar, eólica) na matriz energética brasileira;
- reverter a tendência de crescimento da geração térmica baseado em combustível fóssil.

Os governos devem adotar tais objetivos e ações estratégicas caso desejem promover a sinergia entre desenvolvimento e meio ambiente. Para tal, devem rever seus instrumentos de controle e fiscalização, legislação ambiental, processos de regulação e ações promotoras do desenvolvimento e crescimento econômico. Se o fizerem, serão “governos verdes”.

As empresas ambientalmente responsáveis e sustentáveis devem orientar seus programas e projetos para tais fatores-chave, como, por exemplo, evitar desmatamentos, evitar uso de combustível fóssil como fonte básica de energia, aumentar seus índices de reciclagem, ampliar o uso de energias renováveis em seus estabelecimentos industriais e comerciais e, sobretudo, economizar energia. Esse é o caminho para a sua sustentabilidade e seu ingresso na onda verde.

O ranking da poluição

Segundo dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), dos 61% das indústrias com maior potencial de emissão de gases poluidores no Brasil, 22% estão em São Paulo, 21% em Minas Gerais, 9% no Rio de Janeiro e 9% no Paraná.

O mapeamento realizado pelo instituto também identificou as indústrias mais poluidoras – metalurgia, refino de petróleo, celulose e minerais. A pesquisa não mapeou as indústrias automobilísticas porque essas não constam da metodologia utilizada pelo Banco Mundial e que foi adotada pela pesquisa.

O Rio de Janeiro, no ranking estadual das cidades mais poluídas, vem em 1º lugar, com um quarto dessas indústrias poluentes. Em seguida, vem Volta Redonda (21% das indústrias poluentes) e Cantagalo. Esses três municípios concentram 64% do maior potencial de poluição – emissão de PM 10 (um tipo de agente poluidor) (GABEIRA, 2008, p. A7).

AS CINCO VISÕES DE UM MUNDO SUSTENTÁVEL

Jeffrey Sachs, Lester Brown, Stuart Hart, Ignacy Sachs e Ray Anderson publicaram vários trabalhos sobre desenvolvimento sustentável, articularam movimentos em prol da sustentabilidade em todo o mundo e criaram entidades que promovem ações de sustentabilidade em diversos países. A seguir, veremos as visões de cada um desses pensadores.

1ª) A visão de Jeffrey Sachs sobre a criação de uma sociedade sustentável

O professor de comércio internacional da Universidade de Harvard, Jeffrey Sachs, é um dos economistas mais influentes do mundo. Presidente da Comissão de Macroeconomia da Organização Mundial de Saúde, Sachs nasceu nos Estados Unidos em 1954 e é um estudioso das razões que influem no desenvolvimento dos países.

Ele preside o Instituto da Terra, entidade ligada à Universidade de Columbia, em Nova Iorque (EUA), e afirma que a sociedade atual tem três desafios a serem vencidos no século XXI:

- eliminar a pobreza extrema;
- conter o crescimento populacional;
- trabalhar bem com o meio ambiente.



Figura 6.1: Jeffrey D. Sachs propõe um novo modelo de gestão da economia mundial centrado em soluções em busca de um mundo sustentável.

Fonte: <http://www.earth.columbia.edu/articles/view/1804>

2ª) A visão de Lester Brown sobre um mundo sustentável

Lester Brown é um dos maiores pensadores da sustentabilidade em todo o mundo. Em seu último trabalho, “Emprego Verde: para um

trabalho decente em um mundo sustentável de baixo carbono” (*Green Job: towards decent work in a sustainable low-carbon world*), ele afirma que milhões de novos empregos serão gerados nas áreas de suprimentos energéticos, construções, transportes, alimentação e agricultura, indústria básica e florestas. Em seu novo livro *Plano B 3.0: mobilizando para salvar a civilização* (*Plan B 3.0: mobilizing to save civilization*), Brown propõe seis ações estratégicas a serem implementadas no mundo: erradicar a pobreza, estabilizando a população; restaurar o planeta; alimentar bem oito bilhões de pessoas; planejar cidades; criar eficiência energética e mudar a matriz energética para energia renovável.

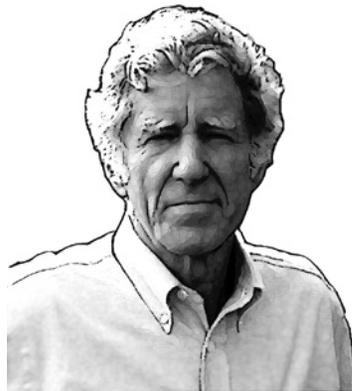


Figura 6.2: Em 1974, Lester Brown fundou o Worldwatch Institute, uma organização sem fins lucrativos que se dedica à análise das questões ambientais. Em 1984, lançou a série de relatórios “O Estado do Mundo” e se tornou a bíblia dos ambientalistas. Em 2001, criou o Earth Policy Institute, uma organização voltada para a divulgação de informações ambientais pela internet (BROWN, 2008).

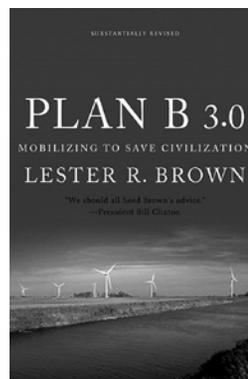


Figura 6.3: O livro *Plano B 3.0: mobilizando para salvar a civilização* contém um plano abrangente para reverter todas as tendências que estão minando gradativamente a civilização. Suas quatro metas primordiais são: a estabilização do clima e da população, a erradicação da pobreza e a restauração dos ecossistemas da Terra (EADES, 2008).

3ª) A visão de Stuart Hart sobre o papel das empresas como agentes do desenvolvimento sustentável

O professor e fundador do Center for Sustainable Enterprise (Centro para Empresas Sustentáveis), Stuart Hart, é autor do livro *O capitalismo na encruzilhada*, no qual destaca o papel das empresas na criação de uma sociedade sustentável. Para ele, as empresas são autores importantíssimos que podem conduzir o mundo para um caminho sustentável. Isso porque, segundo ele, as empresas estão historicamente em melhor posição do que os governos para fazer uma evolução em prol da sustentabilidade. Conclui que as empresas mais engajadas com as questões sociais e ambientais terão mais sucesso do que as outras.



Figura 6.4: Stuart Hart é professor da Universidade de Cornell (EUA) e uma das maiores autoridades em sustentabilidade nas estratégias de negócios.

Fonte: <http://www.johnson.cornell.edu/sge/profiles/hart.html>

4ª) A visão de Ignacy Sachs sobre a criação de uma nova ciência de base sustentável

Ignacy Sachs, sociólogo polonês, naturalizado francês, em seu livro *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*, propõe a criação de uma nova ciência – a ecossocioeconomia, que interliga três disciplinas: a ecologia política, a sociologia e a economia, e, também, nos alerta para a necessidade de uma nova maneira de enxergar o desenvolvimento.



Figura 6.5: Ignacy Sachs ministrando uma palestra na Universidade de Campinas (SP). (GARDENAL, 2005).

Sachs utiliza o paradigma “B ao cubo” (bio-bio-bio), que significa biodiversidade, biomassa e biotécnicas. Esses elementos devem ser gerenciados em busca da combinação correta dos 5-F: alimentação (*food*), suprimentos (*feed*), combustível (*fuel*), fertilizantes (*fertilisers*) e ração animal (*feedstock*), respeitados os critérios básicos do desenvolvimento sustentável (relevância social, prudência ecológica e viabilidade econômica).

Em outro livro, *Desenvolvimento na era do meio ambiente*, Sachs analisa as características básicas do desenvolvimento sustentável: um desenvolvimento endógeno (soluções locais), auto-suficiente (não dependente), orientado para as necessidades humanas e sociais (e não para o mercado), em harmonia com a natureza e aberto a mudanças institucionais. Ele define as seguintes dimensões do desenvolvimento sustentável: social (combate à pobreza e às desigualdades sociais), ambiental (defesa e preservação do meio ambiente), territorial (distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades), econômica (geração de emprego e renda) e política (democracia plena e estímulo à participação política).

No artigo “Gestão Negociada e Contratual da Biodiversidade”, Sachs demonstra como o desenvolvimento sustentável pode conduzir à construção de uma nova sociedade – uma sociedade sustentável – e afirma que existem diversos tipos de sustentabilidade: a sustentabilidade social (maior equidade na distribuição de renda e bens), a sustentabilidade

econômica (garantia de um fluxo permanente de investimentos públicos e privados), a sustentabilidade ecológica (preservação dos recursos energéticos e naturais e qualidade do meio ambiente), a sustentabilidade espacial (melhor distribuição territorial dos assentamentos humanos) e a sustentabilidade cultural (não existência de conflitos culturais e preservação da cultura local). Utilizando o conceito de gestão negociada, propõe a adoção de um planejamento local e participativo e de negociações com os *stakeholders* (públicos-alvo).

5ª) A visão de Ray Anderson sobre o papel das empresas como agentes do desenvolvimento sustentável



Figura 6.6: Ray Anderson é o CEO (Chief Executive Officer-Presidente) da InterfaceFLOR, um dos maiores fabricantes de carpete do planeta e fundador do Instituto de Sustentabilidade InterfaceFLOR. É o principal articulador do movimento de desenvolvimento da sustentabilidade em todo o mundo.

“Ninguém mais vai à minha empresa só para fabricar e vender carpetes. Vai também para ajudar a salvar o planeta” (PAULINO, 2008).

Anderson prega a visão de um mundo sustentável em que “os consumidores preferem produtos de empresas éticas, companhias abrem mão de fornecedores socialmente irresponsáveis, bancos financiam atividades ambientalmente equilibradas e investidores aplicam recursos em corporações menos emissoras de carbono”.

Para ele, regulações inteligentes, leis indutoras e fiscalizações severas vão contribuir para a mudança no modo de gerir negócios. É esse o papel dos governos na criação de um mundo sustentável, criar modelos de gestão pública sustentável, desenvolver mecanismos de

fomento e de indução para o desenvolvimento sustentável, atuar de forma regulatória e fiscalizatória para evitar as práticas empresariais e comunitárias insustentáveis.

Os governos são protagonistas da mudança sustentável. A lógica é a mesma dos mercados: com o poder de comprar e financiar, eles podem retirar subsídios de atividades que não prestam (energias sujas, por exemplo) e criar uma estrutura para financiar as que promovem o bem-estar de pessoas e do Planeta (agricultura sustentável, por exemplo) (PAULINO, 2008).

CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Há diversas linhas de pensamento sobre o assunto, mas todas abrangem o conceito da Organização das Nações Unidas que assim refere-se ao tema: “É o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações; é o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro”. A seguir vamos mostrar algumas definições:

- “É o desenvolvimento econômico, social, científico e cultural das sociedades garantindo mais saúde, conforto e conhecimento, sem exaurir os recursos naturais do planeta” (Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília – UnB).

- “Maneira de perceber as soluções para os problemas globais, que não se reduzem apenas à degradação do ambiente físico e biológico, mas que incorporam dimensões sociais, políticas e culturais, como a pobreza e a exclusão social” (BARBIERI, 1997).

- “O processo que melhora as condições de vida das comunidades humanas e, ao mesmo tempo, respeita os limites e a capacidade de carga dos ecossistemas. Três critérios fundamentais devem ser obedecidos simultaneamente: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica” (SACHS, 1993).

O conceito de desenvolvimento sustentável foi criado por Robert Allen, em 1980, em seu artigo *How to save the world* (Como salvar o mundo), quando resumia o livro *The World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development* (*Estratégia mundial para a conservação*). Nesse livro, aborda-se que a conservação

não é oposta ao desenvolvimento. Ao enfatizar a interdependência entre conservação e desenvolvimento, introduziu-se a concepção de desenvolvimento sustentável.

Para Allen, “desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento requerido para obter a satisfação duradoura das necessidades humanas e o crescimento (melhoria) da qualidade de vida”.

Atividade 1



Com a chegada da Perdígão, a cidade de Rio Verde (Goiás) tornou-se o principal pólo de agronegócios. Com investimentos de R\$ 560 milhões, feitos ao longo de dez anos, a Perdígão contribuiu enormemente para o desenvolvimento econômico da cidade e da região.

Os setores de serviços e de construção civil cresceram no lastro da Perdígão. Pagando salários melhores, a empresa fez surgir na cidade uma classe média emergente que passou a consumir mais. Foram gerados 8 mil empregos diretos e serão criados mais 10 mil nos próximos três anos, além dos empregos indiretos que já totalizam 42 mil. Em poucos anos, a renda *per capita* saltou de R\$ 6,3 mil para R\$ 19,9 mil e a previsão é chegar a R\$ 31,5 mil até 2012.

Com o crescimento da economia local, houve um aumento significativo da população (atualmente em torno de 150 mil habitantes), sendo que em 2000 era de 80 mil. A arrecadação de impostos subiu de R\$ 84 milhões em 2003 para R\$ 168 milhões em 2007. O PIB da cidade cresceu 22% ao ano (de 745 milhões para 3 bilhões), o sétimo no *ranking* da região Centro-Oeste (ZANATTA, 2008, p. A16).

Os indicadores que atestam o crescimento econômico da cidade são suficientes para afirmarmos que houve um desenvolvimento sustentável na região?

Resposta Comentada

Os indicadores econômicos (aumento da renda per capita, crescimento do PIB) comprovam que houve um crescimento econômico da cidade. Isso, no entanto, não é suficiente para afirmarmos que houve, de fato, um desenvolvimento sustentável na cidade de Rio Verde.

Os indicadores do desenvolvimento sustentável referem-se principalmente aos benefícios do desenvolvimento econômico junto à população, ao meio ambiente e aos recursos naturais. Por exemplo, a geração de emprego e uma melhor distribuição de renda, a preservação ambiental local, a racionalização do uso da energia, o adequado manejo de resíduos e o uso de tecnologias limpas e substitutas de bens não renováveis.

Não existe no texto qualquer menção aos verdadeiros indicadores do desenvolvimento sustentável que se referem às questões dessa natureza.

É importante lembrar que as empresas agropecuárias não divulgam indicadores sustentáveis referentes à sua gestão.

O conceito de desenvolvimento sustentável não diz respeito apenas ao impacto das atividades econômicas no meio ambiente. Seu escopo é mais abrangente, incluindo bem-estar social (qualidade de vida), redução da pobreza, preservação da identidade cultural, melhor distribuição territorial, justiça e equidade social.

O tripé atividade econômica, meio ambiente e bem-estar da sociedade constitui a idéia-base de desenvolvimento sustentável.

COMO TUDO COMEÇOU

Em 1968, um grupo de industriais, consultores e especialistas formaram um grupo de estudos que deram o nome de Clube de Roma, em homenagem à cidade na qual foi fundado. Em 1972, Dennis L. Meadows e um grupo de pesquisadores elaboraram o Relatório “Os Limites do Crescimento” (*The Limits to Growth*), com o objetivo de analisar o impacto do crescimento econômico nas décadas seguintes. A principal conclusão do relatório foi a de que as taxas de crescimento industrial não eram compatíveis com a natureza finita dos recursos da terra e da capacidade do planeta para suportar o crescimento populacional e absorver a poluição. Foi o primeiro alerta sobre o caráter insustentável do nosso modelo de crescimento econômico.

Em 1972, ocorreu a Conferência de Estocolmo, realizada pela ONU, que culminou na criação da Declaração sobre o Ambiente Humano. A partir daí, o meio ambiente passou a fazer parte da agenda política internacional e seus participantes afirmaram o seguinte:

“Tanto as gerações presentes como as futuras têm reconhecido como direito fundamental a vida num ambiente sadio e não degradado.”

Em 1974, participantes da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) assinaram a Declaração de Cocoyok denunciando a destruição ambiental na África, na Ásia e na América Latina, tendo como causa o crescimento da pobreza.

Em 1975, a Fundação Dag-Hammarskjold denunciou a degradação do solo em diversos países.

Entre 1979 e 1980, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) realizou, com a colaboração das Comissões Econômicas Regionais das Nações Unidas, uma importante série de seminários sobre estilos alternativos de desenvolvimento. Essas ações desencadearam a Declaração Universal à Proteção Ambiental e ao Desenvolvimento Sustentável, que recebeu o título de “Nosso Futuro Comum” (Relatório Brundtland) pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, presidida pela ex-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, em 1987. A Comissão passou a ser conhecida ao incorporar o nome de sua presidente (Comissão Brundtland).

O Relatório Brundtland teve um papel decisivo na divulgação do termo “desenvolvimento sustentável”, reconhecendo-o oficialmente e declarando o meio ambiente como um autêntico limite de crescimento.

A luta pelo desenvolvimento sustentável tem dois personagens importantes: Gro Brundtland, no setor público, e Stephan Schmidheiny, no setor privado.

