

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CÉLIA VIEIRA VITALI BELLO

**UMA PROPOSTA DE SISTEMA DE GERENCIAMENTO EMPRESARIAL
VOLTADO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: A VISÃO INTEGRADA,
QUADRO DE REFERÊNCIA E SEUS CONDICIONANTES E REQUISITOS**

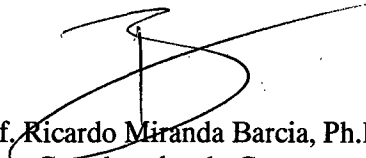
Tese submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para obtenção do Grau de “Doutor em Engenharia”.

Florianópolis, dezembro de 2001.


CÉLIA VIEIRA VITALI BELLO

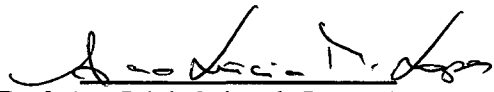
**UMA PROPOSTA DE SISTEMA DE GERENCIAMENTO EMPRESARIAL
VOLTADO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: A VISÃO INTEGRADA,
QUADRO DE REFERÊNCIA E SEUS CONDICIONANTES E REQUISITOS**

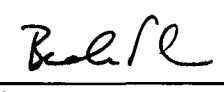
Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do título de “Doutor em Engenharia”,
Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D
Coordenador do Curso

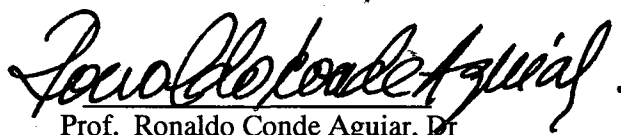
Banca Examinadora:



Prof. Osmar Possamai, Dr.
Orientador

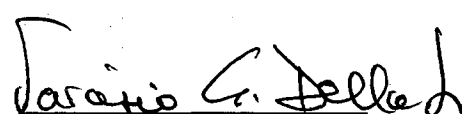

Prof. Ana Lúcia Miranda Lopes, Dra.
Moderadora


Prof^a. Beate Frank, Dra.


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D


Prof. Ronaldo Conde Aguiar, Dr


Prof^a. Sandra Sulamita Nahas Baasch, Dra.


Prof. Tarcísio Guido Della Senta, Ph.D.

DEDICATÓRIA

“Alguém é otimista *por causa de*,
enquanto que nós temos esperança *apesar de*.
Esperança só é esperança quando não se funda em certezas.”
Assmann e Jung

“A esperança de que o horror deste mundo não tenha a última palavra
é com toda certeza um desejo não científico”.
Max Horkheimer

Oração da *Gestalt*
“Eu faço as minhas coisas e você faz as suas.
Não estou neste mundo para satisfazer as suas expectativas e
você não está neste mundo para viver conforme as minhas.
Você é você, eu sou eu. E se por acaso nos encontrarmos
será maravilhoso. E se não, não há nada a fazer.”
Fritz Perls

post hoc, ergo proter hoc

À você, aos teus e aos meus. 🍀

AGRADECIMENTOS

Ao CNPq por me proporcionar três anos e seis meses dedicados a esta pesquisa. Em especial a Soninha, as 'meninas' e o Kawamura.

Ao PPEGP/UFSC por ousar, abrigar a inter-disciplinariedade e depois abraçar novas linhas de pesquisa, a exemplo do Ensino a Distância, área ambiental e agora a social.

Ao Prof. Possamai: por orientar, pelo tempo despendido em leitura e conversas que jamais aparecem ou são levados em conta; pelo exemplo e pela escola dura, e por deixar sonhar e fazer pousar dentro do rigor científico e da Engenharia de Produção.

Àqueles que sempre encorajaram e confiaram na 'futura' pesquisa, como: Denise, Dantas, E. Bastos, Kondo, Formiga, Marcel, R. Albuquerque, e, em especial ao Paulo - pela grande ajuda, cobranças e ânimo.

Ao Diretor do IAS/UNU pela construção do projeto QITS, pelo ZERI e arranjo de tempo nas viagens para conversar sobre este trabalho. Ao Prof. Suzuki pela minha inclusão no grupo de estudantes brasileiros desde o início do QITS, em final de 1997; pelo convite para participar de várias reuniões e visitas as empresas, que contribuíram para maturação de uma idéia, além de retornos àquela empresa que foi a escolhida para uma futura aplicação. Além da acolhida pela equipe da UNICAMP.

Ao Prof. Seibel, '*thanks for nothing*', nem sabe o quanto aquela conversa, o ter lógica, ajudou.

Aos professores: Salm, Ester, Leonardo, Lanzer, Sandra, Beate e Gauthier. Ao Barcia e aos Lapolli. Em especial ao Prof. Gregório pelas conversas e por me lembrar do registro que tесе, graças a Deus, só se faz uma. Às conversas do Ronaldo.

Ao Righ, também na ajuda nas duas figuras após o *qualify* e a complementação do Moura. Ao Ayres pela gentileza da cessão de alguns documentos para esta tese.

À Sócrates, Magra e Jo - *thanks a lot*.

Aos 'meninos' do SEAEC, em especial agradecimento a acolhida e compreensão do meu chefe; trabalhar entre antigos amigos é uma delícia. Obrigada, Carlão, Paulinho e Victor.

À minha família, marido e filhos, pelos encargos a mais que lhes couberam e pelos anos que lhes privei de algumas coisas em prol dos estudos. Ao meu pai e minha Mãe - *in memoriam*, ela que se foi no início desta caminhada, com quem muito aprendi. E por fim, ao meu Deus.

*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 - Quadro Geral da Problemática	3
1.2 - Objetivos do Trabalho	4
1.3 - Justificativa e Relevância do Tema	4
1.4 - Estrutura do Trabalho	7
2 – SOCIEDADE, EMPRESA E GESTÃO: QUESTÃO DE SUSTENTABILIDADE	9
2.1 - Organização e Sociedade	9
2.1.1 - Visão sistêmica da empresa e de sua interação com a sociedade	10
2.1.2 - A empresa e seu contexto	11
2.2 - A Gestão Empresarial: Evolução do Pensamento Acadêmico	14
2.2.1 - O aprendizado da gestão e sua formulação teórica	15
2.2.2 - As escolas da ciência da Administração	18
2.3 - A Prática da Gestão Empresarial: em busca da qualidade e conhecimentos	23
2.3.1 - A gestão da qualidade	23
2.3.2 - A gestão dos recursos humanos	26
2.3.3 - O executivo/gerente	28
2.4 - Nova Visão da Sustentabilidade Empresarial	33
3 - GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE ECOLÓGICA	35
3.1 - Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Ecológica	35
3.1.1 - O despertar da consciência ecológica	36
3.1.2 - O desafio do desenvolvimento sustentável	39
3.2 - As Estratégias para a Gestão da Qualidade Ambiental	41
3.2.1 - Evolução da gestão ecológica	42
3.2.2 - A série ISO 14000	46
3.2.3 - A proposta do ZERI	49
3.3 - A Prática da Gestão Ambiental Sustentável	55
3.3.1 - Gestão da produtividade total	56
3.3.2 - Gestão da eco-eficiência	58