O desenvolvimento sustentável ganhou a adesão de muitos países na Reunião de Cúpula das Nações Unidas para o Meio Ambiente, realizada em 1992, na cidade do Rio de Janeiro.

A conferência foi um marco no movimento ambientalista, porque foi firmada a Agenda 21, um compromisso assumido por todos os países presentes no desenvolvimento de um elenco de ações econômicas, sociais e ambientais. Daí surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável baseado no tripé desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e preservação do meio ambiente.

Paralelamente à ECO-92 foi realizado, na Praia do Flamengo, o Fórum Global, reunindo ONGs e Movimentos Sociais de todo o mundo, empenhados na busca das melhores práticas do desenvolvimento sustentável.



Figura 6.7: Gro Brundtland foi primeira-ministra da Noruega e presidiu a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento criada pela ONU em dezembro de 1983 (COSTA, 2003).



Figura 6.8: Stephan Schmidheiny foi o criador do Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development – WBCSD*), do qual participam grandes empresas (MANSUR, 2008).

Para Schmidheiny:

“O mundo moderno precisa de modelos inovadores de desenvolvimento social. Espero que esses esforços tenham efeito multiplicador.”

Os elementos centrais do desenvolvimento sustentável

O modelo de desenvolvimento sustentável difere de todos os demais modelos de crescimento e desenvolvimento econômico devido a sua ênfase nos aspectos ambientais, sociais, culturais, tecnológicos, demográficos e econômicos. A sua proposta é interligar todos esses elementos e seu principal foco é o meio ambiente e a comunidade.

São os seguintes os elementos centrais do modelo de desenvolvimento sustentável:

- A preservação da qualidade dos sistemas ecológicos e do meio ambiente em geral.
- A necessidade de um crescimento econômico voltado para a satisfação das necessidades sociais e o alcance da equidade.
- O compartilhamento dos benefícios do desenvolvimento pelas gerações atuais e futuras.
 - Racionalização do uso da energia.
 - Adequado manejo de resíduos.
- Desenvolvimento de tecnologias limpas e de tecnologias de bens não-renováveis.

A TEORIA DAS SETE REVOLUÇÕES DA SUSTENTABILIDADE

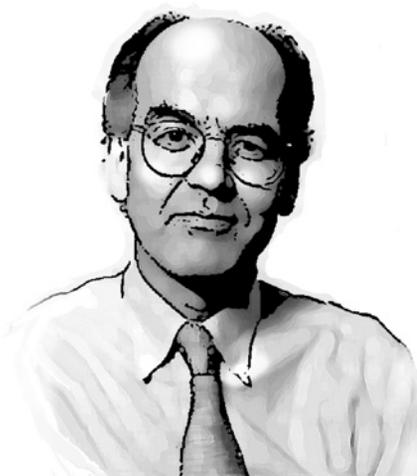


Figura 6.9: John Elkington, criador da expressão *Three Bottom Line* (desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e preservação ambiental), é autor da Teoria das Sete Revoluções da Sustentabilidade, que descreve em seu livro *Canibais com garfo e faca*.

Fonte: http://www.ethos.org.br/CI2007Dinamico/site/vis_noticia.asp?id_noticia=42

Nesse livro, o autor identifica as sete revoluções que já estão começando a ocorrer no mundo dos negócios e que direcionarão as economias e as grandes corporações para o futuro.

A primeira revolução refere-se aos mercados cada vez mais globalizados e pautados pelo consumo consciente e responsável. A segunda revolução acontece com a emergência dos novos valores e princípios que pregam o respeito aos direitos humanos e ao meio ambiente. A terceira revolução é a busca de maior transparência na gestão dos negócios. A quarta revolução acontece com a tecnologia do ciclo de vida do produto que tem levado as empresas ao gerenciamento socioambiental em toda a sua cadeia produtiva. A quinta revolução está nas parcerias que são cada vez mais freqüentes entre empresas, governos e sociedade. A sexta revolução está na nova dimensão do tempo que obriga as empresas a pensarem não apenas no desenvolvimento presente, mas também no crescimento futuro. A sétima revolução compreende as novas práticas de governança corporativa nas empresas, dando voz aos pequenos acionistas e fortalecendo os conselhos de administração.

AS DIFERENÇAS ENTRE O DESENVOLVIMENTO CAPITALISTA E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Segundo o teólogo e escritor Leonardo Boff, o desenvolvimento capitalista é linear, cumulativo e não tolera limites porque é regido pela concorrência e não pela cooperação. Ao contrário, o desenvolvimento sustentável é regido pela cooperação, gera inclusão social, busca a equidade e a justiça social, produz renda para muitos e não é cumulativo.

O desenvolvimento capitalista gera mudanças incrementais de bases cumulativas e é de natureza linear: os mais ricos tornam-se mais ricos e a riqueza produz mais riqueza. No desenvolvimento sustentável, ocorrem mudanças não-lineares, pois são criadas oportunidades iguais para todos e também são gerados bens e serviços em diferentes níveis e setores.

O caso Bangalore

O melhor exemplo dos efeitos da aplicação do modelo de desenvolvimento capitalista em uma cidade ou região, em detrimento do modelo de desenvolvimento sustentável, é o caso da cidade indiana de Bangalore.

Para o professor Richard Cooper, da Universidade de Harvard (EUA), estudioso da Índia, trata-se de um caso exemplar de opção errada de desenvolvimento. Bangalore é considerada hoje o Vale do Silício indiano, centro de grande desenvolvimento de tecnologia da informação. Mas é uma ilha em um país onde a pobreza reina. Não houve um processo de desenvolvimento sustentável, e sim um fantástico desenvolvimento tecnológico impulsionado por um processo de empreendedorismo empresarial crescente. O resultado foi a criação de uma rede de empresas de alta tecnologia.

O foco foi nas empresas e na tecnologia e não nas pessoas e na sociedade local. O ambiente criado não foi favorável ao fomento do capital social local (formação de grupos, redes sociais, cooperativas etc.).

O conceito de desenvolvimento sustentável local

- É o processo de crescimento econômico que gera benefícios para a população e para a preservação do meio ambiente, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população local.
- É o processo de transferência da riqueza gerada para a comunidade.
 - É o processo de mobilização de diversos segmentos da sociedade local.

Atividade 2

A cidade de Barroso (Minas Gerais) vivia, na década de 1950, em função da fábrica de cimento Paraíso. Quase falida, a fábrica foi comprada em 1996 pela multinacional Holcim. A nova direção colocou como uma de suas metas desenvolver a sociedade.

O primeiro passo foi a realização do Encontro de Construção do Futuro de Barroso, onde, juntos, representantes da empresa, da sociedade e do governo estabeleceram metas e ações prioritárias.

O segundo passo consistiu na criação da Associação Ortópolis de Barroso, que contou com a adesão de entidades locais.

Garantidas as adesões da prefeitura, da Associação Comercial e Industrial de Barroso (ACIB), do Sebrae, da Fundação Interamericana (IAF) e do Instituto Holcim, braço social da empresa Holcim Brasil, a Associação obteve os recursos institucionais e financeiros necessários para tocar os projetos prioritários, como, por exemplo, a biblioteca pública,

o programa de capacitação de professores e voluntários, pavimentação de ruas, construção de rede de água e esgoto, criação de hortas comunitárias e realização de cursos de jardinagem, além de uma campanha para conscientizar os moradores para reformar suas casas, melhorando a estética dos bairros e da cidade.

Foram criadas cooperativas reunindo os produtores de leite, artesãos locais e catadores de lixo.

O projeto Ortópolis ganhou o Prêmio Eco 2007, concedido pela Câmara Americana de Comércio, na categoria Práticas de Responsabilidade Social Empresarial.

(Texto adaptado da matéria "O futuro aos moradores pertence". *O Globo*, p. 14-15, 4 fev. 2008, Caderno Razão Social).

Quais foram as ações de desenvolvimento sustentável que ocorreram na cidade de Barroso?

Resposta Comentada

Foram desenvolvidas as seguintes ações sustentáveis: ações de mobilização e de estímulo à participação dos diversos segmentos da sociedade local; desenvolvimento de projetos prioritários; investimentos em ações de capacitação e de fomento do voluntariado; melhoria dos equipamentos urbanos; realizações de campanhas de conscientização; fomento do empreendedorismo social local pela formação de cooperativas e ações de geração de emprego e renda.

A sociedade de Barroso sentiu-se motivada e mobilizada com a realização do Primeiro Encontro de Construção do Futuro de Barroso. A partir daí, os habitantes locais passaram a exercer um papel mais ativo, proativo e propositivo, identificando e diagnosticando os problemas locais e propondo soluções.

De pessoas passivas, tornaram-se cidadãos atuantes, demandando do governo local ações imediatas (a curto prazo) e mediatas (a médio e longo prazos).

Com a criação da Associação, ampliou-se a participação. Um dos seus projetos privilegiou a capacitação dos agentes públicos e privados locais e a criação de cooperativas.

COMO ALCANÇAR OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL?

A proposta de um novo modelo de desenvolvimento, baseado em práticas socioambientais de valores éticos, é objeto de declarações de princípios estabelecidos pela Organização das Nações Unidas – ONU (Metas do Milênio e Pacto Global), por organismos internacionais e por agências internacionais de financiamento (Corporação Financeira Internacional – IFC, braço privado do Banco Mundial, que estabeleceu os Princípios do Equador).

As Metas do Milênio são uma série de oito compromissos aprovados entre líderes de 191 países, membros das Nações Unidas, por eles definidos na Cúpula do Milênio, realizada em Nova York em setembro de 2000.

A seguir, os oito compromissos:

- erradicar a extrema pobreza e a fome;
- atingir o ensino básico universal;
- promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres;
- reduzir a mortalidade infantil;
- melhorar a saúde materna;
- combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças;
- garantir a sustentabilidade ambiental;
- estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento.

Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Market Anisys, em parceria com o Instituto GlobeScan, em maio de 2007, revelou a ignorância dos brasileiros acerca das metas do milênio: três quartos da população brasileira desconhecem o tema (75% afirmaram que desconhecem o tema; 15% conhecem pouco; 7% conhecem apenas parte do tema e apenas 3% têm total conhecimento do tema). Dos 19 países pesquisados, o Brasil é o que menos revela conhecimento das metas do milênio. (Fonte: Metas do Milênio: a ignorância dos brasileiros, *Carta Capital*, p. 42, 9 maio 2007).

O Pacto Global (*Global Compact*) foi criado pelas Nações Unidas durante o Fórum Econômico de Davos, em 1999. É um conjunto de diretrizes que tem como objetivo mobilizar as lideranças da comunidade empresarial internacional na promoção de valores fundamentais nas áreas do meio ambiente e dos direitos humanos e trabalhistas. São nove os princípios que regem o Pacto Global, divididos em Direitos Humanos, Trabalho e Meio Ambiente:

Direitos Humanos

1. Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionais dentro de seu âmbito de influência.
2. Certificar-se de que suas corporações não sejam cúmplices de abusos em direitos humanos.

Trabalho

3. Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
4. Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório.
5. Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil.
6. Apoiar o fim da discriminação relacionada a emprego e cargo.

Meio Ambiente

7. Adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais.
8. Tomar iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
9. Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.

Os Princípios do Equador correspondem a um acordo assinado por dez bancos de sete países e hoje já contam com a adesão de sessenta bancos, entre os quais Banco Real, Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e Unibanco. É um conjunto de diretrizes que devem ser seguidas pelos bancos ao concederem empréstimos a empresas. Como beneficiárias, essas empresas devem atender aos seguintes requisitos: gestão de risco ambiental, proteção da biodiversidade e adoção de mecanismos de prevenção e controle da poluição, proteção à saúde, à diversidade cultural e desenvolvimento de sistemas de segurança e saúde ocupacional, avaliação de impactos socioeconômicos (incluindo cuidados com as comunidades e povos indígenas, proteção a *habitats* naturais e proteção das populações que neles residem, eficiência na produção, distribuição e consumo de recursos hídricos e energia, uso de energias renováveis, respeito aos direitos humanos, combate à mão-de-obra infantil e ao trabalho escravo).

OS PRINCIPAIS AGENTES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL LOCAL

A Agenda 21 é um documento que compreende compromissos de todos os países presentes na Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente (Rio-92).

A Agenda 21 definiu os principais atores do desenvolvimento sustentável: as empresas, as ONGs, os governos e a sociedade civil. Com relação às empresas e à sociedade civil, o documento afirma que a coletividade deve participar também como ator fundamental neste novo caminho, apresentando reivindicações, fiscalizando as obras públicas, principalmente as que causam impacto ambiental, bem como exigindo legalidade e probidade administrativa por meio de ações judiciais. O empresariado também deve colaborar para o desenvolvimento com ações sociais, aliando lucro à conduta social. Deve ainda observar as tendências mundiais de produção limpa para evitar prejuízos ambientais.

Aos governos compete promover o desenvolvimento sustentável e a gestão pública sustentável e fomentar as parcerias com as empresas e as entidades da sociedade civil organizada. As ONGs devem propor soluções factíveis para os problemas locais, mobilizar a coletividade e atuar em parceria com o governo e o setor privado.

A sociedade civil deve cobrar do governo e das empresas ações sustentáveis e se mobilizar para atuar como um agente do desenvolvimento local.

Às empresas compete financiar e apoiar projetos de desenvolvimento sustentável e fortalecer as capacidades locais.

AS EMPRESAS COMO AGENTES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Não são apenas os governos locais e a própria sociedade os principais agentes do desenvolvimento local. As empresas devem juntar-se a eles na implementação das ações sustentáveis com ênfase nos aspectos sociais, econômicos, culturais e ambientais.

São as seguintes as características das empresas que atuam como agentes locais e regionais do desenvolvimento sustentável:

- Elevada preocupação com os entornos (a empresa investe na melhoria da qualidade de vida da população local e atua em parceria com o governo, ONGs e demais entidades da sociedade civil).

- Fomento da economia local gerando emprego e renda (a empresa gera empregos diretos e indiretos na cidade e na região onde atua).
- Orientação para a melhoria da infra-estrutura urbana e serviços sociais locais (sistema viário, calçamento de ruas, iluminação pública, saneamento básico, serviços de educação e saúde).
- Fomento do empreendedorismo social e cívico de base local (apoio às lideranças locais, incentivo à criação de empreendimentos surgidos na própria sociedade e realização de ações de capacitação da mão-de-obra local).
- Aprimoramento da gestão de políticas públicas locais (com sua atuação, a empresa estimula o governo local a criar e aprimorar suas políticas públicas sustentáveis).
- Preservação ambiental (as empresas agem como entes protetores do meio ambiente local, investem em projetos conservacionistas e adotam práticas de gestão sustentável).

As empresas que assumem esse perfil se capacitam para assumir o seu papel de agente do desenvolvimento sustentável local.

Veja alguns exemplos de empresas que vêm atuando como agentes do desenvolvimento sustentável local:

- A Perdigão criou a escola de agronegócio na região de Videira (SC) com o objetivo de treinar os agricultores locais a melhor gerir suas propriedades.
- A Basf, que instalou a sua fábrica em Guaratinguetá (SP), ali desenvolve o Projeto Sementes do Amanhã, cujo objetivo é ensinar educação ambiental para os alunos de escolas públicas locais.
- A IBM capacita professores da rede pública de Hortolândia (SP), onde mantém um centro de tecnologia.
- O Instituto Camargo Correa (ICC) criou o Comitê de Desenvolvimento Comunitário reunindo lideranças locais para definir projetos sociais.
- O Instituto Alpargatas atua em parceria com prefeituras de onze cidades de três estados no Nordeste, onde tem unidades de produção.
- O Instituto Sadia desenvolve projetos socioambientais em Lucas do Rio Verde (Mato Grosso), onde está implantando uma unidade.
- A Ambev, em parceria com a Embrapa, está desenvolvendo programas de melhoria de renda e produtividade na região amazônica com a instalação de doze pólos agrícolas.

- A Alcoa, a Philco e a Gerdau apóiam os pequenos empresários nas cidades do Nordeste onde atuam com o objetivo de transformá-los em seus fornecedores locais.

Todas essas empresas desenvolvem ações sustentáveis em seu entorno (nas cidades e regiões onde têm unidades), atuando nos diversos campos da sustentabilidade como, por exemplo, capacitação de mão-de-obra local, apoio às lideranças locais, preservação do meio ambiente, educação ambiental).

Atividade 3

A Usiminas instalou-se em 1956 na cidade de Ipatinga (MG). A escolha da cidade deveu-se à existência de uma mina e de uma ferrovia. A cidade de Ipatinga era pequena, um aglomerado de casebres, sem infra-estrutura e com uma população muito reduzida.

Com o crescimento da empresa, a cidade se desenvolveu. Hoje é uma cidade com 250 mil habitantes, provida de sistemas de água e esgoto, infra-estrutura viária e urbanização crescente, com áreas verdes e bens públicos de primeira linha (hospitais, postos de saúde, escolas e creches). A empresa atuou em parceria com o governo local no desenvolvimento desses projetos.

O presidente da Usiminas, Rinaldo Soares, assim resume a atuação da empresa na cidade: "A Usiminas desenvolveu uma ação civilizadora sem precedentes na história da siderurgia. A empresa percebeu desde o início que ela não poderia ficar simplesmente no contorno de sua fábrica. Ela tinha que fazer suas ramificações dentro da sociedade, sobretudo na comunidade na qual ela estava inserida. Fizemos tudo em parceria e dentro do conceito de empresa-cidadã." (Texto adaptado da matéria GONZALEZ, 2008, p. 4)

O papel desempenhado pela Usiminas, na cidade de Ipatinga, pode ser caracterizado como uma ação de desenvolvimento sustentável? Justifique sua resposta.

Resposta Comentada

A ação civilizadora desenvolvida pela empresa é de natureza sustentável pelas seguintes razões: a empresa atuou em parceria com o governo local na melhoria da qualidade de vida da população por meio de investimentos em infra-estrutura e na oferta de bens e serviços públicos, além de gerar emprego e renda. Atuando como uma empresa-cidadã, social e ambientalmente responsável, a empresa não precisou abdicar do seu lucro para investir também na cidade e no bem-estar dos seus habitantes.

CONCLUSÃO

A sustentabilidade é a nova palavra de ordem no mundo moderno. Todos querem ser sustentáveis: empresas, governos, sociedades, comunidades e entidades em geral.

As empresas foram as primeiras a aderir a essa nova onda da sustentabilidade. Reviram seus modelos de negócio, inovaram seus produtos e serviços e, atentas ao movimento do consumo consciente, tornaram-se mais cautelosas em suas estratégias de comunicação e marketing. No campo da preservação ambiental, aprimoraram os seus processos tecnológicos, operacionais e gerenciais. Os governos decidiram adotar práticas de gestão pública sustentáveis, com forte ênfase na transparência e no combate à corrupção, mas foi no campo dos programas de distribuição de renda e das políticas ambientais que houve maior progresso no campo da sustentabilidade governamental.

Apoiadas por governos, empresas e entidades do Terceiro Setor, muitas sociedades e comunidades se tornaram sustentáveis e já são inúmeros os casos de negócios sociais sustentáveis de grande sucesso.

O mundo caminha para uma nova era de sustentabilidade. Portanto, os ganhos obtidos com a adoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento em diversos países são resultados de uma saga recente de empresários cidadãos, de políticos comprometidos com a sustentabilidade do planeta, de uma militância atuante e de uma sociedade em transformação.

Atividade Final

A Construtora Tecnisa lançou em São Paulo o empreendimento Well, direcionado para casais jovens. Para surpresa dos diretores da empresa, 14% dos compradores eram idosos.

Diante desse fato inesperado, os arquitetos e engenheiros da empresa decidiram fazer algumas adaptações no projeto para criar mais comodidade e conforto para esses novos proprietários inesperados.

A empresa formou um grupo de trabalho constituído por arquitetos, sociólogos, assistentes sociais, geriatras e terapeutas ocupacionais, com o objetivo de definir as necessidades dos idosos.

Identificadas as necessidades, foram definidos os padrões para os novos empreendimentos imobiliários da empresa voltados para o público de idosos.

A empresa criou o selo “Amigo do Idoso” e já vai lançar o primeiro empreendimento desse tipo, no 1º semestre de 2009, no bairro de Água Rasa, em São Paulo (FLACH, 2008, p. D6).

Por que os novos empreendimentos imobiliários da Tecnisa voltados para os idosos podem ser considerados projetos sustentáveis?

Resposta Comentada

Ao focar as necessidades dos idosos e desenvolver um projeto específico para atender às suas expectativas, a Tecnisa criou uma nova vertente na área dos empreendimentos imobiliários sustentáveis: os condomínios com selo “Amigo do Idoso”.

A empresa reforçou a sua atuação no mercado posicionando-se como uma empresa comprometida com a causa da terceira idade, atuando em defesa dos direitos dos idosos e com foco na questão social emergente que diz respeito à inserção do idoso na sociedade moderna.

RESUMO

A idéia de um novo modelo de desenvolvimento surgiu em 1972, na Conferência de Estocolmo, na Suécia. Diante da ameaça de esgotamento dos recursos naturais, os especialistas em meio ambiente de todo o mundo fizeram um alerta: era hora de dar um basta nas agressões à natureza. A resposta veio com o Relatório Brundtland, em 1987.

A onda da sustentabilidade chegou ao Brasil em 1992, durante a realização da Rio-92. Os países presentes à Conferência firmaram compromisso e o resultado foi a divulgação da Agenda 21. A partir daí, a sustentabilidade ampliou o seu campo de ação: do ambiental para o socioeconômico e daí para o espacial, o cultural e o político-institucional. O modelo de desenvolvimento sustentável ganhou amplitude e complexidade.

Nesse novo contexto, as empresas, os governos e a própria sociedade assumem o seu papel de agentes do desenvolvimento sustentável.

Assim, surge em todo o mundo um novo paradigma de desenvolvimento centrado na promoção do crescimento econômico, na preservação ambiental e nos processos de inclusão social. Especialistas em modelos de gestão sustentável, como Jeffrey Sachs, Lester Brown, Stuart Hart, Ignacy Sachs e Ray Anderson, propõem novos enfoques e práticas em busca de um mundo mais sustentável.

É importante lembrar os trabalhos daqueles que, à parte de organismos internacionais, contribuíram para a exigência do novo modelo de desenvolvimento sustentável. São eles Gro Brundtland, na ONU, e Stephan Schmidheiny, no Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você vai conhecer o processo de gestão sustentável nas empresas.

Meta da aula

Apresentar o processo de gestão sustentável nas empresas.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  analisar as principais características dos modelos de negócios sustentáveis;
-  identificar os tipos de estratégias de sustentabilidade praticadas pelas empresas;
-  identificar as principais características de um setor de crescimento sustentável;
-  identificar e analisar as ações de sustentabilidade adotadas pelas empresas que utilizam modelos de gestão sustentável.

Pré-requisito

Para melhor entendimento desta aula, reveja o item “Como tudo começou” da Aula 6.

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade empresarial tornou-se o mais novo lema no mundo dos negócios. Uma verdadeira norma da modernidade corporativa. Algo que todas as empresas desejam ser, obter, ter, alcançar, desenvolver e preservar.

A mídia não poupa esforços para divulgar as iniciativas empresariais sustentáveis de êxito. Proliferam os prêmios concedidos às empresas que mais se destacam em projetos sustentáveis. O meio acadêmico já se prepara para a nova leva de formação de especialistas em sustentabilidade e de gestores sustentáveis.

O conceito ainda em formação apresenta diversas versões e já existe uma farta literatura sobre o tema. Mas, afinal, o que é uma empresa sustentável? Como descrever um modelo de gestão sustentável? Em busca dessas respostas, vamos juntos mergulhar fundo no mundo da sustentabilidade empresarial. O que deve fazer uma empresa para ingressar na era da sustentabilidade? Promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade onde atua? Preservar o meio ambiente? Reduzir seus custos e aumentar seus lucros? Motivar e obter maior participação e produtividade de seus empregados? Exigir de seus parceiros e fornecedores atitudes social e ambientalmente responsáveis? Tudo isso significa o que denominamos práticas de gestão sustentável. Na verdade, são fatores já conhecidos, pois fazem parte do elenco de ações de responsabilidade social e ambiental.

O que, de fato, lhe confere o atributo de sustentabilidade é a integração e a complementaridade de suas ações e resultados, e também o escopo e o arcabouço teórico que condicionam a atuação da empresa e cujos pressupostos básicos listamos a seguir:

- a empresa tem um compromisso com a sociedade e com o meio ambiente, pois ambos constituem seus mais recentes *stakeholders* (públicos-alvo);
- quanto à sociedade, a empresa, sem prejuízo da busca do lucro e da maximização da produtividade, deve atuar como um agente do seu desenvolvimento econômico e social;
- quanto ao meio ambiente, compete à empresa preservá-lo, contribuir para a manutenção e o desenvolvimento do seu capital natural (recursos naturais a serem preservados);
- a busca da sustentabilidade empresarial se reflete na redução de custos e eliminação de desperdícios;
- o foco na sustentabilidade é hoje um dos principais fatores formadores de imagem positiva no mundo dos negócios;
- o binômio responsabilidade social e responsabilidade ambiental constitui o cerne do modelo de gestão sustentável empresarial.

A SUSTENTABILIDADE NOS NEGÓCIOS

As idéias de sustentabilidade e gestão sustentável foram rapidamente assimiladas pelas empresas. É nesse contexto que o paradigma de sustentabilidade nos negócios ganhou maior amplitude e divulgação no mundo empresarial.

Para os autores Andrew W. Savitz e Karl Weber, a sustentabilidade nos negócios é:

- A arte de fazer negócios num mundo interdependente – interdependência de vários elementos entre si e em relação ao tecido social (respeito à interdependência dos seres vivos entre si e em relação ao meio ambiente; significa operar a empresa sem causar danos aos seres vivos e sem destruir o meio ambiente, restaurando-o e enriquecendo-o).
- É o território compartilhado pelos interesses da empresa e pelos interesses da sociedade.
- É o reconhecimento das necessidades e dos interesses das outras partes (grupos comunitários, instituições educacionais e religiosas, força de trabalho e público) reforçando a rede de relacionamentos que mantém com esses segmentos.
- É a aceitação da interdependência de diferentes aspectos da existência humana (crescimento econômico, sucesso financeiro, vida familiar, crescimento intelectual, estímulo à expressão artística e desenvolvimento moral).
- É a gestão do negócio de maneira a promover o crescimento e gerar lucro, reconhecendo e facilitando a realização das afirmações econômicas e não-econômicas das pessoas de quem a empresa depende dentro e fora da organização.
- É gerar benefícios para os grupos sociais fora e dentro das empresas, fazendo as empresas desfrutarem desses benefícios.



Savitz e Weber, em seu livro *A empresa sustentável*, assim contextualizam o tema: “Empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações.”
“A única maneira de conquistar o sucesso no mundo interdependente de hoje é abraçar a sustentabilidade.”

A sustentabilidade transcende a responsabilidade social e a ética empresarial, pois ela envolve uma ampla gama de temas, tais como:

- preservação ambiental;
- promoção do desenvolvimento econômico, social e cultural local e regional;
- promoção da justiça e defesa dos direitos humanos;
- prática da governança corporativa;
- proteção aos consumidores;
- defesa dos direitos dos trabalhadores, acionistas e demais parceiros;
- impacto dos negócios na sociedade e na mídia;
- foco nas questões sociais emergenciais (pobreza, fome, violência, desemprego) e seus impactos sobre o lucro.

Savitz e Weber também escreveram o livro *Three Bottom Line* (As três linhas mestras), no qual enfatizam a atuação empresarial nos níveis econômico, social e ambiental. De acordo com esse modelo, uma empresa sustentável é aquela que desenvolve ações voltadas para a busca da lucratividade (sustentabilidade econômica), o desenvolvimento da comunidade e atendimento das necessidades dos seus empregados e parceiros (sustentabilidade social) e a preservação do meio ambiente (sustentabilidade ambiental).

A METÁFORA DA MONTANHA

Ray Anderson criou a metáfora da montanha para explicar as etapas a serem percorridas por uma empresa em seu trajeto para a sustentabilidade.

“Entre a base e o topo existem sete estágios a cumprir e nenhum deles pode ser pulado sob pena de comprometer a qualidade da escalada” (VOLTOLINI, 2008).

São as seguintes as etapas a serem escaladas:

- 1ª etapa: eliminar o lixo dos processos industriais (eliminação do desperdício de recursos e redução dos custos dos processos industriais);
- 2ª etapa: envolver os fornecedores em um esforço de redução de emissão de carbono (redução da emissão de gases);
- 3ª etapa: buscar a eficiência energética (substituição dos combustíveis fósseis – petróleo, carvão – por fontes renováveis);

- 4ª etapa: redesenhar processos, reciclar e reutilizar;
- 5ª etapa: esverdear a cadeia de transporte (uso de combustíveis alternativos na frota de veículos);
- 6ª etapa: mudar a cultura interna para um novo modelo de gestão da produção ambientalmente responsável (mudar as atitudes e os comportamentos de todos os empregados e parceiros e conscientizá-los para a adoção de novas práticas sustentáveis);
- 7ª etapa: reinventar a atividade comercial e o próprio mercado a partir de novas regras que permitem equilibrar a biosfera (conjunto de ecossistemas que cobre toda a superfície da Terra e é a parte viva do Planeta, que inclui a atmosfera) e a tecnosfera (são os elementos desenvolvidos pelo homem como aglomerações humanas e cidades, centros industriais, redes de transporte e comunicação etc.).

Anderson criou uma tipologia de empresas sustentáveis com base nas suas disposições para a escalada da montanha da sustentabilidade. Segundo ele, existem três tipos de empresas: as *minimalistas* (que vêem a sustentabilidade como custo e não se esforçam em subir os degraus da montanha sustentável e geralmente estão nas primeiras etapas), as *pragmáticas* (que escolhem os passos e galgam os degraus de acordo com suas próprias conveniências e necessidades; são as empresas que queimam etapas, pulam degraus e buscam chegar mais rapidamente aos estágios que mais lhes convêm) e as *impostoras* (que criam um projeto socioambiental de impacto, divulgando-o intensamente na mídia, e desprezam as etapas a serem percorridas).

O CONCEITO DE EMPRESAS SUSTENTÁVEIS

O modelo de gestão sustentável tornou-se o mais novo paradigma do mundo empresarial. Empresas sustentáveis são aquelas que adotam medidas que diminuem o impacto negativo de suas atividades produtivas no meio ambiente e geram diversos benefícios econômicos e sociais para seus diversos públicos-alvo e para a sociedade em geral.

A Dupont, empresa multinacional do setor químico, que atua em 70 países, anunciou em 2006 as suas metas ambientais previstas para serem alcançadas até 2015:

- redução das emissões de gases do efeito estufa (reduzir em mais de 15%);
- redução em 30% do consumo de água;

- eficiência no uso de combustível das frotas;
- reduzir em 50% as emissões de alto risco (gases tóxicos) que podem afetar a saúde humana;
- assegurar que 10% de sua energia provém de fontes renováveis.

Para que tais metas sejam alcançadas, a empresa vai dobrar o investimento em pesquisa e desenvolvimento, aumentar o uso de recursos renováveis e investir em equipamentos de segurança.

Um outro exemplo de empresa sustentável é a General Electric – GE. Maior produtora mundial de lâmpadas, ela faturou 134 bilhões de dólares em 2004 (ela produz também locomotivas, turbinas e outros equipamentos).

A inovação para produtos mais sustentáveis começou a ganhar força na empresa a partir de 2004.

Em 2005, a empresa lançou o programa *EcoImagination* com o objetivo de investir no desenvolvimento de produtos e serviços que ajudassem seus clientes a preservar o meio ambiente. O sucesso foi total e, em 2006, a empresa faturou cerca de 10 bilhões de dólares com os produtos *EcoImagination*.



Figura 7.1: Jeffrey Immelt é o Chief Executive Office, presidente da General Electric – GE –, um dos executivos mais importantes do mundo. Em 2004 sucedeu o lendário Jack Welch na direção da empresa. É o idealizador da linha *EcoImagination*, hoje com mais de 60 itens.

Fonte: <http://br.noticias.yahoo.com/foto/25102008/71/foto/fotos-noticias-economia-presidente-executivo-conglomerado-americano-general-electric-ge.html>

Em 2007, a GE investiu US\$ 1 bilhão na linha *EcoImagination* e aumentou suas vendas para um patamar de US\$ 14 bilhões. Era o início dos negócios verdes da GE, que cresceram três vezes mais do que a média dos demais produtos da empresa.

Sobre os negócios verdes, Immelt afirma o seguinte: “Os produtos verdes estão criando mercados absolutamente novos.”