↳ 3.3.3 - Gestão empresarial e responsabilidade pública (local e global)	60
3.3.4 - Desafios para a gestão ambiental sustentável	61
4 - A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA	63
4.1 - Retrospectiva Histórica do Pensamento sobre a Responsabilidade Social da Empresa ..	64
4.1.1 - Evolução do pensamento e prática empresarial	64
4.1.2 - Caridade e custódia	66
4.1.3 - Maximizar os lucros	67
4.1.4 - Reatividade e 'responsividade'	67
4.1.5 - Responsabilidade e solidariedade	69
4.2 - Fundamentos e Princípios da Responsabilidade Social	71
4.2.1 - Fundamentos da responsabilidade social	71
4.2.2 - Princípios da responsabilidade social	72
4.2.2.1 - Princípio da legitimidade	73
4.2.2.2 - Princípio de responsabilidade pública	74
4.2.2.3 - Princípio do discernimento gerencial	75
4.3 - A Avaliação do Desempenho da Empresa quanto à sua Responsabilidade Social	77
4.3.1 - Avaliação da postura empresarial e de seus processos de resposta	77
4.3.2 - Avaliação dos resultados da atuação social da empresa	79
4.4 - Sociedade e sua Composição	81
4.4.1 - Os <i>stakeholders</i>	81
4.4.2 - O 'Terceiro Setor'	87
4.4.3 - Demais componentes - a grande massa	89
4.5 - Práticas de Gestão da Responsabilidade Social	91
4.5.1 - Auditoria social	91
4.5.2 - Contabilidade social	96
4.5.3 - Certificação social	97
4.5.4 - Ação voluntária e a questão do balanço social – contexto brasileiro	98
4.6 - Novos Condicionantes na Gestão da Responsabilidade Social	103
5 - QUADRO DE REFERÊNCIA PARA A VISÃO INTEGRADA DA	
SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	105
5.1 - Condicionantes e Requisitos da Gestão Sustentável	105
5.1.1 - A esfera econômica	107
5.1.2 - A esfera ambiental	108
5.1.3 - A esfera social	109

5.2 - Visão Integrada: evolução do gerenciamento rumo ao DS	110
5.2.1 - Os pressupostos	112
5.2.2 - Os componentes do Quadro de Referência	113
5.2.2.1 - Áreas de gestão da sustentabilidade	113
5.2.2.2 - Condicionantes da gestão empresarial sustentável	114
5.2.2.3 - Requisitos da gestão sustentável da empresa	115
5.3 - O Quadro de Referência para uma Visão Integrada da Gestão Sustentável	117
6 - PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL VOLTADA AO GDS	120
6.1 - Modelos de Gestão Empresarial	120
6.1.1 - Identificação e análise de problemas	121
6.1.2 - Metodologias para solução de problemas	124
6.1.3 - Os modelos e seus instrumentos	127
6.2 - Modelo para Gestão do Desenvolvimento Empresarial Sustentável	128
6.2.1 - Operacionalização do Modelo	130
6.2.2 - Metodologia e ferramentas para operacionalizar o Modelo GDS	132
6.3 - Etapas/passos para uma Empresa construir um Sistema de Gestão voltado ao DS	134
6.3.1 - Etapa 1 – Estabelecer a visão de futuro	134
6.3.2 - Etapa 2 – Verificar postura da empresa atual e histórica	136
6.3.2.1 - Tipo de empresa	136
6.3.2.2 - Tipo de gestão	138
6.3.2.3 - <i>Stakeholders</i>	139
6.3.3 - Etapa 3 – Tomada de decisões estratégicas e para estabelecer inclusão da rotina de avaliar área econômica, ambiental e social em cada tomada de decisão	143
6.3.4 - Etapa 4 – Verificar práticas existentes na gestão	146
6.3.4.1 - Análise da sustentabilidade econômica	147
6.3.4.2 - Análise da sustentabilidade ambiental	150
6.3.4.3 - Análise da sustentabilidade social	153
6.3.5 - Etapa 5 – Selecionar oportunidades de melhoria	156
6.3.6 - Etapa 6 – Priorizar	157
6.3.7 - Etapa 7 – Implantar soluções	158
6.3.8 - Etapa 8 – Monitorar e controlar (institucionalizar o GDS)	159
6.3.9 - Etapa 9 – Melhoria contínua e redefinir visão futura	160
6.4 - Considerações e Comentários para Aplicação do Modelo GDS	160

7 - ABRASILIANAR	163
7.1 - Opção de Abrasianar	163
7.2 - Notícias na Esfera Econômica	165
7.2.1 - Crescer e/ou integrar-se	166
7.2.2 - Inovação tecnológica	167
7.3 - Notícias na Esfera Ambiental	167
7.4 - Notícias na Esfera Social	168
7.5 - Outras Matérias	169
7.6 - Exemplos Fora da Amostras	171
7.7 - Reflexão Adicional	174
8 - CONCLUSÃO	176
8.1 - Conclusões	176
8.2 - Sugestões para Trabalhos Futuros	179
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	182
BIBLIOGRAFIA	186
APÊNDICE	190

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Variáveis básicas da TGA	19
Figura 2 - Visão geral das principais Teorias da Administração	19
Figura 3 - Três estágios da eco-eficiência	44
Figura 4 - Modelo de sistema de gerenciamento ambiental	47
Figura 5 - <i>Portfólio</i> de Sustentabilidade de Hart	57
Figura 6 - Resumo do modelo de desempenho social da corporação de Wood	81
Figura 7 - Figura explicativa do Terceiro Setor	87
Figura 8 - Três esferas em que se articula a sustentabilidade da empresa	106
Figura 9 - Circuito das áreas e de suas intersecções	116
Figura 10 - QR e suas conexões para a visão integrada da gestão sustentável	117
Figura 11 - Uma visualização do sistema de gerenciamento integrado empresarial para o DS	118
Figura 12 - Várias empresas e seus respectivos sistemas de gerenciamento voltado ao DS	119
Figura 13 - Seis etapas do método ASPD	125
Figura 14 - Comparação de apresentação de modelos	127
Figura 15 - Visualização do caminho do Sistema de Gerenciamento voltado ao DS	131
Figura 16 - Sugestão de como trabalhar com os <i>stakeholders</i>	139
Figura 17 - Decisões empresariais e a visão integrada voltada ao DS	147
Figura 18 - Implementação das decisões e a visão integrada voltada ao DS	147

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro de ambientes específicos.....	12
Quadro 2 - Marcos significativos na evolução da gestão e primórdios da administração	15
Quadro 3 - As principais teorias administrativas e seu principais enfoques.....	18
Quadro 4 - Mudança de paradigma.....	49
Quadro 5 - Princípios de responsabilidade social da empresa	73
Quadro 6 - Lista de amostra dos <i>stakeholders</i> primários (P) e secundários (S)	82
Quadro 7 - Princípios gerais para construção de relacionamentos colaborativos com os <i>stakeholders</i>	85
Quadro 8 - Itens avaliados em uma auditoria social	93
Quadro 9 - Lista de amostra de indicadores	95
Quadro 10 - Quadro de Referência da 3 esferas para a visão integrada da gestão sustentável	111
Quadro 11 - Listas das principais ferramentas utilizadas no MASP	122
Quadro 12 - Fases do MASP e ferramentas úteis	122
Quadro 13 - Seqüências de MASP	125
Quadro 14 - As etapas do GDS e seus respectivos resultados em cada fase	133
Quadro 15 - Formulário de consolidação das estratégias predominantes na empresa	137
Quadro 16 - Tipos básicos de estratégias e verificação de posturas (3 áreas)	138
Quadro 17 - Eficiência e eficácia nas empresas	138
Quadro 18 - Formulário para verificação de <i>stakeholders</i> da empresa	140
Quadro 19 - Revisão da lista dos <i>stakeholders</i> primários e secundários de Svendsen	141
Quadro 20 - Formulário de avaliação dos <i>stakeholders</i>	142
Quadro 21 - Matriz EAS - análise das 3 áreas	144
Quadro 22 - Formulário de ações	145
Quadro 23 - Adaptação da Matriz EAS (AMEAS) - QR <i>versus</i> decisões e repercussões	145
Quadro 24 - Questões referentes à sustentabilidade econômica	150
Quadro 25 - Questões referentes a ambiental	153
Quadro 26 - Questões referentes ao social	156
Quadro 27 - Planilha de custos das linhas de ação selecionadas	157
Quadro 28 - Priorizar oportunidades de melhoria	158
Quadro 29 - Uma amostra das formas de expansão empresarial	164
Quadro 30 - Amostra <i>versus</i> requisitos do Quadro de Referência	164
Quadro 31 - Notícias diversas, relacionadas com o tema deste trabalho, presentes na Amostra	165

RESUMO

O trabalho aborda os desafios que a empresa enfrenta para garantir sua sustentabilidade, a partir do pressuposto de que ela também deve contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Os desafios são gerados pela crescente globalização da economia de mercado e pela interdependência das áreas econômica, ecológica e social, e vistos como novos condicionantes e requisitos à gestão empresarial. Esse trabalho os identifica nas três áreas, e sustenta que a gestão empresarial, além de assegurar a viabilidade econômica, deve assegurar também a qualidade dos sistemas ecológicos e assumir responsabilidades na área social. Argumenta, sobretudo, que, para alcançar o desenvolvimento sustentável a gestão deve considerar as três áreas de forma integrada.

Para isso, esse trabalho elabora um Quadro de Referência (QR) no qual alguns dos novos condicionantes e requisitos devem ser examinados em cada área, e no conjunto das três. O QR serve de moldura ao desenho do Modelo “Visão Integrada da Gestão Sustentável da Empresa”. Nele, as relações Empresa – Sociedade são representadas pela dinâmica das interações entre a gestão empresarial e os múltiplos *stakeholders*, incluindo, entre estes, os ecossistemas. Para chegar à visão integrada, a gestão da empresa detecta tanto os condicionantes e requisitos, quanto as ‘respostas estratégicas’ para atender à demanda de seus *stakeholders* primários e secundários.

O trabalho é composto de 8 capítulos. O primeiro levanta a problemática e coloca a questão central de como realizar a gestão sustentável da empresa na perspectiva do desenvolvimento sustentável, tendo em conta os novos condicionantes e requisitos da economia globalizada e interdependência dos setores econômico-sociais. Os capítulos 2 a 4 examinam essa sustentabilidade nas áreas econômica, ecológica e social, e identificam os principais condicionantes e requisitos em cada uma delas. Os capítulos 5 e 6 apresentam o Quadro de Referência e o Modelo de Gestão Empresarial voltado ao Desenvolvimento Sustentável (GDS), com os respectivos instrumentos de análise para operacioná-lo. O capítulo 7 é dedicado à comentar os resultados da pesquisa documental (apresentada como Apêndice da tese) do exercício (tarefa) de abrigar o QR e seus requisitos. No oitavo e último capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

ABSTRACT

The dissertation addresses the challenges that business corporations face to ensure their own sustainability, while also contributing to the sustainable development of the Society that they are supposed to serve. The challenges are taken as conditions and requirements for sustainable management generated by the globalisation of the economy and the interdependence of the economic, ecological and social areas. The dissertation identifies these areas, and argues that in addition to secure economic sustainability, business must ensure quality of eco-systems and should live up with its social responsibility. Further, it argues that sustainable business management should consider the three areas from an integrated point of view. To this purpose, the dissertation elaborates a Framework in which some of the new conditions and requirements of corporate sustainability are examined in the three areas mentioned above.

Such a Framework helps to design a model of the “Integrated View of Sustainable Corporate Management”, in which the relationships Corporation-Society are represented in the dynamics of their interactions between corporate management and the various stakeholders, among them the eco-systems. To achieve such an integrated view - corporate sustainable management - “detects” both the new conditions and requirements, as well as corporate “responses” to its primary and secondary stakeholders.

The dissertation contains eight chapters. The first one raises the issue, and sets forth the main question on how to ensure the sustainability of the firm in line with sustainable development of society, taking into account the new conditions and requirements generated by the globalisation of the economy and the interdependence of the social-economic areas. Chapters 2 to 4 examine such sustainability in the economic, ecological and social areas and identify the conditions and requirements in each of them. Chapter 5 and 6 introduces the Framework and the Model for Business Management toward Sustainable Development (MSD), with the respective tools of analysis to operationalize it. Chapter 7 is dedicated to documental research (attached as an the Appendix to the dissertation) and to the analysis of data collected as an exercise of reflecting the Brazilian reality. The results are reported in the eighth and concluding chapter, together with the recommendations.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Desde o princípio da humanidade os seres humanos conjugam esforços no sentido de assegurar a sobrevivência, desenvolvimento e bem-estar individual e coletivo. A cooperação e interação entre indivíduos para benefício mútuo reforça a ação individual e conduz a determinados resultados com mais eficiência, que estariam fora do alcance de cada um separadamente. Constituíram, assim, as entidades sociais sob múltiplas formas de organização, em que duas ou mais pessoas decidem juntar esforços para prover alimento, vivenda, saúde e o suprimento de outras necessidades básicas, em caráter permanente. Ao longo da história, as organizações cresceram em número, diversidade e, sobretudo, em complexidade. Formaram diversas civilizações, refletindo diferentes modalidades de agir e reagir às condições do meio ambiente físico e ao contexto social. Organizações e civilizações evoluíram em direção de sistemas *sociais* cada vez mais complexos e interdependentes, sustentados em instituições políticas, econômicas, sociais e outras, de natureza jurídica diversa. Dentre essas, se colocam com destaque o Estado e o regime de Mercado, que formam o contexto *societal* no qual as organizações empresariais estão inseridas.

As mesmas necessidades fundamentais de sobrevivência, crescimento e bem-estar prevalecem hoje, mas as condições para assegurá-las têm evoluído, inclusive sob a própria ação das organizações. Por exemplo, se no passado a busca da sobrevivência dos seres humanos envolvia defender-se da Natureza, hoje, cabe a eles defendê-la para que esta, por sua vez, os sustente.

Da mesma forma, hoje a globalização da economia gera condições novas para o sistema *societal*, já que o grande aumento da população humana sobre a Terra e o crescimento econômico desigual, por exemplo, colocam outros tipos de ameaça à segurança individual e coletiva. Isso acaba impondo às organizações novos requisitos para o ajuste constante às novas condições em sua função de suprir as necessidades da sociedade. Fala-se, por isso, em condicionantes (oportunidades) e requisitos (escolhas, opção estratégica) novos para a sobrevivência das empresas e instituições no contexto da sociedade globalizada.