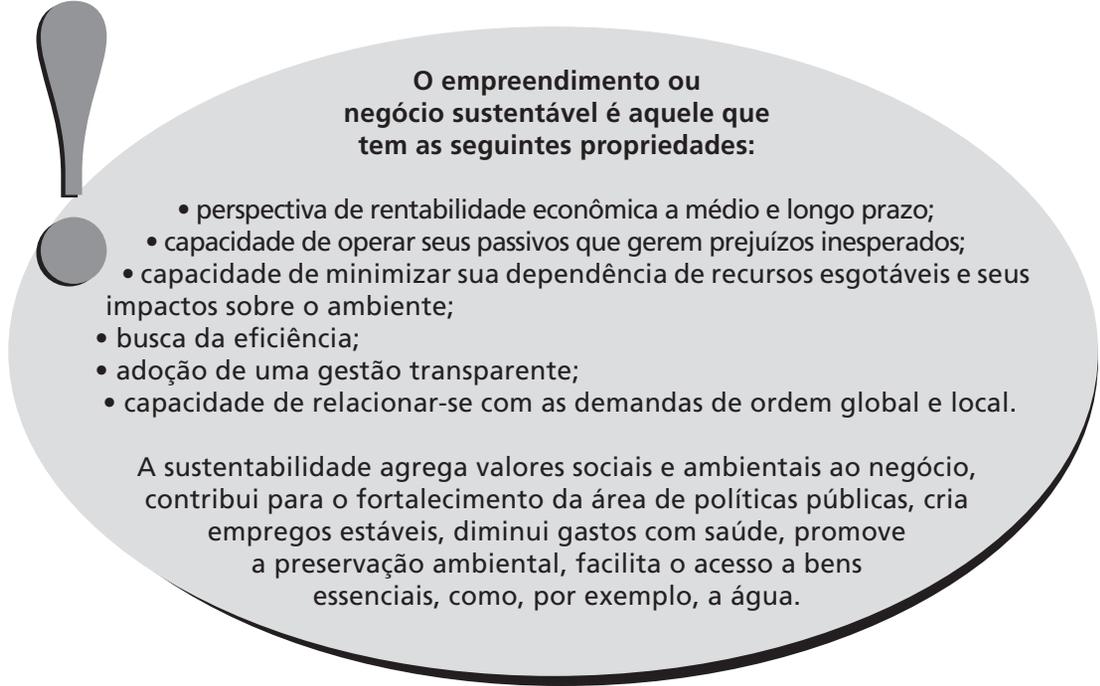
Ainda destacou a prática da responsabilidade socioambiental da empresa: “A prática da responsabilidade social em todos os níveis da empresa constitui um diferencial competitivo estratégico valorizado por consumidores, funcionários, acionistas e sociedade. Investir nisso não é queimar dinheiro, mas sim construir um meio estratégico para criar valor, gerar confiança e reforçar transparência. Em um futuro próximo, as empresas vão competir para ver quem é mais responsável ou não” (texto extraído de VOLTOLINI, 2008, p. A 7).

A General Electric desenvolveu a tecnologia de dessalinização da água do mar. Um de seus clientes no Brasil, a Companhia Nitroquímica Brasil, do Grupo Votorantim, beneficiou-se da tecnologia de purificação da água desenvolvida pela GE e obteve uma enorme redução de custos (queda no consumo de água).

ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS SUSTENTÁVEIS

Vimos anteriormente os casos da Dupont e da General Electric, exemplos típicos de empresas sustentáveis. Para os autores Andrew W. Savitz e Karl Weber, as características das empresas sustentáveis são as seguintes:

- promovem a interseção entre os interesses de negócios (obtenção do lucro, por exemplo), os interesses do meio ambiente (preservação ambiental) e os interesses da sociedade (desenvolvimento social e econômico);
- geram rendimentos como fonte de sobrevivência em vez de consumir o próprio capital;
- usam de forma eficiente e eficaz os recursos naturais, econômicos, humanos e sociais (recursos naturais – água, ar, energia e alimentos; recursos econômicos – capital próprio, empréstimos, financiamentos; recursos humanos e sociais – apoio das comunidades, envolvimento dos trabalhadores, parcerias com fornecedores);
- seus empreendimentos são duradouros.



O empreendimento ou negócio sustentável é aquele que tem as seguintes propriedades:

- perspectiva de rentabilidade econômica a médio e longo prazo;
- capacidade de operar seus passivos que gerem prejuízos inesperados;
- capacidade de minimizar sua dependência de recursos esgotáveis e seus impactos sobre o ambiente;
- busca da eficiência;
- adoção de uma gestão transparente;
- capacidade de relacionar-se com as demandas de ordem global e local.

A sustentabilidade agrega valores sociais e ambientais ao negócio, contribui para o fortalecimento da área de políticas públicas, cria empregos estáveis, diminui gastos com saúde, promove a preservação ambiental, facilita o acesso a bens essenciais, como, por exemplo, a água.

Atividade 1

Os compromissos de auto-sustentabilidade: o caso Odebrecht



As empresas da Organização Odebrecht buscam conciliar o atendimento às necessidades de seus clientes, acionistas e colaboradores com a preservação ambiental e a inclusão social produtiva. A empresa cumpre as diretrizes que integram o seu “compromisso auto-sustentável”, conforme o disposto em seu relatório de sustentabilidade do ano de 2007:

- prestar serviços e fabricar produtos confiáveis para seus clientes e úteis para as comunidades;
- assegurar condições e meios que protejam a saúde e a segurança de seus trabalhadores e das comunidades do entorno de suas operações;
- atuar com responsabilidade socioambiental em seus projetos e naqueles que realizam para seus clientes, consumindo recursos não-renováveis com racionalidade, utilizando tecnologias não-poluentes e materiais reciclados;
- alcançar resultados que remunerem de forma adequada os investimentos de seus acionistas e o trabalho de suas equipes;
- fomentar a cultura da sustentabilidade entre seus integrantes e terceiros.

De forma adicional a seu compromisso auto-sustentável, as empresas da Organização Odebrecht, em parceria com governos, organizações sociais e cidadãos, colaboram para a preservação ambiental e inclusão social produtiva, por meio:

- da preservação do patrimônio ambiental, da sua biodiversidade e dos ecossistemas de regiões em que trabalham;
- do apoio ao desenvolvimento sustentável das comunidades dessas regiões por meio de programas educacionais, culturais, de saúde e de inserção em redes comerciais e de conhecimento.

O desenvolvimento sustentável é o tema deste Relatório Anual, que apresenta os principais resultados das empresas da Organização Odebrecht em 2007.

(http://www.odebrechtonline.com.br/relatorioanual/2007/wordpress/?page_id=47)

Fonte: Relatório Anual 2007 – Odebrecht.)

Identifique as ações de sustentabilidade da Odebrecht nos campos social (sustentabilidade social), econômico (sustentabilidade econômica) e ambiental (sustentabilidade ambiental).

Resposta Comentada

A Odebrecht adota o modelo Triple Botton Line ao desenvolver ações sustentáveis nos campos social, econômico e ambiental.

Em seu documento "Compromisso auto-sustentável", a Odebrecht enfatizou as ações de preservação ambiental, inclusão social e apoio à comunidade que constituem os diversos enfoques da sustentabilidade, como demonstramos a seguir:

No documento da empresa estão explicitadas as seguintes ações de sustentabilidade:

- ✓ *prestação de serviços e fabricação de produtos confiáveis para seus clientes (sustentabilidade econômica) e úteis à comunidade (sustentabilidade social);*
- ✓ *proteção da saúde e segurança dos trabalhadores e das comunidades do entorno (sustentabilidade social interna e externa);*
- ✓ *atuação com responsabilidade social e ambiental em seus projetos (sustentabilidade social e ambiental);*
- ✓ *alcance de resultados que remunerem os investimentos de seus acionistas (sustentabilidade econômica);*
- ✓ *fomento da cultura da comunidade (sustentabilidade cultural);*
- ✓ *apoio à comunidade (sustentabilidade social e política);*
- ✓ *parceria com governos, organizações sociais e cidadãos (sustentabilidade político-institucional).*

COMO AS EMPRESAS PODEM MELHORAR SEU DESEMPENHO POR MEIO DA SUSTENTABILIDADE?

Os autores Andrew W. Savitz e Karl Weber afirmam que a empresa pode melhorar o seu desempenho, e a sua imagem, ao adotar práticas de sustentabilidade e, ao fazê-lo, a empresa obtém três grandes benefícios:

- redução dos riscos de prejudicar os clientes, os empregados e as comunidades, de degradar o meio ambiente, de cometer falhas gerenciais que ameaçam a reputação e o desempenho da empresa no mercado e a defesa contra as intervenções regulatórias (leis, regulamentos e políticas governamentais);

- melhor gestão da empresa que se reflete na redução dos custos, no aumento da produtividade, na eliminação de desperdícios, no melhor relacionamento com fornecedores e parceiros e melhor acesso a fontes de matéria-prima e de capital;

- promoção do crescimento da empresa, que inclui a abertura de novos mercados, desenvolvimento de novos produtos e serviços, maior competitividade, maior lealdade e fidelidade dos clientes e conquista de novos clientes.

Segundo Weber (2008), em 2004, US\$ 8 bilhões foram gastos em iniciativas de edifícios verdes, projeto e construção de prédios saudáveis, eficientes e ecoamigáveis. Nesse novo mercado, desenvolveram-se negócios inteiramente novos, como eletrodomésticos eficientes em energia, vasos sanitários com baixo fluxo de água, aquecimento e eletricidade solar, refrigeração supereficiente e sistemas de isolamento.

Atividade 2



A Fiveware Solution é uma empresa de soluções tecnológicas para empresas. Um de seus produtos é um *software* que permite a operação de contratos via certificação digital.

A empresa aproveitou a oportunidade criada pelo Governo Federal que, em 2001, qualificou uma Medida Provisória que reconhecia a validade do certificado digital. Qualquer pessoa ou empresa pode adquirir seu registro digital (com o CPF ou com o CNPJ). De posse desses registros, pessoas e empresas podem firmar contratos pela internet, sem a papelada e as assinaturas de praxe e com segurança.

O maior ganho é a economia de tempo e papel. Imagine uma empresa que assina diversos contratos por dia, mês ou ano. Será uma enorme economia de papel. E papel exige derrubada de florestas.

A Fiveware fez uma pesquisa sobre a quantidade gasta de papel, extraído da celulose, que é proveniente da madeira de árvores, derrubadas das florestas, e chegou à seguinte conclusão: uma empresa de grande porte derruba 552 árvores por ano se assinar cinco mil contratos por mês, cada um deles com sete páginas em média.

Qual o tipo de estratégia de sustentabilidade ambiental praticado pela Fiveware? Por que ele é diferente do adotado pela grande maioria das organizações?

Resposta Comentada

A Fiveware pratica uma estratégia de sustentabilidade ambiental diferenciada. O seu desempenho sustentável está focado na economia dos recursos naturais, no caso, a floresta. Ao utilizar a certificação digital através do software por ela desenvolvido, a Fiveware contribui para que as empresas façam economia de papel e, conseqüentemente, evitem a derrubada de árvores para extração da celulose, que é a matéria-prima básica para a fabricação de papel. Portanto, o seu produto elimina papel e, assim, evita o desmatamento, ao contrário da grande maioria das empresas que praticam a sustentabilidade ambiental tradicional, que consiste, simplesmente, na minimização dos efeitos danosos ao meio ambiente (reflorestamento após desmatamento).

A SUSTENTABILIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA

A adequação do negócio às práticas sustentáveis leva a empresa à conquista de vantagens competitivas consideráveis em relação aos seus concorrentes. Uma empresa que adota um modelo de gestão sustentável obtém um melhor acesso a mercados, melhora a sua imagem e reputação diante do público, cria maior valor agregado aos seus produtos, fortalece sua marca, ganha maior produtividade, faz economia de insumos e melhora o seu relacionamento com seus diversos *stakeholders*.

As vantagens competitivas dos empreendimentos sustentáveis são as seguintes: aumento da receita, valorização da reputação, melhoria do desempenho dos funcionários, apoio à economia local, criação de novas oportunidades de negócios, maior diálogo com os atores envolvidos no negócio, melhoria da gestão interna e lançamento de serviços ambientais.

Ao obter tais vantagens competitivas, a empresa adota um modelo de gestão sustentável cujas principais características são as seguintes:

- aumento da receita;
- valorização da reputação;
- melhoria do desempenho dos funcionários;
- apoio à economia local;
- criação de novas oportunidades de negócios;
- maior diálogo com os atores envolvidos no negócio;
- lançamento de serviços ambientais;
- melhoria da governança corporativa.

DA GESTÃO CONVENCIONAL PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL: O CASO LIGHT

A Light é uma empresa que atua no setor elétrico – presta serviços de geração de iluminação e eletricidade para os mercados doméstico e empresarial. O seu modelo de gestão sustentável é focado na busca da eficiência energética. A sua ênfase é concentrada nas atividades que estimulam os consumidores a poupar energia e otimizar o seu uso. Com isso, a empresa perde no consumo *per capita* de eletricidade, mas ganha no volume total de consumo de eletricidade ao criar novos mercados e aumentar a sua base de clientes.

Em uma época em que a energia é um bem escasso, a empresa reduz o seu consumo, contribui para a diminuição do seu impacto ambiental, barateia o seu uso e amplia o mercado de consumidores.

A adequação do negócio a práticas sustentáveis conduz à conquista de vantagens competitivas em relação a empreendimentos tradicionais. “Meu negócio é vender a utilidade que a energia proporciona. Porque a energia vai faltar se a gente não souber usar. E, para não faltar, temos que usar bem.” Com esse depoimento, o presidente da Light, José Luiz Alquéres, definiu o novo modelo de negócios da empresa: a gestão sustentável da energia baseada na busca de eficiência energética. Dentro de uma visão irresponsável do lucro, o modelo proposto seria baseado no estímulo ao uso intensivo da energia pela população, pelos consumidores, tendo em vista o aumento do consumo e do faturamento da empresa. E prosseguiu em seu depoimento:

Nossa visão sustentável é diferente. A empresa prega o consumo de energia de forma responsável, por exemplo, o uso de lâmpadas econômicas pelos consumidores, a diminuição dos gastos com ar condicionado, a eliminação das lâmpadas bulbo que consomem muita energia, o uso de lâmpadas com LDE – *Light Emitting Diode*, que consomem a décima parte da incandescente (ALQUÉRES, 2008).

O objetivo é, portanto, economizar energia, buscar a eficiência energética e otimizar o seu uso para que ela não possa faltar. Além disso, conclui o presidente:

Se por um lado há uma queda no consumo em função da maior eficiência, por outro lado há um aumento do consumo nos novos mercados que se abrem para a energia elétrica. E nesse balanço não há dúvida de que estaremos contribuindo para a sustentabilidade da cidade (ALQUÉRES, 2008).

Portanto, o foco é outro: não vender energia, mas a utilidade que a energia proporciona.

O CONSUMO DOS RECURSOS

O gerenciamento de recursos econômicos, ambientais, sociais e institucionais é a principal atividade de uma empresa. A empresa, ao exercer suas atividades, consome diversos recursos:

- recursos econômicos (caixa gerado pelas suas operações, empréstimos, financiamentos);
- recursos ambientais (água, energia e matéria-prima);
- recursos sociais (tempo e talento das pessoas da comunidade);
- recursos institucionais públicos (infra-estrutura fornecida pelo governo, rede de saneamento, estradas, energia elétrica).

A empresa, para ser sustentável, ao consumir tais recursos, deve gerar resultados positivos nos campos econômico, ambiental e social com o seu funcionamento. É o que demonstra o quadro a seguir:

Quadro 7.1: Tríplice resultado das empresas sustentáveis: ganhos econômicos, ambientais e sociais

Campo econômico	Campo ambiental	Campo social
• Vendas, lucro, retorno sobre o investimento	• Qualidade do ar	• Práticas trabalhistas
• Impostos pagos	• Qualidade da água	• Impactos sobre as comunidades
• Fluxos monetários	• Uso de energia	• Direitos humanos
• Criação de empregos	• Geração de resíduos	• Responsabilidade pelos produtos

Fonte: <http://www.fiepr.org.br/redeempresarial/Notes2218content36472.shtml>

A gestão sustentável vai além da prática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), da filantropia, da preservação do ambiente e da ética nos negócios. Ela exige da empresa o enfrentamento de novos desafios sociais, políticos, culturais e ambientais.

O PONTO DOCE DA SUSTENTABILIDADE

Segundo Savitz e Weber, o ponto em comum com os interesses da empresa e de seus *stakeholders* (públicos-alvo) é denominado Ponto Doce da Sustentabilidade.

A área comum entre os interesses da empresa, que compreende as suas relações com os seus *stakeholders* financeiros (clientes, acionistas, fornecedores) e não-financeiros (público, mídia, comunidade), intitula-se Ponto Doce da Sustentabilidade porque é a zona de confluência entre as atividades que buscam o lucro e as atividades que geram o bem comum.

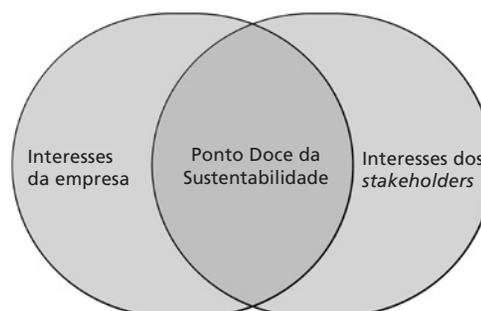


Figura 7.2: O Ponto Doce da Sustentabilidade.