Portanto, faz parte da essência das organizações, e de sua sobrevivência, assegurar que preencham as expectativas da sociedade que as cria, e o façam de forma eficiente, eficaz, e em caráter durável, se possível permanente. Em linguagem moderna, dir-se-á 'sustentável'.

Assegurar que elas preencham essas expectativas, nos padrões de qualidade de vida que a própria sociedade determina à cada organização, é tarefa da gestão. Cabem aos gestores

administrar os recursos e as tecnologias de que dispõem, no sentido de alcançar os objetivos das organizações, ajustando-se constantemente aos novos condicionantes e respondendo aos requisitos do contexto *societal*. Esses condicionantes e requisitos, por sua vez, evoluem com o progresso do sistema social e das organizações que o compõem.

Em síntese, a questão na qual este trabalho se coloca pode ser formulada seguindo uma seqüência de raciocínios como esta: aceita-se o princípio do direito ao desenvolvimento sustentável – do indivíduo e da sociedade – e da responsabilidade da empresa em contribuir para isso. Decorre daí a interdependência entre empresa e sociedade na sustentabilidade de ambas. A sustentabilidade da empresa, portanto, está atrelada à contribuição que esta trouxer ao desenvolvimento sustentável da comunidade que serve. Daí poder falar-se em ‘gestão sustentável da empresa’ - ou ‘gestão da sustentabilidade empresarial’, entendendo-se que se trata de uma gestão voltada para o desenvolvimento sustentável da comunidade que a rodeia (ou que a empresa serve) e, por via de conseqüência, assegurando o seu próprio.

Cabe então perguntar: Quais são esses condicionantes e requisitos do desenvolvimento sustentável que a organização ou empresa enfrenta hoje? A questão pode ser examinada em dois planos. No primeiro plano, enquanto se questiona as relações da organização com a sociedade em geral, no âmbito de um quadro de referência muito amplo. Isso permite formular os termos fundamentais do tema que se pretende examinar: a função e objetivos da organização empresarial no contexto dos sistemas *sociais* e, correspondentemente, os padrões de desempenho que estes requerem para sustentar a sobrevivência da organização.

Mas a questão pode ser colocada também em um segundo plano, tendo como pano de fundo o contexto em que as empresas brasileiras se defrontam com a realidade da globalização econômica e da integração política das nações. Esse contexto traz mudanças profundas nas esferas econômica, ambiental e social que obrigam as empresas a novos ajustes dos padrões de gestão da qualidade, ou até a macromudanças da empresa como um todo. Assim a empresa brasileira sobreviverá na medida de sua capacidade (prontidão) em responder qualitativa e responsavelmente aos condicionantes e requisitos do contexto nacional e global. Conseqüentemente, deve aparelhar-se e estar pronta para enfrentar novos condicionantes e ser competente para assumir os requisitos de qualidade gerencial que eles impõem. Este trabalho decorre dessa idéia (hipótese constante na literatura que a empresa precisa responder, faltam estudos das que não o fazem) e pretende construir um quadro de referência e um modelo operacional de suporte ao processo decisório para macromudanças, ou para a gestão dos ajustes necessários ao desenvolvimento sustentável da empresa.

1.1 - Quadro Geral da Problemática

Dois fatos marcam a história contemporânea: interdependência das atividades econômicas e interdependência das relações políticas entre as nações. Ambas em escala global. Até certo ponto não são tendências novas, mas se tornaram dominantes nas últimas décadas, e vão marcar por longo tempo as estratégias das empresas.

No quadro globalizante da economia de mercado e das relações políticas internacionais, as organizações (empresas) defrontam-se com novos condicionantes de competitividade e novos requisitos de qualidade, não somente de natureza econômica, mas também de ordem ecológica e social. Esses três aspectos dominam o discurso político internacional, e ganham aceitação na prática empresarial de corporações poderosas. Recorde-se as reuniões anuais do Banco Mundial e FMI, do 'G8', da Organização Mundial do Comércio (WTO), das várias Conferências das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, População, Desenvolvimento Social e, mais importante, começam a penetrar na prática gerencial de alguns governos.

A gestão empresarial, assim, defronta-se com novos desafios à sustentabilidade da empresa que a obrigam a rever os parâmetros de eficiência e eficácia e, principalmente, os objetivos maiores e as estratégias a longo prazo. Tal revisão requer incorporar-se no conceito de gestão da qualidade não apenas os processos produtivos, mas também a preservação do meio ambiente e a promoção do bem-estar da comunidade humana. Chega-se assim a visualizar um quadro de referência da gestão empresarial no contexto da economia globalizada em que três focos de atenção se superpõem ou, em outras palavras, três esferas nas quais os novos condicionantes e requisitos se manifestam: a econômica, a ecológica e a social. As três têm características bem distintas, mas também têm áreas de superposição. Por isso, de mais a mais, elas vêm sendo tratadas como interdependentes, exigindo uma abordagem integrada, holística.

A busca de uma visão integrada levará a entender a interdependência entre as três esferas e, conseqüentemente, a definir estratégias de gestão adequadas a ela. Para instrumentar os dirigentes empresariais com a visão integrada, far-se-á uso de um quadro de referência conceitual e do respectivo modelo de gestão. Partindo de uma visão sistêmica da empresa – tanto nas suas atividades internas quanto nas suas relações com o meio ambiente e a sociedade – as esferas econômica, ambiental e social são vistas como intimamente entrelaçadas e interdependentes. Com isso pode-se formular os objetivos do trabalho.

1.2 - Objetivos do Trabalho

O objetivo geral do trabalho é contribuir para a construção de um modelo que permita uma visão integrada da gestão empresarial voltada ao desenvolvimento sustentável, baseado nos condicionantes e requisitos da sustentabilidade empresarial nas esferas econômico, ambiental e social.

Para alcançar o objetivo geral do trabalho estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- identificar os elementos-chave do conceito de desenvolvimento sustentável para a visão empresarial;
- determinar os principais aspectos de um sistema de gestão voltado ao desenvolvimento sustentável;
- caracterizar os pontos fundamentais da responsabilidade social das empresas, e
- propor instrumentos que auxiliem a integração, de forma mais adequada, das três esferas na prática das ações empresariais.

Para a consecução desses objetivos, busca-se a elaboração de um Quadro de Referência (QR) para a visão integrada da sustentabilidade empresarial e do respectivo Modelo de Gestão Sustentável (GDS), aplicável às empresas brasileiras. A elaboração do QR integrado é feita mediante a abordagem sucessiva dos condicionantes e requisitos nas três esferas já citadas, observando-se as relações de interdependência entre os vários componentes. Com esse Quadro, elabora-se um Modelo de Gestão Sustentável (GDS), próprio para instrumentar o processo decisório de macromudanças da empresa, bem como para definir as correspondentes estratégias para implementação, monitoramento e avaliação dessas mudanças. O QR consiste no delineamento do contexto em que a empresa está inserida e no mapeamento das ligações críticas entre os vários componentes nas três esferas, e permite entender as interações entre elas. O GDS é formado pela representação da dinâmica das relações entre esses componentes, sob as influências do contexto e sob ação gerencial, e de um conjunto de instrumentos que permitem entender o sentido das mudanças que ocorrem, bem como a formulação de estratégias de gestão e de avaliação dos resultados que elas geram.

1.3 - Justificativa e Relevância do Tema

Para se compreender a importância e atualidade do tema é inegável o reconhecimento do papel das empresas como atores e parceiros do crescimento econômico e desenvolvimento social das nações. A própria história da humanidade demonstra isso e, principalmente, após a

Revolução Industrial, os avanços obtidos baseados na tecnologia vêm tendo repercussões profundas na sociedade e na vida econômica, política e social de qualquer país.

O mundo acadêmico procurou e ainda procura entender como ajudar a melhorar a sustentabilidade das empresas. Grande parte da literatura é dedicada às causas do sucesso e fracasso de empresas, demonstrando a importância da gestão empresarial. Um dos maiores avanços ou mudanças, consideradas na literatura nos últimos anos, é o despertar da consciência ecológica, a necessidade de se buscar formas para harmonizar o desenvolvimento econômico com a qualidade do meio ambiente. Essa evolução, que acabou gerando o conceito de desenvolvimento sustentável (DS), tem feito o mundo repensar a manutenção e a sobrevivência das formas de vida no Planeta. É da maior relevância para a empresa e para a sociedade, portanto, examinar como atender aos critérios econômicos, ecológicos e sociais.

Os critérios sociais ganham importância à medida que cresce a população humana, ao mesmo tempo em que se acentuam as desigualdades no acesso aos recursos naturais. Essas desigualdades estão na raiz dos conflitos sociais, que aumentam na proporção em que o subdesenvolvimento persiste, ameaçando assim a estabilidade do sistema societário e, portanto, da própria empresa. Daí porque esta é chamada a participar na solução de problemas sociais, que embora pertençam à esfera primordialmente governamental de mais a mais envolvem a empresa na sua solução.

Assim, a sobrevivência e prosperidade da empresa está em função do auxílio a proporcionar aumento de progresso e bem-estar à comunidade a qual deve servir. Isso requer da gestão empresarial uma atenção contínua às condições e exigências do contexto em que está inserida. Este passa por constantes mudanças e assume características novas no mundo moderno, marcado pela globalização da economia de mercado e pela crescente interdependência política das nações. Daí porque a gestão deve apreender essas mudanças e articular de forma coerente os vários componentes que fazem parte de uma visão integrada, a saber, os condicionantes e requisitos da sustentabilidade empresarial do ponto de vista econômico, ambiental e social. A busca de uma visão integrada levará a entender a interdependência entre as três esferas e a definir estratégias de gestão que levem à sustentabilidade empresarial. Para instrumentar essa visão integrada da gestão, far-se-á uso de um quadro de referência e do respectivo modelo de gestão.

De um modo geral novos instrumentos de gestão se fazem necessários para atender aos desafios que as empresas enfrentam. Alterou-se a gestão na implantação de gerenciamento da qualidade e, mais recentemente, o gerenciamento ambiental; ambos trouxeram consigo

uma revolução gerencial. A esses, deve-se incorporar a gestão da responsabilidade social. O consenso hoje da necessidade de se buscar o desenvolvimento sustentável, apesar dos esforços e estudos para alcançá-lo, ainda apresenta dificuldades. Problemas complexos ainda persistem sem solução, pois nem a literatura os resolveu, como o das externalidades, por exemplo. Mas, quanto mais se estuda e se aprofunda o conceito de DS (de Brundtland), mais claro torna-se sua necessidade.

O processo de globalização vem ressaltar esta necessidade. Hoje, com o descrédito dos Estados e com a desesperança nos políticos como solucionadores dos problemas das nações, têm ocorrido transformações nas relações entre cidadãos e governo, criando uma maior participação das sociedades.

Nesse processo de globalização, com seus dois lados, a aproximação mundial e o jogo de interesses das empresas cada vez mais têm demonstrado o poder destas e a diminuição do poder do Estado. Este tenta manter sua soberania e lidar com os mercados, apesar do constante fluxo de capitais que migram a qualquer momento de um país a outro.

Portanto, há necessidade, também das empresas, de se preparar para a incorporação dos valores advindos com o surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável; ainda mais agora quando um aspecto do DS, ou seja, a qualidade ambiental, é questionada e discutida em nível mundial. Desde algum tempo já se vem sentindo os efeitos diplomáticos e comerciais nas relações entre países e empresas, em uma economia cada vez mais globalizada.

No que se refere à originalidade do tema e de sua abordagem, saliente-se que, ao analisar a evolução da gestão empresarial em resposta aos requisitos de um mercado cada vez mais competitivo, examinar-se-á a sustentabilidade empresarial sob o ângulo dos progressos na busca do crescimento e da experiência adquirida com a qualidade total. Não seria, porém, mérito nenhum caso se limitasse a refletir o estado da arte nessa esfera. Uma contribuição mais relevante pode advir dos avanços da gestão na esfera econômica no sentido de incluir os novos padrões ambientais e as preocupações sociais. Assegurar a sustentabilidade econômica da empresa, enfrentando a competição acirrada na economia de mercado, está à frente de qualquer outra prioridade, precedendo a considerações sobre a sustentabilidade ambiental e social. Este trabalho não pretende argüir contra esta concepção. Argumentará, no entanto, que nas condições da sociedade moderna essa é uma condição necessária à sustentabilidade da empresa, mas não suficiente. Partindo de uma visão sistêmica da empresa – tanto nas suas atividades internas quanto nas suas relações com o meio ambiente e a sociedade - as esferas

econômica, ambiental e social são vistas como intimamente entrelaçadas e interdependentes. Portanto, se a gestão empresarial não as incorporarem em uma visão integrada, voltada ao desenvolvimento social, terá dificuldades de manter-se competitiva no mercado.

A inclusão na gestão empresarial da responsabilidade social, ao lado da questão ambiental e da necessidade de sobreviver economicamente, leva à visão integrada e tenta corrigir o peso excessivo dado ao aspecto econômico. Trata-se de uma consciência que ainda está se formando mas que ainda não está codificada em normas consensuais, como a ISO 9000 e a ISO 14001, e muito mais abrangente que a fase embrionária em discussão no mundo, a exemplo da BS8800. Dessa forma, busca-se pesquisar e explorar a gestão social, incorporando as empresas nesse esforço coletivo de vencer a pobreza e de reduzir os desequilíbrios sociais. Mais do que isso, verificar como as empresas têm que se engajar, levando em consideração a sustentabilidade econômica, a sustentabilidade ambiental e a sustentabilidade social. Isso é que é desenvolvimento sustentável.

Essa visão integrada dos três aspectos é ainda pouca abordada de forma profunda na literatura especializada. Além disso, essa visão leva a um quadro de referência que poderá servir de modelo para a elaboração de estratégias empresariais mais condizentes com a qualidade de vida alcançada pelas sociedades mais desenvolvidas. Acrescente-se que o estudo coloca os novos requisitos para a gestão empresarial na perspectiva dos novos condicionantes trazidos pela globalização do mercado econômico e pela internacionalização da política das nações.

Como contribuição científica espera-se dar subsídios para a construção de um sistema de gestão mais condizente com os requisitos do desenvolvimento sustentável. Para isso, procura-se esclarecer a correlação entre os três componentes da sustentabilidade empresarial: a econômica, a ecológica e a social, pondo-se em debate questões teóricas sobre a forma com que essas correlações se fundamentam nos princípios gerais consagrados na literatura especializada.