Fonte: Savitz, Andrew W. & Weber, Karl, 2007.

As ações da empresa que focam o Ponto Doce da Sustentabilidade satisfazem os interesses de ambos: empresa e *stakeholders*.

Por exemplo, ações de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) que desenvolvem tecnologias limpas e produtos saudáveis protegem o ambiente e reduzem custos. Ao reduzir custos, beneficia a empresa e, ao utilizar tecnologias não-poluentes, beneficia o meio ambiente diretamente e a comunidade indiretamente. Quando desenvolve produtos saudáveis, a empresa vende mais e conquista novos mercados, beneficiando a si própria e a saúde das pessoas.

Ian Davis, diretor da McKinsey & Company, a maior empresa de consultoria de negócios do mundo, afirma que: “As grandes empresas precisam inserir as questões sociais em suas estratégias, de modo a refletir sua atual importância para os negócios.”

Um outro exemplo de ações focadas no Ponto Doce da Sustentabilidade é o desenvolvimento de estratégias empresariais que promovem estilos de vida promissores através do lançamento de produtos e práticas sustentáveis, ou ainda ações de empresas que lançam no mercado produtos saudáveis e obtêm elevados ganhos de imagem e de venda. São exemplos os prédios verdes (energia solar, aproveitamento da água de chuva, iluminação natural, móveis com certificação etc.), os produtos orgânicos e serviços que contribuam para a diminuição do consumo de energia e de matérias-primas.

O MAPA DA SUSTENTABILIDADE

Imagine uma matriz composta de quatro quadrantes, com dois eixos: um eixo que representa a lucratividade e outro que representa os benefícios sociais.

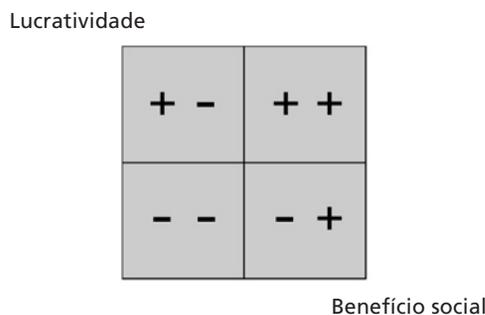


Figura 7.3: Matriz da sustentabilidade. (SAVITZ; WEBER; KARL; 2007)

O quadrante (– –) representa o baixo foco na lucratividade e nos benefícios sociais. Algo impensável para uma empresa que deseja sobreviver nos dias de hoje.

No quadrante (+ –) estão as empresas que somente buscam a lucratividade e ignoram as questões socioambientais.

O quadrante (+ +) representa o Ponto Doce da Sustentabilidade. Nele estão as empresas verdadeiramente sustentáveis, cujas ações estão voltadas para os seus próprios interesses econômicos e também para os interesses e questões sociais e ambientais.

E, finalmente, o quadrante (– +), onde se localizam as empresas que negligenciam os seus interesses econômicos e valorizam os benefícios sociais. Essas não têm muito tempo de vida, a não ser que assumam uma forma assistencial, sem fins lucrativos. Mesmo assim, a sua sobrevivência, a médio e longo prazo, estaria ameaçada.

Atividade 3

Dois negócios sustentáveis



A Brametais atua em um segmento novo: recuperação de materiais de equipamentos eletrônicos, principalmente de informática, como plásticos e metais.

Esses materiais podem ser reutilizados para a fabricação de novos produtos. A técnica utilizada é chamada de manufatura reversa.

No Brasil, segundo dados levantados pela ONG Greenpeace, são produzidos de 20 milhões a 50 milhões de toneladas anuais de sucata eletrônica, o equivalente a quatro mil toneladas por hora. Essa sucata é denominada lixo eletrônico.

A empresa recupera esses componentes descartados e vende para um intermediador que os exporta para a Europa.

A Ouro Verde Amazônia é uma empresa que fabrica produtos voltados para a culinária (azeite extravirgem, granulado e creme) a partir da castanha-do-pará, encontrada na região de Alta Floresta, no norte do estado do Mato Grosso.

A empresa mantém sua sede nessa região, onde realiza a extração e o beneficiamento primário da castanha com o apoio das comunidades locais. Em São Paulo, instalou sua fábrica, onde são realizadas as etapas de processamento final, padronização, embalagem e distribuição de produtos (LOPES, 2008).

Por que as empresas Brametais e Ouro Verde Amazônia desenvolvem negócios sustentáveis?

Resposta Comentada

Negócios sustentáveis são empreendimentos cujos objetivos não visam apenas aos ganhos econômicos, mas, principalmente, ao alcance de resultados ambientais e sociais.

A Brametais é uma empresa sustentável porque atua no segmento de reciclagem de materiais. Seus resultados são econômicos e ambientais, pois vende o material reciclado para um intermediário e, sobretudo, reduz o lixo eletrônico que polui o ambiente.

A Ouro Verde Amazônia é uma empresa sustentável porque produz e vende produtos verdes (azeite extravirgem, granulado e creme a partir da castanha-do-pará). Com a venda de seus produtos, aufer lucros e obtém resultados sociais porque gera emprego e renda para as comunidades locais.

POR QUE AS EMPRESAS ELABORAM RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE?

As empresas sustentáveis decidiram divulgar suas ações e resultados junto a seus diversos *stakeholders* (públicos-alvo), sobretudo seus acionistas. A partir daí surgiram os “relatórios de sustentabilidade”, uma espécie de prestação de contas dos investidores feitos pelas empresas em projetos sustentáveis.

Tais relatórios influenciam cada vez mais as decisões dos investidores, acionistas, clientes e parceiros.

A pesquisa *Count me in: the readers’ take on sustainability reporting* (Coloque-me por dentro das coisas: os leitores que levam em conta os relatórios de sustentabilidade), realizada pelas empresas de consultorias KPMG, Sustainability e GRI, revelou que nove em cada dez entrevistados acham que os relatórios de sustentabilidade impactam positivamente os leitores, o que gera melhoria de imagem da empresa e maior valor agregado a sua marca.

O que é o relatório de sustentabilidade?

- É uma ferramenta para gerenciar aspectos econômicos, sociais e ambientais na empresa.
- É uma forma de apresentação das estratégias de negócio e seus resultados econômicos, sociais e ambientais.
- É um poderoso instrumento de comunicação institucional.
- É um instrumento de prestação de contas a funcionários, clientes e demais *stakeholders* da empresa.
- É uma metodologia de avaliação de performance da empresa.
- É uma fonte valiosa de informações para clientes e investidores.



Figura 7.4: Logo da GRI.

Fonte: <http://www.globalreporting.org>

A Global Reporting Initiative – GRI – é uma organização sem fins lucrativos cujo objetivo é criar diretrizes e indicadores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, por meio de uma rede composta por milhares de especialistas de todo o mundo.

A GRI divulgou em 2006 as novas diretrizes para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade (diretrizes G3). Tais diretrizes contêm as seguintes recomendações:

- maior ênfase na informação do que na divulgação de fatos e feitos;
- demonstração de dados conclusivos sobre o impacto da gestão socioambiental praticada pela empresa no ambiente e na sociedade;
- existência de um equilíbrio entre as informações positivas e negativas;
- averiguação externa de ambos os balanços: o socioambiental e o financeiro;
- realização de painéis com os *stakeholders*;
- demonstração de como os processos e produtos são utilizados pela empresa em resposta às demandas de sustentabilidade.



Figura 7.5: Ernst Ligteringen é presidente da Organização Não-Governamental internacional Global Reporting Initiative – GRI –, fundada em 1999, com sede em Amsterdã (Holanda).

Fonte: http://www.innovative-studio.com/accg/international_conference.htm

Ligteringen diz:

Observo uma evolução no debate sobre sustentabilidade. Há três anos, a pergunta central nas empresas era: “Devemos fazer relatórios de sustentabilidade?” Hoje, as companhias se preocupam em como produzir relatórios melhores e mais úteis para o próprio negócio e para os leitores. Já se percebe que o relatório constitui uma fonte de informação importante para investidores, consumidores, organizações não-governamentais e uma rede cada vez mais abrangente de *stakeholders* (<http://www.ideiasocioambiental.com.br/tendencias.php>).

O objetivo da GRI é orientar as empresas, ONGs, universidades, sindicatos na elaboração dos relatórios de sustentabilidade, por meio da formulação e divulgação de princípios e diretrizes. Os princípios da GRI compreendem seis diretrizes básicas.

As Diretrizes Básicas da GRI para a produção de relatórios de sustentabilidade são:

1. Desempenho econômico (sustentabilidade econômica do negócio).
2. Desempenho ambiental (sustentabilidade ambiental do negócio).
3. Desempenho social (sustentabilidade social do negócio).
4. Práticas trabalhistas e trabalho decente (sustentabilidade social do negócio).
5. Direitos humanos (sustentabilidade social do negócio).
6. Sociedade e responsabilidade do produto (sustentabilidade social do negócio).



Se você quer conhecer as soluções ambientais adotadas pelas empresas, leia os seus relatórios de sustentabilidade, publicados anualmente, visitando os *sítes* de empresas como Petrobras, Vale do Rio Doce e Natura:

www.petrobras.com.br
www.vale.com
www.natura.net

A leitura do relatório vai ajudá-lo a compreender algumas dessas questões:

- Quais as soluções que a empresa apresenta para a crise de energia?
- Quais as soluções adotadas pela empresa para o aquecimento global?
- Quais as soluções adotadas pela empresa em relação aos biocombustíveis?
- Qual o impacto de suas atividades no abastecimento de alimentos?

No *ranking* das 10 maiores marcas eleitas pela Revista *Business Week*, sete utilizam os parâmetros da GRI para a elaboração de seus Relatórios de Sustentabilidade.

CARACTERÍSTICAS DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Os relatórios de sustentabilidade tornaram-se balanços socioambientais das ações das empresas, novos instrumentos de gestão, relatos de gestão avançada e até mesmo peças de promoção institucional e elementos centrais das estratégias inovadoras de negócios.

O quadro a seguir apresenta as principais características de um relatório corporativo de sustentabilidade:

Quadro 7.2: Principais características de um Relatório de Sustentabilidade

Relatório de Sustentabilidade
Elenco das principais características
<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de prestação de contas à sociedade. • Ferramenta de gestão interna da empresa. • Análise dos principais indicadores do desempenho socioambiental da empresa. • Instrumento de gestão das práticas socioambientais da empresa. • Instrumento de prestação de contas aos <i>stakeholders</i>. • Ferramenta de marketing e comunicação corporativa.

Os relatórios premiados

A Petrobras ganhou, em 2006, o Prêmio GRI Readers' Choice Awards nas categorias *Stakeholders* e Sociedade Civil. A avaliação do relatório de sustentabilidade da empresa foi feita por uma auditoria externa e obteve o grau A+ da GRI.

Outra empresa premiada foi a Natura, cujo relatório foi submetido à avaliação de uma empresa de consultoria norueguesa, especializada em certificação, a DNV – Det Norske Veritas. A Natura vai lançar um portal colaborativo na internet para divulgar suas ações, objetivos e compromissos sustentáveis.

O Banco Real criou um portal de comunicação de sustentabilidade que tem como objetivo estreitar o relacionamento com os seus *stakeholders* e fazê-los participar diretamente (pelo acesso ao *site*) do processo de melhorias da gestão sustentável do banco (por meio de sugestões, críticas, por meio de mensagens e até mesmo como colaboradores, caso forneçam arquivos de dados e imagens de interesse compatíveis com o conteúdo, princípios, valores e objetivos da gestão sustentável do banco).

Utilizando a metodologia *wiki* (*wikiporting*), a empresa estimula as pessoas a trocarem idéias. Trata-se, portanto, de um grande avanço no campo da integração da empresa com os seus públicos-alvo.

Nesse aspecto, o Banco Real deu um passo à frente. Além da transparência desejada ao divulgar o seu relatório de sustentabilidade, como fizeram as empresas citadas anteriormente (Petrobras e Natura), o Banco Real fez do seu portal um instrumento de comunicação da empresa com os seus *stakeholders*.



Uma iniciativa REAL

O Banco Real lançou o seu portal de comunicação de ações sustentáveis utilizando o formato *wiki* (*wikipedia*). Ao acessar o *site*, o internauta clica na opção "adicionar conteúdo" para inserir uma mensagem de texto, um arquivo de vídeo ou de áudio.

Com isso, a empresa torna-se pioneira no estímulo à participação dos seus clientes e o público em geral, além de funcionários, fornecedores e acionistas, na divulgação do seu relatório de sustentabilidade.

Acesse o *site* www.experienciareal.com.br e identifique os projetos e iniciativas socioambientais do Banco Real. Em seguida, clique em "adicionar conteúdo" e dê a sua contribuição, elogiando, dando sugestões, sob a forma de mensagem de texto ou anexando um arquivo qualquer.

UMA ABORDAGEM SETORIAL DA SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade não se aplica apenas às empresas, aos seus produtos e negócios. Hoje, já é possível falarmos de sustentabilidade setorial. Um setor de crescimento sustentável apresenta índices em constante evolução e as empresas que nele atuam se destacam pelo uso de modelos e de práticas sustentáveis.

Cada setor de atividades depara-se com diferentes questões de sustentabilidade. Essa análise setorial da sustentabilidade objetiva

identificar os principais setores da economia e analisa as questões de sustentabilidade que afetam o desempenho e a imagem das empresas atuantes em cada setor.

Vejam alguns exemplos:

- O setor de celulose e papel preocupa-se com o desenvolvimento de programas de certificação que asseguram a origem correta da madeira, ou seja, a certeza do uso de tecnologia de exploração de madeira não prejudicial ao meio ambiente.

- O setor automobilístico enfatiza a produção de veículos que reduzem a emissão de gases poluentes e consomem menos combustíveis.

- No setor de energia, a ênfase é na preocupação com o impacto ambiental da exploração de petróleo e do uso de combustíveis fósseis sobre o aquecimento global.

- O setor de alimentos enfrenta problemas relacionados a pressões dos consumidores em busca de alimentos mais saudáveis.

- No setor farmacêutico, ganha relevância o barateamento dos preços dos remédios.

- O setor agrícola e de biotecnologia reage às críticas referentes a sementes e alimentos transgênicos e à escassez de água.

- No setor financeiro e bancário, exige-se cada vez mais a avaliação do impacto ambiental dos financiamentos de empreendimentos.

CONCLUSÃO

Todos buscam adotar práticas sustentáveis – empresas, governo e sociedade. A mídia contribui para o despertar da nova onda de sustentabilidade ao destacar as iniciativas sustentáveis de sucesso, ao denunciar práticas insustentáveis e ao conscientizar seus leitores, ouvintes e telespectadores para a adoção de novas práticas de vida sustentável.

O conceito de sustentabilidade, antes restrito à questão ambiental, ganhou amplitude ao incorporar a dimensão econômica, social, política, cultural e territorial. Assim, sobreveio o novo paradigma da gestão sustentável empresarial, que caracteriza as empresas que adotam práticas de economia de recursos e desenvolvem projetos de reciclagem, reaproveitamento, reutilização de materiais, uso de tecnologias limpas, implantação de programas de desenvolvimento local e regional gerando emprego e renda.

No bojo dessa onda da sustentabilidade, os setores se renovam, as empresas inovam, surgem produtos verdes, adquirem-se novos hábitos e estilos de vida, e novos programas e políticas de governo, assim como estratégias empresariais, são implementados.

Para os mais otimistas, a gestão e o desenvolvimento sustentável trouxeram um novo alento para a consecução do objetivo a que todos nós almejamos: o alcance de uma vida melhor.

Atividade Final



Um setor de crescimento sustentável

Segundo dados da pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, por solicitação da Associação Brasileira de Embalagens – ABRE –, a produção física de embalagem cresceu no país 6,24% no 1º semestre de 2008.

Nesse segmento, a produção de latas obteve um enorme crescimento, 20,3% no 1º semestre de 2008; a de embalagem de papel e papelão cresceu 2,78%; e a de embalagens plásticas, 1,94%.

Além desse crescimento, o setor vem se caracterizando pelo investimento em novos materiais. Vejamos alguns exemplos:

- A Braskem anunciou a produção do primeiro polietileno a partir do etanol de cana-de-açúcar certificado mundialmente (o produto deverá chegar ao mercado em 2010). É denominado plástico verde.
- A Basf S.A. está lançando no mercado o Ecobras, composto de 50% de fonte fóssil (petróleo) e 50% de fonte renovável (amido de milho ou mandioca). Além disso, as empresas do setor estão mobilizadas no processo de redução do peso das embalagens, o que representa menor impacto ambiental (por exemplo, diminuindo o peso das embalagens, os produtos pesam menos e, conseqüentemente, os caminhões que fazem os carretos ficam mais leves, consumindo menos combustível).
- A Tetra Pack está investindo na reutilização do material utilizado na embalagem. A empresa investiu na tecnologia de reciclagem que permite a separação do plástico e do alumínio das embalagens, permitindo a sua reutilização na cadeia produtiva.