1.4 - Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em 8 capítulos conforme descrito a seguir:

O Capítulo 2 trata dos componentes que permitem uma visão da empresa, sua função social, a evolução do pensamento acadêmico sobre a gestão e suas práticas. Busca-se na literatura especializada os fundamentos teóricos da organização em geral e comenta-se inclusões a serem incorporadas pela gestão, além da sustentabilidade econômica da empresa.

O Capítulo 3 traz os desafios ecológicos para a sustentabilidade empresarial.

No Capítulo 4 busca-se inserir os desafios da responsabilidade social no sistema de gerenciamento geral de uma empresa para a construção de uma gestão sustentável da empresa, juntamente com os aspectos econômico e ecológico.

O Capítulo 5 dedica-se a desenvolver o Quadro de Referência para integrar os condicionantes e requisitos da sustentabilidade econômica em um modelo de Gestão Sustentável. Os elementos necessários à formação do quadro conceitual permitem identificar os condicionantes e requisitos à gestão da sustentabilidade no contexto da globalização da economia e da interdependência política das nações.

No Capítulo 6 apresenta-se o modelo proposto e se descreve os instrumentos necessários ao processo decisório dos dirigentes empresariais.

O Capítulo 7 trata de uma tentativa de abasileiramento do Quadro de Referência, comenta a procura de exemplificar casos da realidade brasileira, com exemplos das empresas e outras notícias de caráter mais geral ligadas a este trabalho, os quais encontram-se resumidos no Apêndice.

Finalmente, o Capítulo 8 apresenta as conclusões finais e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 – SOCIEDADE, EMPRESA E GESTÃO: QUESTÃO DE SUSTENTABILIDADE

Este capítulo procura os componentes que permitirão estabelecer uma visão da empresa e de sua gestão. Para isso, busca na literatura especializada os fundamentos teóricos a respeito das organizações em geral e os parâmetros de análise sobre o desempenho da gestão em particular. Seleciona, assim, as principais contribuições do pensamento acadêmico e da prática empresarial que assinalam o progresso das organizações empresariais em responder satisfatoriamente às expectativas da sociedade. Esta, em contínuo desenvolvimento, passa por constantes transformações, que, por sua vez, impõem às entidades organizacionais constantes ajustes internos para garantir sua capacidade de sobreviver, isto é, sua sustentabilidade.

O Capítulo 2 se divide em três tópicos. O primeiro, faz uma revisão da literatura sobre a função social da empresa, como organização social. O segundo, procura traçar a evolução do pensamento acadêmico sobre a gestão empresarial. O terceiro, aborda os principais avanços na prática da gestão empresarial. No final do capítulo, com base na revisão bibliográfica, comenta-se a sustentabilidade econômica e adiantam-se outras questões de sustentabilidade que necessitam ser incorporadas na gestão empresarial (a variável ambiental e a social).

2.1 – Organização e Sociedade

Há uma variada bibliografia sobre as organizações humanas e sua função na sociedade em geral. Sociólogos como Talcot Parson, Amitai Etzioni, Florestan Fernandes, e muitos outros estudaram o papel das entidades organizacionais e sua atuação no contexto social, sob o ponto de vista teórico e geral. Há também a literatura especializada que trata da organização empresarial ou pública na perspectiva específica da atividade econômica, dedicada a prover a sociedade de facilidades, bens e serviços. Gerações sucessivas de estudiosos da administração empresarial (Max Weber, Fayol, Juran, entre outros) criaram a literatura ‘clássica’ sobre a prática da gestão, com base nos fundamentos da Sociologia e ciências correlatas, de um lado, e do outro, na observação empírica da prática empresarial. Esses clássicos servem de referência ainda hoje, para estudos sobre a estrutura, funcionamento, gestão e desempenho da empresa e sua interação com a sociedade.

2.1.1 - Visão sistêmica da empresa e de sua interação com a sociedade

A literatura especializada mais recente (Katz e Kahn, Chrys Argyris, etc.) trata as organizações como entidades ‘vivas’, isto é, como ‘organismos’ que crescem, envelhecem e desaparecem, e cuja ‘anatomia’ constitui um sistema integrando múltiplos membros em um todo individualizado, que interage com outras entidades organizacionais, e se integra como subsistema dentro de outros sistemas maiores. Estes formam sistemas societários amplos que constituem o ‘meio ambiente’ físico, social, econômico, cultural das organizações empresariais, tomados no sentido genérico. ‘Meio ambiente’ toma um sentido específico quando se refere ao contexto de determinada empresa, em determinado tempo e em determinado espaço geo-político-econômico em que ela atua. Neste trabalho, usar-se-á o termo ‘contexto’ a fim de evitar ambigüidade com ‘meio ambiente’ no sentido da ecologia física.

Entre os autores, há grande diversidade de aspectos na abordagem da função social da empresa. Até certo ponto, essa diversidade decorre da variedade de razões pelas quais a empresa se forma, se desenvolve e se sustenta. Alguns deles se concentram nos objetivos, função e papel da empresa em si. Destacam que os objetivos, as expectativas, os princípios e os rumos de uma empresa refletem crenças, valores e convicções do empreendedor e de seus associados. São estabelecidos com base no que eles acreditam ser sua verdade e representam seu posicionamento diante dos aspectos sociais, econômicos, humanos, políticos, religiosos, educacionais, dentre outros. Portanto, são concepções humanas, sem a existência de modelos padrões [Arantes, 1994].

Em uma organização formal, as atividades dos indivíduos estão conscientemente coordenadas para a realização de um determinado objetivo. Não há empresa que não tenha objetivos; não externá-los não significa não tê-los. Richers [1994] relembra Herbert Simon ao dizer que as organizações são constituídas de “sistemas de comportamentos cooperativos, onde se espera que os seus membros orientem seu comportamento de acordo, com certos fins que são considerados como objetivos da organização” [*in op.cit.*].

Outros autores (entre eles, Katz e Kahn) destacam a interação da empresa na sua interface com a sociedade. Focalizam de modo especial os processos de seu desenvolvimento e sobrevivência, em resposta aos estímulos e pressões advindas do contexto em que está inserida. As empresas fazem parte da sociedade, e com ela mantêm um conjunto de interações, influenciando-a e sendo influenciadas. São as peculiaridades de cada sociedade que estabelecem o espaço de atuação, bem como as limitações à ação empresarial, tanto nas

práticas gerenciais como nos padrões de comportamento institucional. Nas relações de interação social, além dos clientes, há outros constituintes, tais como representantes de organismos públicos e privados (financiamento, regulamentação, fiscalização) e instituições sociais (políticas, religiosas, sindicatos, associações) que não são clientes diretos, mas determinam padrões de comportamento da empresa. Não se trata de adequação da utilidade, mas à conduta no uso dos recursos e às limitações dadas pela sociedade [Arantes, 1994].

A função de empresa, segundo Arantes [1994], é “atender continuamente às necessidades e aos desejos humanos, participando ativamente do progresso da Sociedade a qual servem”. Para o autor “a sociedade delega às empresas a responsabilidade de produzir coisas que sejam de valor para ela, e que, portanto, contribuam para o crescimento social” [op.cit.]. Arantes enfatiza que ao suprir as necessidades do homem, as organizações empresariais acabam por “promover o desenvolvimento social e evoluem à medida que a humanidade progride e que novas necessidades sociais surgem” [Arantes, 1994].

A literatura especializada dedica grande atenção ao sucesso e fracasso das organizações, e às razões de ambos. Entidades empresariais sobrevivem e prosperam na dependência da qualidade das interações internas à cada organização empresarial, e na capacidade destas de interagir ‘saudavelmente’ com o contexto no sentido de promover seu desenvolvimento. ‘Saudavelmente’ aqui lembra as tradicionais respostas aos problemas de cumprir as necessidades econômicas na oferta de bens e serviços em quantidade suficiente; lembra também o conceito de ‘qualidade’, isto é, refere-se à capacidade de satisfazer as expectativas da sociedade de acordo com os valores culturais e do sistema econômico adotado. Assim, por exemplo, “numa sociedade de economia de mercado, é o sistema de preços, de mercados, de lucros e perdas e de incentivos e recompensas que fornece as respostas para esses problemas” [Madureira, 1990].

2.1.2 - A empresa e seu contexto

Assim, como sistema, a organização sobrevive mediante ajustes de sua estrutura, de seus papéis e de sua função e do comportamento dos seus membros em relação ao contexto sócio-econômico, ou seja, processos que envolvem continuamente os ideais, os valores, as informações e sua avaliação, o planejamento das atitudes (racionalização) e ações. E são estes processos que permitem compreender a forma pela qual as mudanças do contexto chegam à organização. A própria mudança possibilita entender os limites e influências (trocas) da organização com seu contexto [Brito, 1989].

Madureira [1990] comenta que o contexto é vasto e complexo e às vezes de difícil percepção; dessa forma, pode-se separar em contexto geral ou *societal* - afeta todas as organizações - e o específico, aquele que mais diretamente afeta uma organização. O quadro 1 resume a composição do contexto específico em que se pode examinar a performance da empresa quanto à sua sustentabilidade.

Quadro 1 - Quadro de ambientes específicos

Cultural	Inclui, na sociedade considerada, as ideologias, os valores, as normas da sociedade, os pontos de vista sobre as relações de autoridade e interpessoais, padrões de liderança, racionalismo, ciência e tecnologia.
Tecnológico	Nível do avanço científico e tecnológico da sociedade, com as bases físicas (fábricas, equipamentos e facilidade) e conhecimentos de base tecnológica, bem como, grau de capacidade de desenvolvimento de novos conhecimentos da comunidade científica.
Político	Clima político geral da sociedade, grande concentração do poder político, a natureza da organização política (graus de descentralização, diversidade de funções, por exemplo) e o sistema político-partidário.
Legal	Considerações de natureza constitucional, a natureza do sistema legal, a jurisdição do poder central, regional e local, a legislação específica respeitante a formação, o sistema fiscal e controle das organizações.
Recursos naturais	Natureza, a quantidade e disponibilidade dos recursos naturais, incluindo condições climáticas dentre outras.
Demográfico	Natureza dos recursos humanos de que a sociedade dispõe, o seu número, distribuição, idade, sexo, concentração e urbanização da população, este último é característica das sociedades industrializadas.
Sociológico	Estrutura e a mobilidade das classes, a definição dos papéis sociais, a natureza da organização social e o desenvolvimento das instituições sociais.
Econômico	Estrutura econômica geral, compreendendo o tipo de organização econômica (propriedade pública, privada e cooperativa); a centralização ou descentralização do planejamento econômico; o sistema bancário e as políticas fiscais, o nível de investimentos em recursos físicos e as características de consumo.

Fonte: Madureira, 1990.

O quadro 1 reflete o que mais usualmente se encontra na literatura e identifica oito componentes do contexto que envolvem a empresa. No entanto, há duas observações importantes a serem feitas na perspectiva deste trabalho. A primeira é de que alguns desses componentes devem ser melhor definidos, ou até, outros devam ser acrescentados. É o caso, por exemplo, do componente 'recursos naturais' que na era contemporânea tem adquirido uma importância marcante para as atividades das organizações empresariais. Poder-se-ia entender que a consciência ecológica está incluída sob o componente 'recursos naturais', mas tal como definida por Madureira e outros, 'Natureza' tem um sentido restrito ao econômico, pois aparece como fonte supridora de insumos e a noção de meio ambiente está reduzida à noção de 'condições climáticas'. Na verdade, para a sustentabilidade da empresa, muito mais relevante é a noção ecológica (profunda de Capra) como sistemas de suporte à vida sobre o Planeta. É esse conceito mais amplo que será utilizado neste trabalho.

A outra observação refere-se à estreita interação entre os vários componentes do contexto. O cultural está estreitamente associado com o político, este com o sociológico, este com o econômico, este com recursos naturais e assim por diante; da mesma forma, o econômico está interligado com o tecnológico, etc. O 'contexto' empresarial é influenciado diferentemente por cada um dos componentes, e pelo conjunto deles. Por isso, há necessidade de identificá-los e de analisá-los em separado para entendê-los melhor; mas há que se acrescentar a necessidade de vê-los também como interdependentes, formando um conjunto só, como sistemas interligados. Correspondentemente, as estratégias para a gestão sustentável devem ser construídas a partir desse conhecimento específico e de uma visão sistêmica/integrada dos vários componentes.

Cada empresa tem suas raízes em um espaço geográfico bem definido e tem em seu entorno um sistema societário, constituído de vários componentes (ver quadro 1, primeira coluna) com os quais interage de diferentes formas. Ela se desenvolve e se mantém à medida que essa interação satisfaz às expectativas de cada um desses componentes. Os componentes não têm igual poder de ação ou coerção sobre as empresas. Tradicionalmente, o legal e o econômico, por exemplo, têm maior força de estímulo ou coerção que o cultural ou político. Por exemplo, a literatura mostra como a sociedade se vale do arsenal jurídico para criar ou fechar empresas, ou como os mecanismos do poder econômico sustentam ou destróem empreendimentos empresariais, provendo-os ou negando-lhes o capital necessário. Daí porque cabe à empresa estar atenta às expectativas, demandas ou 'aversões' da sociedade em seu redor, cabendo desenvolver processos de interação que as atendam.

Recentemente, porém, observa-se mudanças importantes no poder de estímulo ou coerção dos vários componentes do contexto em que empresa está inserida. A força das organizações não-governamentais (ONG's) ou os movimentos de defesa do consumidor (MDC's) em um número crescente de casos vêm assumindo posições de força, que se pode dizer, acima do próprio poder jurídico ou econômico, pois se valem desses - muitas vezes conjuntamente com os componentes políticos e culturais - na sua interação com empresas. Eles começaram e se consolidaram junto a comunidades locais, mas gradualmente ganharam o cenário nacional e internacional, acompanhando a evolução do mercado e da expansão das corporações empresariais.

Há, portanto, duas tendências novas nas relações empresa e sociedade que emergem da literatura clássica e contemporânea. Uma é o crescente poder de estímulo e coerção vindo dos componentes da esfera social (incluindo o cultural, político e sociológico), os quais trazem condicionantes e requisitos novos para a performance da empresa e para a sua função social.

A outra é a extrapolação da ação desses componentes para além da comunidade local ou nacional, alcançando escala global, exacerbando a força de pressão sobre o setor empresarial. Até certo ponto não são tendências novas, mas se tornaram dominantes nas últimas décadas, e vão marcar por longo tempo as estratégias das empresas. As organizações empresariais defrontam-se assim com um contexto mais complexo e exigente, em nível local e global, que lhes impõe condicionantes e requisitos novos para a sustentabilidade dos empreendimentos.