(Texto adaptado da matéria “Novas tecnologias”, jornal *Valor*/Suplemento Embalagens, 26.8.2008, p. F1).

Identifique as principais características que fazem do setor de embalagens, no Brasil, um setor de crescimento sustentável.

Resposta Comentada

A primeira e principal característica diz respeito aos aspectos econômicos do setor (sustentabilidade econômica), que apresenta tendência de crescimento em todos os seus segmentos (latas, plásticos, papel e papelão).

As demais características referem-se às práticas de gestão, centradas na redução de custos, uso de fontes renováveis de matéria-prima (etanol, amido de milho ou mandioca), na redução do peso das embalagens (com reflexos positivos para os clientes e para a redução do consumo de combustível dos veículos transportadores) e no uso de tecnologias de reciclagem (eliminação de desperdícios e redução do impacto ambiental).

RESUMO

Para você que já conhece a teoria dos *stakeholders*, é mais fácil entender os conceitos de sustentabilidade e de gestão sustentável. São novas abordagens que se baseiam no binômio sociedade e meio ambiente e que forçaram as empresas a buscar um novo paradigma de atuação, sob o princípio básico de que a empresa tem um compromisso com ambos – a sociedade e o meio ambiente.

Portanto, tudo o que se refere à sustentabilidade empresarial engloba esses parâmetros e princípios básicos. Assim, é possível afirmar que uma empresa sustentável é aquela cujo negócio é auto-sustentável (gera lucros, e parte desses é reinvestida no negócio) e, ao mesmo tempo, contribui para a preservação do meio ambiente e para o desenvolvimento da sociedade.

Uma empresa sustentável caracteriza-se pela boa gestão dos seus recursos econômicos, naturais, sociais, institucionais e humanos. Ao praticar a sustentabilidade, a empresa obtém ganhos efetivos: maior proteção contra a aplicação de multas e penalidades pelos órgãos governamentais e também contra ações na Justiça e denúncias feitas pelas associações de consumidores, melhor imagem, mais lucro, melhor posicionamento no mercado, conquista de novos clientes e fidelização dos já existentes, maior facilidade de captação de recursos e maior número de parceiros, alcançando, dessa maneira, o que denominamos tríplex resultado – ganhos econômicos, ambientais e sociais. O maior desafio na gestão sustentável é o alcance do Ponto Doce da Sustentabilidade – a zona de confluência entre as atividades que geram lucro e as atividades que geram o bem comum.

Aos poucos, as empresas, com o apoio do governo e da sociedade, estão vencendo esse desafio.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar a sociedade como agente do desenvolvimento sustentável.

A sociedade como agente do desenvolvimento sustentável

Meta da aula

Apresentar a atuação dos negócios sociais sustentáveis surgidos no âmbito das sociedades.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 analisar os fatores determinantes para a criação de um negócio social sustentável;
- 2 identificar os fatores de sucesso de um negócio social;
- 3 analisar o perfil de capacidades dos empreendimentos sociais de base local.

Pré-requisito

Para melhor compreensão desta aula, reveja os itens
O foco nas ações sociais transformadoras e
Os empreendimentos sociais da Aula 5.

INTRODUÇÃO

Empresas e governos promovem o desenvolvimento sustentável nos âmbitos local, regional, nacional e global. As empresas praticam a gestão sustentável de seus produtos, serviços, processos e empreendimentos, gerando benefícios para os seus diversos *stakeholders*.

Os governos criam e implementam políticas públicas sustentáveis, programas e projetos sustentáveis que alavancam o desenvolvimento econômico, social, cultural e territorial.

Mas a sociedade também desempenha o seu papel de agente do desenvolvimento sustentável local. Isso ocorre quando os próprios membros da comunidade se organizam em pequenas cooperativas, criam ONGs locais e desenvolvem negócios sociais próprios.

Esses negócios são, muitas vezes, fomentados pelas próprias empresas atuantes na região, que se valem de conhecimentos, capacidades e habilidades dos membros das comunidades para dar suporte aos seus programas e projetos, e há casos de empresas que fomentam a criação de pequenas empresas locais, integrando-as as suas cadeias produtivas, como fornecedoras de insumos.

O governo também contribui para a criação desses negócios sociais locais por meio de programas de inclusão social e de redistribuição de renda e da implantação de estratégias de desenvolvimento sustentável, mas nada disso funciona se a sociedade não se investir no papel de agente do seu próprio desenvolvimento. É na iniciativa empreendedora de seus membros, de suas pequenas organizações, das entidades locais que deve emergir o novo impulso para o desenvolvimento sustentável.

É importante lembrar que a idéia de negócios sociais surgiu no Brasil a partir dos anos 1980, quando o exercício da responsabilidade social corporativa tornou-se o paradigma dominante no mundo empresarial.

As empresas socialmente responsáveis buscaram o apoio das comunidades em seu entorno para viabilizar suas ações sociais. Assim, tem início em nosso país um espaço comum envolvendo empresas, governo e a própria sociedade no fomento de negócios sociais de base local.

É o início do despertar da sociedade para a nova era da sustentabilidade!

Entretanto, a maior contribuição para o desenvolvimento dos negócios sociais, de base local e comunitária, veio das empresas.

Com seus novos modelos de gestão profissional, com foco em resultados, utilizando sistemas e processos de controle, avaliação e monitoramento de atividades e processos e um forte sentido de missão e visão, as empresas capacitaram as comunidades para a prática da gestão sustentável de seus empreendimentos.

A comunidade aprendeu com as empresas como propor e encaminhar soluções inovadoras para os seus problemas sociais emergentes. Aprendeu também a captar recursos, atuar em parceria, orçar e elaborar projetos, mensurar resultados e definir o público-alvo de suas ações.

Era o aporte de uma visão de gestão profissional até então distante e totalmente estranha e desconhecida das comunidades locais. Com esse aporte de conhecimento e de vivência profissional, as comunidades locais se fortaleceram e saíram da inércia típica das sociedades mortas, passivas e dependentes, presas fáceis do clientelismo e do assistencialismo demagógico dos governos locais populistas.

É nesse contexto que emergiram as primeiras organizações da sociedade civil – as ONGs – com seus projetos e empreendimentos inovadores.



A INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL: AS IDÉIAS DE CHARAN

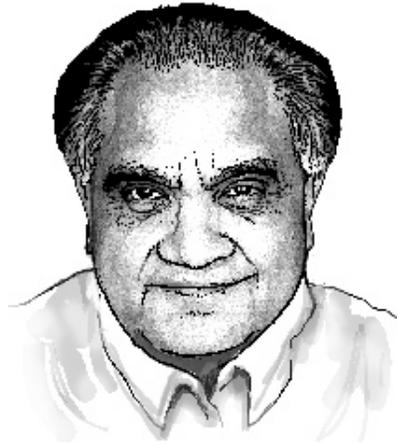


Figura 8.1: O consultor indiano Ram Charan é *expert* em governança corporativa. Atuou nos bastidores de grandes corporações, aconselhou homens poderosos do mundo dos negócios e foi decisivo ao traçar o rumo de diversas empresas. Fez doutorado em Harvard e foi o primeiro professor indiano a dar aulas na Harvard Business School.

Fonte: www.garamchai.com

Com a missão de “elevanto o espírito humano e manter todos, pessoas, empresas, grupos, governos, comunidades, no caminho certo”, Ram Charan faz apologia ao desenvolvimento sustentável em bases inovadoras. Sua teoria enfatiza as práticas criativas e inovadoras na busca de soluções sustentáveis para os problemas econômicos, sociais e ambientais.

Charan é o precursor do movimento mundial pela prática de inovações sustentáveis. A sua teoria de inovação sustentável compreende 10 princípios:

1. definir uma causa de interesse comum, estabelecendo resultados desejados e as formas de mensurá-los;
2. identificar pessoas capazes de assumir compromisso local com essa causa;
3. trabalhar para formar um consenso coletivo sobre a sua importância;
4. construir soluções que tornem produtos e serviços acessíveis;
5. projetar sistemas eficazes para fazê-los chegar até as pessoas;
6. identificar líderes sustentáveis sem os quais não há uma mudança possível;
7. não fazer nenhuma publicidade das iniciativas realizadas;
8. definir um foco e prioridades claras;
9. estimular a criatividade das pessoas envolvidas na solução;

10. buscar a felicidade pessoal e a de outras pessoas.

(Texto adaptado de VOLTOLINI, 2008, p. A14).

A teoria charaniana enfatiza as práticas criativas e inovadoras na busca de soluções sustentáveis para os problemas econômicos, sociais e ambientais que afetam comunidades pobres ou ameaçadas de extinção ou marginalização crescente.

O maior desafio, segundo Charan, é “construir um ambiente favorável à sustentabilidade”, o que, para ele, depende fundamentalmente da disposição das pessoas daquela comunidade, do seu desejo de mudar, do seu envolvimento com a causa escolhida e do empenho na implementação das soluções propostas.

Outro fator de extrema importância para o sucesso de iniciativas sustentáveis inovadoras é a busca do consenso coletivo e a participação de líderes sustentáveis (empreendedores sociais responsáveis por projetos sustentáveis) nas comunidades a serem alvo das ações sustentáveis.

Para Charan, o papel das empresas é fundamental no processo de inovação sustentável. São elas que podem contribuir para a implementação dos princípios 4 e 5, construir soluções que tornem produtos e serviços acessíveis e projetar sistemas eficazes para fazê-los chegar até as pessoas.

A SUSTENTABILIDADE: AS IDÉIAS DE VANDANA SHIVA



Figura 8.2: Vandana Shiva é a fundadora do Movimento Navdanya, que criou mais de 200 bancos de sementes na Índia, e ferrenha militante da antiglobalização. Não mede esforços quando o assunto é justiça social e meio ambiente.

Fonte: www.urbanhonking.com

Shiva, física convertida em ambientalista, insurgiu-se contra as práticas de biopirataria (exploração, manipulação, exportação e/ou comercialização internacional de recursos biológicos) praticadas pelas grandes corporações no seu país de origem, a Índia. Os agricultores locais eram obrigados a comprar sementes dessas empresas. Por exemplo, os camponeses não tinham acesso à planta indiana Neem, usada há milênios no controle de pestes na lavoura e na medicina, e o produto foi patenteado por uma multinacional química.

Junto com colaboradores, Shiva comprou uma fazenda em Navdanya, no norte da Índia, onde passou a cultivar produtos, cujas sementes estavam desaparecendo devido ao monopólio das grandes corporações. Os agricultores, ao final de cada colheita, devolviam parte das sementes ao banco de sementes para serem utilizadas por outros.

A condição para que os agricultores participassem do movimento e tivessem acesso ao banco de sementes era que se tornassem produtores orgânicos. O movimento ajuda os produtores a vender seus produtos nos mercados sem a presença de intermediários. Mais de 70 mil agricultores indianos participam desse movimento.

É contundente sua crítica à atuação das empresas:

As empresas querem tomar o lugar da terra, esse sistema vivo que chamo de gaia. Esse é o grande equívoco. Mas a verdade é que as empresas não são criadoras. As empresas são exploradoras. E exploração e apropriação não são sinônimos de criação. É hora de perceber que tudo que nos mantém vivos vem da terra e não das empresas (Trecho extraído de SHIVA, 2008, p. 5).



OS NEGÓCIOS SOCIAIS SUSTENTÁVEIS

As comunidades, assistidas pelas empresas-cidadãs, pelos governos locais empreendedores e pelas ONGs e movimentos socioambientais atuantes nas regiões onde se localizam, desenvolvem seus próprios empreendimentos.

São empreendimentos sociais que buscam viabilizar pequenos negócios locais com o objetivo de criar o sustento de membros da comunidade local e promover o seu autodesenvolvimento.

É o que denominamos Negócios Sociais Sustentáveis (NSS).

São, portanto, negócios gerenciados em bases comunitárias e fruto da atuação das organizações locais, como, por exemplo, cooperativas e ONGs.

Por que esses negócios são importantes? Porque geram trabalho e renda para populações de baixa renda, que estão à margem do mercado de trabalho e excluídas da cadeia produtiva local; aproveitam e desenvolvem o potencial dos moradores daquela comunidade; resgatam tradições culturais esquecidas e, assim, preservam a memória e a história da comunidade, seus costumes e tradições.

A geração de emprego e renda e, conseqüentemente, a inclusão social transformam a comunidade local. Tais ganhos – sociais, culturais e econômicos – geram desenvolvimento e tornam uma sociedade sustentável. Esse é o impacto social atingido por qualquer tipo de negócio dessa natureza.

Um exemplo de negócio sustentável é a OIBI – Organização Indígena da Bacia do Içana, fundada em 1992, que representa 17 comunidades Baniwa, situadas no rio Içana, afluente do rio Negro, no Amazonas.

Criada com o objetivo de promover ações para a melhoria da condição de vida dessas populações e assegurar a defesa constitucional dos direitos indígenas, a OIBI identificou uma oportunidade de negócios na região: a produção de cestarias feitas de arumã, uma planta típica da região.

Em parceria com o ISA – Instituto Socioambiental e uma rede de lojas de decoração, foi dada partida para o novo negócio.

Em pouco tempo, a cestaria Baniwa tornou-se um produto de sucesso no mercado. A comunidade se organizou para produzir em maior escala. A cada 90 dias, são enviados lotes às lojas. Os índios tornaram-se artesãos e passaram a ganhar 65% das vendas, e a OIBI, o restante. Foi também criado o Fundo de Reserva, monitorado pela própria comunidade.

O negócio social criado pela OIBI em parceria com a ISA, a rede de lojas e a própria comunidade, gerou diversos benefícios: a geração de renda, melhores condições de vida para a população, capacidade de auto-sustentação (a comunidade pode sustentar-se com os produtos vendidos e com a rede por ela própria gerada) e cooperação entre todos.



Os Baniwa usam os *waláya makapóko* (balaies grandes) para recolher a massa de mandioca antes e depois de espremer no *tipiti* (cesto de palha onde se espreme a mandioca) e para servir beiju (bolo de goma ou de massa de mandioca assada) e farinha nas refeições. Serve de suporte para presentear com frutas e outros alimentos.

Figura 8.3: Balaio *waláya makapóko*.



O termo *kaxadádali*, em Baniwa, refere-se ao formato barrigudo de uma cesta ou cerâmica; palavra que se aplica também às pessoas (mulheres grávidas, por exemplo) e aos animais. Esses jarros são produzidos para a comercialização como luminárias, porta-guarda-chuva ou para colocar roupas.

Figura 8.4: Jarro *kaxadádali*.

Fonte: <https://www.socioambiental.org/inst/baniwa/arte1.htm>

CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS SOCIAIS SUSTENTÁVEIS

Negócios sociais sustentáveis são empreendimentos que promovem a inclusão social, a geração de emprego e renda e contribuem para a criação de comunidades e de uma sociedade sustentável.

Com base em valores como cooperação, justiça, respeito às diversidades, espírito empreendedor, voluntarismo e solidariedade social, além de cidadania, tais negócios sociais ganham amplitude e se multiplicam como iniciativas exitosas em todo o país.

A força desses novos empreendimentos sociais, com elevado impacto social, tem gerado o surgimento de novos modelos de intervenção social. Com isso, abre-se uma nova perspectiva na gestão dos problemas sociais, diferentemente dos padrões de filantropia caritativa e de assistencialismo inócuo. Esses recentes empreendimentos sociais apresentam novas soluções e contribuem para o resgate da cidadania de

comunidades inteiras e habilita-as para atuar como verdadeiros agentes do desenvolvimento local.

É importante analisarmos os fatores que determinaram o surgimento desses empreendimentos em nosso país e em todo o mundo. O primeiro fator determinante é de natureza estrutural e refere-se às ameaças trazidas pela industrialização, pela urbanização e pelo desemprego crescente que afetaram as comunidades de baixa renda. Vítimas do desemprego e assoladas por problemas socioambientais de todos os tipos, as comunidades decidiram se mobilizar na busca de soluções que atendessem às suas necessidades.

Assim, teve início a mobilização social que culminou com o surgimento das primeiras ONGs e movimentos sociais. É neste contexto que surgem os primeiros empreendimentos sociais de base sustentável nas grandes cidades.

O segundo fator determinante da eclosão dos novos negócios sociais foi a chamada revolução no campo. No setor rural e nas comunidades ribeirinhas sediadas nas grandes florestas, o despertar dessa consciência de auto-sustento teve início com os avanços da agricultura, da agroindústria e da pecuária. As florestas começavam a ser destruídas para dar lugar a novos plantios e pastagens.

Era preciso fazer algo, e a solução emergiu naturalmente: criar uma alternativa de renda era essencial para impedir que as próprias comunidades devastassem florestas na busca de uma solução econômica para sua sobrevivência.

Tais fatores contribuíram para o surgimento de um novo modelo de empreendimento social: os negócios sociais sustentáveis, cujas características apresentamos a seguir:

- adoção de práticas de gestão típicas do setor privado, como, por exemplo, o foco na geração de receitas;
- visão de médio e longo prazo;
- desenvolvimento de estratégias com base no mercado;
- uso de recursos de diferentes ecossistemas sem devastação do meio ambiente e sem expulsão dos seus habitantes;
- criação de uma alternativa de renda para as pessoas da comunidade;
- promoção da auto-sustentabilidade do negócio (depois de certo tempo, o empreendimento se mantém com suas próprias receitas);

- exploração socialmente mais justa (há uma repartição equânime dos benefícios do empreendimento entre todos os participantes);
- fomento da economia solidária (com base no surgimento de cooperativas locais);
- rompimento dos velhos entraves de escoamento do bem produzido e acesso aos mercados consumidores (por meio de arranjos produtivos locais).

Um negócio social sustentável é, portanto, um empreendimento focado na comunidade cujo principal objetivo é promover o desenvolvimento sustentável da própria comunidade. Ele pode surgir por iniciativa da própria comunidade ou por iniciativa de uma ou mais empresas em parceria com o governo.

Um exemplo de empreendimento social ou negócio social sustentável de sucesso é a iniciativa das 40 famílias, associadas à ASMIPRUT (Associação dos Mini e Pequenos Produtores Rurais da Margem Direita do Rio Tapajós) e residentes em São Domingos. Seus habitantes vivem da extração de óleo de andiroba e de copaíba que são vendidos com a marca Extrato Amazônia. Os homens trazem as sementes da floresta e as mulheres da comunidade realizam o beneficiamento em dois galpões distintos.

Os produtos Extrato Amazônia foram expostos, em 2005, em São Paulo, na Feira de Negócios Sustentáveis, realizada pela ONG Amigos da Terra, com o apoio do governo holandês e da União Européia. Pela primeira vez, os próprios produtores apresentaram seus produtos em São Paulo. O resultado foi um sucesso e toda a produção daquele ano foi vendida. A Natura tornou-se um dos seus clientes.

Atividade 1

A cooperativa Coopereco é formada por 25 famílias de Maguari, comunidade filiada à Associação dos Mini e Pequenos Produtores Rurais da Margem Direita do Rio Tapajós (ASMIPRUT). Hoje, a cooperativa produz bolsas e pastas em couro ecológico colorido, produzidos em plena Floresta Nacional dos Tapajós, uma reserva de 550 mil hectares no interior do Pará, com uma população de 10 mil habitantes, metade reside nas várzeas e a outra metade em 25 comunidades tradicionais na floresta.

A venda desses produtos garante uma renda mensal de R\$ 200,00 a R\$ 600,00 mensais por pessoa.

A Cooperativa trabalha com revendedores no Rio e em São Paulo, que vendem os produtos *made in Flona* (*made in Floresta Nacional*). (Texto adaptado de CZAPSKI, 2006, p. 6-4)

Quais os fatores que determinaram a criação do empreendimento realizado pela cooperativa Coopereco?

Resposta Comentada

Provavelmente, a principal motivação foi de ordem econômica: a necessidade de se obter uma renda própria para assegurar a sobrevivência da comunidade, mas outras razões podem ter sido determinantes para a criação do empreendimento: a necessidade de preservar os recursos naturais da floresta (e a única forma de fazê-lo era explorar os recursos renováveis existentes de forma sustentável), o uso do couro ecológico como matéria-prima para a fabricação de bolsas e pastas e, também, a preservação do ecossistema local, pois a não-descoberta de uma opção de negócio sustentável deixaria a floresta à mercê do desmatamento para fins de exploração de madeira, turismo predatório, agropecuária e agricultura extensiva.

AS FORMAS DE SUSTENTABILIDADE DE UM NEGÓCIO SOCIAL

O que torna um negócio social um empreendimento sustentável?

São três os fatores determinantes da sua sustentabilidade: a capacidade econômica, a técnica e a operacional.

A capacidade econômica se traduz na gestão eficiente dos recursos do negócio, o que significa gerar receitas e obter lucratividade com o objetivo de remunerar os que nele trabalham e de reinvestir parte do lucro nas melhorias e na expansão do negócio.

A capacidade técnica significa competência individual e coletiva dos participantes do negócio para desenvolver as atividades produtivas.

A capacidade operacional é representada pelo conjunto de ações de suporte, sob a forma de parcerias com empresas, governo e demais entidades locais, para expandir o negócio.

São as seguintes as formas de obtenção de sustentabilidade num negócio social:

- criação de uma estratégia de mobilização de recursos de forma a garantir a sustentabilidade a longo prazo da instituição por meio de parcerias com empresas, fundações, doações de pessoas físicas e jurídicas e promoção de eventos de diversos tipos.

- geração de recursos por meio da comercialização de um produto, como, por exemplo, a venda de artesanato, de produtos orgânicos etc. Nesse caso, a comunidade atendida pela organização é a responsável pela produção.

- geração de recursos por meio da prestação de serviços, como, por exemplo, serviços de assessoria e consultoria em projetos de formação e capacitação profissional.

AS CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE NEGÓCIO SOCIAL

Vimos anteriormente o conceito e as características de um empreendimento ou negócio social sustentável. Entretanto, sabemos que não basta criar atividades, orçá-las, obter financiamentos para que os objetivos almejados sejam alcançados. É preciso algo mais: a concepção de um modelo de um negócio social sustentável, cujas principais características são:

- adoção de práticas de gestão típicas do setor privado (por exemplo, plano de negócios, geração de receitas, administração de patrocínios, definição de missão, criação, produção e comercialização de bens e serviços, geração de emprego e renda);

- foco em produtos e mercado (atividades econômicas com foco em produto e serviços direcionados para segmentos de mercado específicos);

- ênfase em parcerias, com empresas e entidades públicas;

- realização de campanhas para adesão de novos patrocinadores e doadores;

- criação de logomarcas próprias;

- desenvolvimento de linhas de produtos (artesanato, produtos orgânicos) para consumo e lazer;

- promoção de eventos de diversos tipos;

- geração de recursos por meio de venda de produtos e prestação de serviços, fruto de ações empreendedoras de base local, centrados em tradições, costumes e cultura da região.

Tais características podem ser resumidas em um conjunto de capacidades essenciais para concepção, desenvolvimento, execução e gerenciamento de um negócio social sustentável. A sustentabilidade de um negócio social sustentável é decorrente da existência e aplicação dessas capacidades, as quais enumeramos a seguir:

- capacidade econômica: geração de receita, venda de bens e serviços, captação de patrocínios, comercialização de produtos promocionais com a grife do negócio social (camisetas e bonés);
- capacidade técnica: execução e gerenciamento de eventos, oficinas, programas e projetos em geral;
- capacidade operacional: corresponde à administração das operações administrativas e de suporte técnico aos eventos, oficinas, programas e projetos.

Mulheres construtoras: um negócio social de sucesso

A ONG Lua Nova desenvolveu o projeto Condomínio Social no município de Araçoiaba, no Estado de São Paulo. É um projeto de construção de casas populares, inicialmente de um quarto e depois evoluiu para dois quartos, cuja construção é feita por operárias que viviam momentos difíceis em suas vidas, vítimas de abandono, violências sexuais e desemprego.

O início foi em 2004, com 12 mulheres trabalhando na construção de 12 casas, feitas com tijolos ecológicos. A iniciativa contou com o apoio financeiro da Petrobras e de outras empresas de menor porte.

Raquel Barros, diretora da ONG, conta como tudo começou:

“Compramos duas prensas hidráulicas de fazer e vender tijolos que não exigem muita força física (...) com o dinheiro conseguido na venda dos tijolos, além da bolsa de R\$ 450,00 recebida por cada operária-mulher, teve início o empreendimento.”

As próprias mulheres construtoras pagam R\$ 100,00 mensais, além de R\$ 5,00 de condomínio e, em três anos, adquiriram os imóveis por elas próprias construídos.

Com o dinheiro da venda (dos tijolos), criou-se um fundo para ser aplicado na construção de novas casas.

Um dos poucos homens envolvidos no empreendimento é o pedreiro e mestre-de-obras José Firmino, que ajuda as meninas em suas tarefas diárias e também atua como um instrutor.

Todas as operárias receberam treinamento especializado através de um curso profissionalizante no Senai.

(Texto adaptado da matéria “Toque feminino desde a laje”, *O Globo/Caderno Razão Social*, 7.7.08, p. 12).

Atividade 2



Figura 8.5: Logomarca do AfroReggae.
Fonte: www.afroreggae.org.br

O AfroReggae é uma ONG que já tem 14 anos de atuação. Sua história se iniciou logo após a chacina de Vigário Geral, em 1993, quando um grupo de membros daquela comunidade reuniu-se para criar um jornalzinho dedicado à música negra.

Em 2007, o AfroReggae adotou o modelo de gestão profissional e começou a produzir bens e serviços socioeconômicos e culturais.

Atraindo empresas, como a Natura e a TIM, o AfroReggae tornou-se um centro irradiador do desenvolvimento das favelas da região.

A ONG conta com cinco núcleos no Rio (Vigário Geral, Parada de Lucas, Cantagalo, Nova Era, em Nova Iguaçu, e Complexo do Alemão) e cinco projetos fora do Rio.

Somente em 2007 a ONG recebeu R\$ 6,6 milhões em patrocínio de empresas como a Petrobras, o Banco Real e a Cia. Vale do Rio Doce.

A Fundação Ford é também parceira da ONG desde 1996, fornecendo-lhe recursos financeiros.

Com recursos do BNDES, foi construindo em Vigário Geral o Centro Cultural Waly Salomão.

A missão do AfroReggae é clara: recuperar e tirar jovens de áreas de risco, não deixá-los entrar para o mundo das drogas ou recuperá-los.

A ONG oferece oficinas de música, teatro, dança, capoeira, grafite e circo, concedendo bolsas que vão de R\$ 80,00 a R\$ 250,00, exigindo como contrapartida a matrícula na escola e um bom desempenho escolar.

Existem mais de 13 grupos artísticos AfroReggae que fizeram apresentações no Brasil e no exterior, cobrando cachês pelos seus shows e vendendo CDs, DVDs e material promocional (bonés, camisetas etc.). (Texto adaptado de VIANNA, 2007, p. C4)

Quais capacidades fazem do AfroReggae um negócio social sustentável de sucesso?

Resposta Comentada

Em primeiro lugar, a capacidade econômica, que consiste na captação de patrocínios e venda de bens e serviços culturais (apresentações dos 13 grupos artísticos, lançamento de vídeos e DVDs, venda de camisetas, bonés etc.). Em segundo lugar, a capacidade técnica que compreende a realização de shows e das oficinas de música, teatro, dança, por exemplo. E, finalmente, a capacidade operacional, que se traduz

na gestão dos cinco núcleos existentes no Rio de Janeiro, os projetos desenvolvidos por tais núcleos, bem como aqueles desenvolvidos fora do Rio com o apoio de diversas empresas, e a realização de parcerias com o governo e com a Rede Globo.

COMO APROXIMAR EMPREENDEDORES SOCIAIS DAS EMPRESAS INVESTIDORAS?

A solução para esse desafio foi idealizada por Sushmita Ghosh, ex-presidente da Ashoka, na Índia.

Ela criou o conceito de “competição colaborativa”, que consiste na divulgação de idéias de projetos sociais focados na busca de soluções para os problemas scioambientais.

As empresas interessadas em financiar tais projetos acessam o *site* do Programa Changemakers e fazem as suas propostas financeiras para os projetos de seus interesses.



Figura 8.6: Sushmita Ghosh é representante da Ashoka, na Índia, e principal gestora do Programa Changemakers que conecta empreendedores sociais a empresas e investidores interessados em apoiar seus projetos sociais.

Fonte: <http://www.ashoka.org/sushmita>

O programa faz a ligação entre empreendedores sociais e seus projetos sociais e as empresas financiadoras. Empreendedores sociais de todo o mundo colocam seus projetos no *site* do programa e aguardam as respostas das empresas.

Interessados nos projetos acessam o *site*, tomam conhecimento dos projetos, fazem perguntas e tiram dúvidas através de fóruns *on-line*.

Os projetos são avaliados por um grupo de especialistas, com base em critérios como inovação, impacto social e sustentabilidade, mas a votação final dos projetos a serem encaminhados às empresas é feita pelo público, que elege os melhores. Além de obterem os recursos das empresas, os projetos sociais eleitos ganham prêmios e ampla divulgação internacional.

O Changemakers é uma plataforma aberta de colaboração. Ele foi pensado como um serviço que pudesse atender às necessidades tanto do setor social quanto do setor privado interessado em investir na transformação da sociedade.

O objetivo é promover inovações de forma rápida, acessível e transparente e de uma maneira que envolva a criação de comunidades.

A AVINA é uma fundação surgida na Costa Rica e suas atividades se expandiram para a Península Ibérica (Portugal e Espanha) e para a América Latina, inclusive o Brasil. Ela atua por meio de 198 líderes sociais.

A organização foi criada em 1994 pelo milionário suíço Stephan Schmidheiny (Aula 6), que doou um conglomerado de empresas de reflorestamento e material de construção, no valor de 2,2 bilhões de dólares, para constituir o patrimônio e os recursos financeiros mobilizados. O lucro dessas empresas é utilizado pela AVINA para financiar projetos de empreendedores sociais e ambientais.

A organização atua fornecendo recursos para líderes sociais que têm idéias e projetos interessantes e que se mobilizam para buscar patrocínio junto às empresas, pois a AVINA só participa com parte dos recursos dos projetos.

A sua missão é apoiar quem tem um projeto interessante, uma idéia promissora e juntar líderes sociais com ONGs e empresas patrocinadoras.

No Brasil, a AVINA apóia projetos na Amazônia, em Minas Gerais (Vale do Jequitinhonha), no Mato Grosso e no Paraná.

CONCLUSÃO

Para muitos estudiosos e críticos do capitalismo neoliberal, a recente crise financeira global é o início do fim desse paradigma econômico. Chegou o momento de uma mudança drástica dessa idolatria do mercado auto-regulador. Como alternativa a esse modelo já desgastado e decadente, certamente, um novo paradigma vai surgir.

Para Charan, vão surgir projetos inovadores de desenvolvimento sustentável, sendo este o aspecto de maior relevância nas novas formas do novo capitalismo criativo, baseado na promoção do empreendedorismo local e centrado nos negócios sustentáveis.

O que afinal vai prevalecer? O capitalismo das grandes corporações ou o capitalismo dos pequenos negócios sustentáveis? Ou uma combinação de ambos?

É bom apostar nessa terceira hipótese: um modelo híbrido que reúne iniciativas sustentáveis das grandes corporações, ações de negócios sustentáveis em parceria com empresas e estímulo das políticas públicas sustentáveis a cargo dos governos empreendedores.

Atividade Final

O caso do matuto que virou doce



Localizada no povoado de Canastra, no município de Itabeguara, no Estado de Alagoas, a fábrica de doces Matuto na Praça viu-se ameaçada de fechar suas portas.

Diante do problema, seus empregados e muitos moradores do povoado decidiram assumir a empresa. Juntos, criaram a Associação dos Trabalhadores e Lavradores de Canastra – ATRACA.

Em 2002, a Associação assumiu a empresa em estado de falência.

No final desse ano, a Associação firmou uma parceria com a Universidade Federal de Alagoas – UFAL, que colocou a serviço da fábrica de doces os especialistas da sua Incubadora de Empreendimentos Solidários.

Em pouco tempo a fábrica retomou a produção e introduziu a autogestão. Mais bem qualificados através dos cursos ministrados pelos professores da universidade, os empregados assumiram a gestão do negócio.

Com técnicas desenvolvidas na universidade, a produção de frutas, matéria-prima adquirida dos fornecedores locais, melhorou consideravelmente. O produto final – os doces Matuto na Praça – ganhou qualidade e houve redução de desperdícios.

O governo local, por meio da Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente, introduziu melhorias na gestão ambiental da empresa para minimizar o impacto sobre o meio ambiente causado pela fábrica.

Hoje, Matuto na Praça é uma marca conceituada, e o negócio, um orgulho para os moradores locais.

Por que o empreendimento Matuto na Praça é um negócio social sustentável de sucesso?
Como o empreendimento desenvolveu suas capacidades?

Resposta Comentada

Matuto na Praça é um exemplo bem-sucedido de negócio social sustentável pelas seguintes razões:

- *fruto de uma iniciativa local: os próprios empregados se reuniram e decidiram tocar o negócio (empreendimento de base social gerenciado em bases comunitárias);*
- *criação de uma marca forte e de grande potencial de vendas;*
- *geração de trabalho e renda para pessoas que estavam ameaçadas de perder seus empregos;*
- *manutenção da tradição e da cultura local (a marca Matuto é de origem local).*

O empreendimento desenvolveu sua capacidade econômica ao criar uma marca forte e colocá-la à venda no mercado. A capacidade técnica foi obtida pela parceria com a universidade. A capacidade operacional foi consequência da criação da ATRACA.

RESUMO

Negócios sociais são iniciativas empreendedoras de base local. Provêm da vontade e do desejo de membros de uma comunidade, rural ou urbana, de buscar uma fonte alternativa de emprego e renda. Tornam-se sustentáveis quando desenvolvem as suas capacidades econômica, técnica e operacional, gerando receitas próprias, contribuindo para o desenvolvimento da comunidade e promovendo a inclusão social local.

Ram Charam, Vandana Shiva e Sushmita Ghosh são as maiores representantes dessa nova tendência mundial no campo da gestão de projetos sociais.

O conjunto dessas iniciativas constitui o que os especialistas denominam economia solidária ou economia de comunhão.

A gestão dos negócios sociais segue os mesmos padrões e critérios dos modelos de gestão profissional adotados pelas empresas, pois são elas as suas grandes parceiras e mentores.

Hoje, em todo o Brasil e no mundo, esses pequenos negócios sociais se multiplicam. Os mais bem-sucedidos vendem seus produtos nos grandes mercados, exportam para fora do país e usufruem de marcas de grande visibilidade.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos conhecer os novos desafios da sustentabilidade.

Gestão da Interface Empresa x Sociedade

Referências

O DINHEIRO dos contribuintes. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, p. A2, 18 nov. 2007.

ABRAMOVAY, R. Ambientalismo empresarial. *Le Monde Diplomatique Brasil*, São Paulo, p. 21, 01 out. 2007. Disponível em: <<http://www.econ.fea.usp.br>>.

ASHOKA Empreendedores Sociais. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br>>. Acesso em: 16 set. 2008.

BAKAN, Joel. *A corporação*. São Paulo: Novo Conceito, 2008.

ELKINGTON, John. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2007.

GONZALEZ, Amélia. Responsabilidade social: a função da empresa não é só fazer negócio. *O Globo*, Rio de Janeiro, p. 4-5, 5 maio 2008. Caderno Razão Social.

LOWE, Janet. *Bill Gates x Bill Gates: o pensamento do maior empreendedor*. Rio de Janeiro: Globo, 2007.

OLIVEIRA, Flávia. Renault-Nissan terá carro de US\$ 2,5 mil. *O Globo*, Rio de Janeiro, p. 25, 13 maio 2008. Negócios & Cia.

PHELPS, Edmund; AMERICANO, Ana C.; LORENZI, Sabrina. A receita do dinamismo. *Gazeta Mercantil*, p. A8, 27 maio 2008.

PRAHALAD, C. K. *A riqueza na base da pirâmide*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RIBEIRO, Érica. Rede mineira em até 12 prestações. *O Globo*, Rio de Janeiro, p. 14, 27 mar. 2008.

TEIXEIRA JÚNIOR, Sérgio. Bill Gates tem razão? *Exame*, São Paulo, p. 96-98, abr. 2008.

VIEIRA, leandro. Prahalad e a riqueza na base da pirâmide. *Nossa Via*, 18 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.nossavia.com.br/negocios-e-financas/prahalad-e-a-riqueza-na-base-da-piramide>>. Acesso em: 16 set. 2008.

YUNUS, Mohammad; JOLIS, A. *O banqueiro dos pobres: a revolução do microcrédito que ajudou os pobres de dezenas de países*. São Paulo: Ática, 2006.

ALMEIDA, Ricardo José; SOUZA, Almir Ferreira. *O valor da empresa e a influência dos stakeholders*. Rio Janeiro: Saraiva, 2007.

OTTOBONI, Júlio. Sindicato quer ver GM de São José dos Campos estatizada. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p. C4, 30 maio 2008.

RAPOSO, Fred. 2008 terá o maior número de recalls desde 2002. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C2, 20 maio 2008.

ROAS, Rafael. Vale vê sabotagem em nova ação do MST contra ferrovia no Pará. *Valor*, p. A2, 15 maio 2008.

SOARES, Mario Couto Pinto; LEITÃO, Sergio Proença. *Economia de comunhão: empresas para um capitalismo transformado*. Rio Janeiro: FGV, 2006.

10 PERGUNTAS para Oscar Motomura: forme um time criativo. *Exame Negócios*, São Paulo, p. 38, ago. 2007.

ASHLEY, Patricia Almeida; LIMA, Paulo Rogério dos Santos; FERREIRA, Roberto do Nascimento. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

CENTER for business and government – fellows. Current fellows. Disponível em: <http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/current_bios.htm>. Acesso em: 22 dez. 2008.

ELKINGTON, John. As quatro forças que vão transformar o mundo dos negócios. *Época Negócios*, São Paulo, p. 58, julho 2007.

FISCHER, Rosa. Maria. *O desafio da colaboração*. São Paulo: Gente, 2005.

GONZALEZ, Amélia. O erro das empresas é ignorar seus passivos. *O Globo*, Rio de Janeiro, p. 5, 02.out. .2006.

GRAYSON, Dom; HODGES, A. *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: PubliFolha, 2002.

HERZOG, Ana Luíza. Eles não conseguem se entender. *Exame*, São Paulo, p. 76-77, 06. dez. 2006.

JULIA Hailes MBE. About me sustanaibility 1986-1994. Disponível em: <<http://www.juliahaires.com/AboutMe-SustainAbility.htm>>. Acesso em: 22 dez. 2008.

MELO NETO, F. P.; FROES, César. Responsabilidade social e cidadania empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MIRANDA, André. Responsabilidade social interna. O Globo, Rio de Janeiro, p. 13, 07 abr. 2008. Caderno Razão Social.

ROSEMBERG, Cynthia; VARELLA, Paulo. Coitados de vocês. *Época Negócios*, São Paulo, p. 92, jul. 2007.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. A escala ética das diferentes empresas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C11, 03 jun. 2008.

Aula 4

BARROS, Betina. Varejo busca opções à sacola plástica. *Valor Econômico*, São Paulo, p. B5, 15 maio 2008.

BOING Verde. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A3, 24 jun. 2008.

ESTY, Daniel C.; WINSTON, Andrew S. *O verde que vale ouro*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GHIGONETTO, Ricardo. Honda Racing F1 Team: revolução verde na Fórmula 1. *Últimas notícias*. Corporativo Honda. Disponível em: <<http://www.honda.com.br/web/index.asp?pp=noticias&cps=noticia&cps2=corporativo&id=1319>>. Acesso em: 24 nov. 2008.

HARVEY, Fiona. GE fatura US\$ 14 bi com linha verde. *Valor Econômico*, São Paulo, p. B5, 28 maio 2008.

IBM lança mais soluções verdes. *Jornal do Commercio*, São Paulo, p. B10, 16 jun. 2008.

OLIVEIRA, João Carlos de. Crédito seletivo. *Valor Econômico*, São Paulo, p. F1, 29 maio 2008. Caderno Negócios Sustentáveis.

PETRY, André. A miopia do verde. *Veja*, Rio de Janeiro, p. 66, 21 maio 2008.

RAMON, J. Cresce a procura por programas que ajudam a controlar emissões. *Valor Econômico*, p. C4, 28 maio 2008.

ROSA, Leda. Verdes radicais representam riscos para os negócios. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, p. E5, 01 jun. 2008.

STOLL, John D. Loja e montadora investem em distribuição verde. *Valor Econômico*, São Paulo, p. B4, 15 jun. 2008.

UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY. What is Green Chemistry. Disponível em: <<http://www.epa.gov/gcc>>. Acesso em: 24 nov. 2008.

VALDEJÃO, Renata de Gáspari. Briga pelo prêmio verde. *Folha Top of Mind 2007*, p. 15-19, 31 out. 2007.

Aula 5

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY. Negócios sociais sustentáveis: Estratégias inovadoras para o desenvolvimento social. São Paulo: Peirópolis, 2001. 104 p.

ATHAYDE, Phydia de. Competitividade para o social. *Carta Capital*, p. 14, 28 jan. 2004.

BORNSTEIN, David. *Como mudar o mundo*: empreendedores sociais e o poder das novas idéias. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HENDERSON, Hazel. *Mercado ético*: a força do novo paradigma empresarial. São Paulo: Cultrix, 2007.

LEITE, E. Incubadora social: a mão visível do fenômeno do empreendedorismo criando riqueza. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 4. Anais.... Santa Catarina: UFSC, 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. *Empreendedorismo social*: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RAO, Srikumar. Renasce o imperador da paz. *Forbes*, v. 162, n. 5, 1998. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br>>. Acesso em: 08. set. 2002.

ROUERE, Mônica de; PÁDUA, Suzana Machado. *Empreendedoras sociais em ação*. São Paulo: Cultura Associados, 2001.

SOARES, Oswaldo. A pobreza tem dignidade, a miséria não. *O Globo*, Rio de Janeiro, set. 2008. Caderno Razão Social. Agência Sebreae de Notícias. Disponível em: <http://asn.interjornal.com.br/noticia_pdf.kmf?noticia=7482707>. Acesso em: 28 nov. 2008.

YUNUS, Muhammad. *Um mundo sem pobreza*: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.

Aula 6

ALMEIDA, Fernando. *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

A NOVA Agenda segundo John Elkington. Instituto ETHOS. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/CI2007Dinamico/site/vis_noticia.asp?id_noticia=42>. Acesso em: 11 dez. 2008.

BARBIERI, J. C. *Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudança da agenda 21*. Petrópolis: Vozes, 1997.

BROWN, Lester. É hora de ativar o plano B. *Época*, nº. 523, 24 maio 2008. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG83864-9306-523,00-E+HORA+DE+ATIVAR+O+PLANO+B.html>>. Acesso em: 11 dez. 2008.

CORNELL UNIVERSITY. The Jonson School. *Center for Sustainable Global Enterprise*. Stuart L Hart. Disponível em: <<http://www.johnson.cornell.edu/sge/profiles/hart.html>>. Acesso em: 11 dez. 2008.

COSTA, Mariana Timóteo da. Sars ‘acordou’ o mundo, diz diretora da OMS. *BBC BRASIL.com*. 25 jun. 2003. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/ciencia/story/2003/06/030623_gromtc.shtml>. Acesso em: 11 dez. 2008.

CREDENCIO, José E; BALAZINA, A. Usinas lideram ranking de multas por poluição em São Paulo. *Folha de São Paulo*, São Paulo, p. C, 01 jun. 2008.

EADES, Jeremy. Bad, bad Lester Brown. *Futurismic*. Disponível em: <<http://futurismic.com/2008/01/15/bad-bad-lester-brown/>>. Acesso em: 11 dez. 2008.

ELKINGTON, John. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2008.

FLACH, Flach. Idosos ganham projetos especiais. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. D6, 16. out. 2008.

GABEIRA, Fernando. Rio e 3 estados produzem 61% da poluição brasileira. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, p. A7, 04 jun. 2008.

GARDENAL, Isabel. Professor Ignacy Sachs expõe a conjuntura rural no mundo. *UNICAMP*. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/unicamp/divulgacao/2005/04/09/professor-ignacy-sachs-expoe-a-conjuntura-rural-no-mundo>>. Acesso em: 11 dez. 2008.

GIDDENS, A. *Sociologia*. Lisboa: Calouste Gulbenkian, 2008. p. 614.

GONZALEZ, Amélia. Primeira siderúrgica incluída no Índice Dow Jones é brasileira. *O Globo*, p. 4, 04 fev. 2008. Caderno Razão Social.

GORE, Al. Uma verdade inconveniente. São Paulo: Manole, 2007.

HART, Stuart. O capitalismo na encruzilhada. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MANSUR, Alexandre. Ele doou US\$ 2,2 bilhões. *Época*. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,EPT625329-1664,00.html>>. Acesso em 11 dez. 2008.

METAS do milênio: a ignorância dos brasileiros. *Carta Capital*, São Paulo, p. 42, 09. maio. 2007.

O FUTURO aos moradores pertence. *O Globo*, Rio de Janeiro p. 14-15, 04. fev., 2008. Caderno Razão Social.

PAULINO, Giselle. Ray Anderson, presidente do conselho e fundador da InterfaceFlor. 04 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.rts.org.br/entrevistas/ray-anderson-presidente-do-conselho-e-fundador-da-interfaceflor>>. Acesso em: 11 dez. 2008.

RITTNER, Daniel de. Minc prepara normas mais rigorosas para termoeletricas. *Valor Econômico*, São Paulo, p. A1, 29 maio.2008.

SACHS, Ignacy. *Rumo à ecossocioeconomia*. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

_____. *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. São Paulo: Studio Nobel. 1993.

SACHS, Jeffrey D. *O fim da pobreza*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

THE EARTH Institute. At Columbia University. Prof. Jeffrey Sachs, director. Disponível em: <<http://www.earth.columbia.edu/articles/view/1804>>. Acesso em: 11 dez. 2008.

UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY. Disponível em: <<http://www.epa.gov>>. Acesso em: 11 dez. 2008.

VAN BELLEN, Hans Michael. *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

ZANATTA, Mauro. Rio Verde avança no rastro da agroindústria. *Valor Econômico*, São Paulo, p. A16, 24. ago. 2008.

Aula 7

ALQUÉRES, José Luiz. O transporte elétrico é um imperativo. *O Globo*, Rio de Janeiro, p. 8, 04. abr.2008. Entrevista concedida a Amélia Gonzalez. Caderno Razão Social.

BANCO REAL. Disponível em: <<http://www.experienciareal.com.br>>. Acesso em: 19 dez. 2008.

GLOBAL Reporting Initiative. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 22 dez. 2008.

GLOBAL REPORTING. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 19 dez. 2008.

IDÉIA SOCIOAMBIENTAL. Disponível em: <<http://www.ideiasocioambiental.com.br/tendencias.php>>. Acesso em: :19 dez. 2008.

INTERNATIONAL CONFERENCE ON GOVERNANCE, SUSTAINABILITY & CORPORATE CITIZENSHIP, 9., – a business case. Disponível em: <http://www.innovative-studio.com/accg/international_conference.htm>. Acesso em: 22 dez. 2008.

LOPES, Juliana. Chegou a vez dos negócios sustentáveis. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A14, jun. 2008.

MELO NETO, Francisco Paulo; BRENNAND, Jorgiana. *Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

NATURA. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 19 dez. 2008.

PETROBRAS. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 22 dez. 2008.

RELATÓRIO anual 2007 – Odebrecht. Opção pelo futuro. Disponível em: <http://www.odebrechtonline.com.br/relatorioanual/2007/wordpress/?page_id=47>. Acesso em: 22 dez. 2008.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. *A empresa sustentável*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

VALE. Disponível em: <www.vale.com>. Acesso em: 19 dez. 2008.

VOLTOLINI, Ricardo. Escalando a montanha sustentável. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A14, jun. 2008.

VOLTOLINI, Ricardo. O mercado verde de Jeffrey Immelt. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A 7, 11 nov. 2008.

YAHOO Notícias Brasil. Disponível em: <<http://br.noticias.yahoo.com/foto/25102008/71/foto/fotos-noticias-economia-presidente-executivo-conglomerado-americano-general-electric-ge.html>>. Acesso em: 22 dez. 2008.

Aula 8

ASHOKA/MC KINSEY. Negócios sociais sustentáveis: estratégias para o desenvolvimento social. São Paulo: Peirópolis, 2006.

BORNSTEIN, David. *Como mudar o mundo*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

CHARAN, Ram. *O líder criador de líderes*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2008.

CZAPSKI, Silvia. Produtos da Floresta ganham alternativa. *Valor*, São Paulo, p. 6-4, 31 maio 2006)

SHIVA, Vandana. O que nos mantém vivos vem da terra, não das empresas. Entrevistado por Giselle Paulino. *O Globo*, Rio de Janeiro, p. 5, 06 out. 2008. Caderno Razão Social.

TOQUE feminino desde a laje. *O Globo*, p. 12, 07 jul. 2008. Caderno Razão Social.

VIANNA, Luiz Fernando. AfroReggae cresce com gestão empresarial. *Folha de São Paulo*, p. C4, 04 ago. 2007

VOLTOLINI, Ricardo. Lições para elevar o espírito humano. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A14, 24 jun. 2008.

ISBN 978-85-7648-554-4



9 788576 148554



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério
da Educação