No contexto da economia de mercado globalizante e da internacionalização das relações entre as nações (ou seja, interdependência gradativa, compromissos que limitam a soberania e ‘amarram’ vários países, ex.: tratados e convenções assinados por blocos econômicos - CCE ou Mercosul - ou promovidos pela ONU), os novos condicionantes de competitividade e requisitos de qualidade são de natureza econômica, mas ganham importância os de ordem ecológica e social. Esses três aspectos dominam o discurso político internacional, e ganham aceitação na prática empresarial de corporações poderosas. Recorde-se as reuniões anuais do Banco Mundial e FMI, do G 8, da Organização Mundial do Comércio (WTO), das várias Conferências das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, População, Desenvolvimento Social e outras, as quais vêm ganhando importância na política administrativa dos governos. A passagem do discurso à ação tem exemplo nas sanções internacionais contra a política do ‘apartheid’ da África do Sul e as dos USA contra importações da China devido ao trabalho infantil e o desrespeito aos direitos humanos, e os boicotes às empresas que praticam a pesca predatória. Até algumas empresas poderosas, entre outras a DuPont, Shell, Ericson, Microsoft, começaram a adotar ‘estratégias promocionais’ baseadas em apelos de cunho ecológico e social. Os de cunho social ainda em controvérsia, mas presentes em alguns textos (acadêmicos e empresariais).

2.2 - A Gestão Empresarial: Evolução do Pensamento Acadêmico

Pode-se destacar duas grandes fases na evolução da gestão empresarial, a saber: a divisão do trabalho e a busca da qualidade total. Elas representam revoluções no estágio de organização das empresas e na imagem organizacional. O pensamento acadêmico foi acompanhando e refletindo a experiência da prática administrativa e desenvolvendo teorias cada vez mais consistentes, fundamentadas na observação empírica da vida das organizações. Além disso, escolas de pensamento administrativo diferente foram surgindo com a incorporação de avanços científicos em outras disciplinas das ciências sociais e até das ciências exatas e naturais.

2.2.1 - O aprendizado da gestão e sua formulação teórica

O aprendizado da gestão tem uma história muito antiga, mas fez maiores progressos no final do século XX. Autores, como Madureira [1990], dividem a história da gestão, a grosso modo, em três períodos:

- o pré-científico, que compreende desde os primórdios das organizações humanas até 1886, quando Henry Towne numa reunião da *American Society Mechanical Engineers* (ASME) apresentou considerações sobre a gestão sob o título “O engenheiro como economista”;
- o científico, de 1886 a 1950, quando aparece inicialmente um corpo teórico sobre a gestão no âmbito fabril, depois no administrativo e, se encerra com a teoria da burocracia que surgiu nos anos 40, inspirada na obra de Max Weber; e
- o período atual, que tomou vulto após a II Guerra Mundial e continua até os dias de hoje, quando a gestão atinge proporções globalizantes.

Alguns dos marcos mais importantes na evolução teórica (primórdios da administração) e prática da gestão estão resumidos no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Marcos significativos na evolução da gestão e primórdios da administração

1436	Veneza –contabilidade de custos, verificação dos balanços, técnicas das linhas de montagem, gestão de pessoal, controle de custos e <i>stocks</i> , normalização das partes.
1525	Itália, com Machiavelli, reconhecimento da necessidade de coesão das organizações e conhecimentos sobre as qualidades de liderança, consensos de massa e táticas políticas.
1776	Inglaterra, Adam Smith, princípio de especialização dos trabalhadores, conceito de controle.
1799	EUA, Eli Whitney, método científico, uso da contabilidade de custos e do controle da qualidade, reconhecimento da amplitude administrativa.
1800	Inglaterra, James Watt e Mathew Boulton, procedimentos padronizados de operação, especificações, métodos de trabalho, planejamento, incentivo salarial, tempos padrões, gratificações natalinas, seguros mútuos aos empregado e utilização de auditoria.
1810	Inglaterra, Robert Owen, aplicação de práticas de pessoal, treinamento dos operários, planos de casas para os operários.
1832	Inglaterra, Charles Babbage, ênfase na abordagem científica, na especialização; divisão do trabalho, estudos de tempos e movimentos, contabilidade de custos, efeito das cores na eficiência do operário.
1886	EUA, Henry MetCalfe, arte da administração; ciência da Administração
1900	EUA, Frederick W. Taylor, administração científica; necessidade cooperação entre o trabalho e a gerência, salários elevados, princípio de exceção aplicado à oficina, estudos de métodos e de tempos; ênfase na pesquisa, planejamento e controle.

Fonte: Madureira, 1990; Chiavenato, 1997.

A evolução da gestão está marcada pela iniciativa de vários pioneiros empresariais, e pela contribuição conceitual de alguns autores, que permanecem como ‘clássicos’ na matéria.

O primeiro gestor, no sentido moderno, no pensar de Madureira [1990], foi Robert Owen (1771-1859), um industrial escocês de tecelagem que treinou seus operários, reduziu a jornada de trabalho, suprimiu os castigos e aboliu o trabalho de menores de 10 anos. É destacado por ter trabalhado com problemas de produtividade e motivação, de relações do trabalhador (com o trabalho, com a empresa e com a gestão). Stoner e Freeman [1990], que o consideram o precursor da Teoria da Administração Científica, comentam que no início do século XIX, enquanto, outros administradores se preocupavam em investir em melhorias técnicas, Owen investia nos trabalhadores, chamando-os de ‘máquinas vitais’. Ele construiu casas para seus trabalhadores e um armazém na sua empresa, onde se podia comprar produtos mais baratos. Também realizou o que se chama de ‘avaliações públicas’ de cada empregado, pois acreditava poder identificar áreas problemáticas, e estimular orgulho e competição entre os empregados. Stoner e Freeman [1990] mencionam que ainda hoje o mesmo princípio psicológico vem sendo utilizado no sistema de *feedback*, ou retroalimentação, para os trabalhadores conhecerem seu desempenho.

Na mesma época de Owen, Charles Babbage, professor inglês de matemática, foi um dos primeiros defensores da divisão do trabalho [Stoner e Freeman, 1990]. É muito citado na literatura, por incluir não só suas vantagens da divisão do trabalho físico - onde Adam Smith é o pioneiro - mas na atividade mental [Madureira, 1990]. De fato, ele, em 1830, desenvolveu a idéia de um computador digital mecânico, tentou construí-lo, mas faltou tecnologia para fornecer-lhe peças de precisão – o que veio a ocorrer só com Pascal (1943) [Enciclopédia Delta, 1988, p. 4189e].

A Revolução Industrial, a partir de 1780, iniciou uma série de saltos tecnológicos que tiveram repercussões em todos os aspectos da vida econômica, com mudanças no poder político, na ordem social, e modo de pensar e o de fazer [Madureira, 1990]. Concomitante, o desenvolvimento do capitalismo exacerbou a exploração direta do homem pelo homem.

O crescimento da mecanização necessitou de uma grande quantidade de mão-de-obra, formaram-se as chamadas ‘massas operárias’; o patrão não estava mais em contato com trabalhadores. Estes, atrelados a um trabalho segmentado/departamentalizado, perdiam a noção do todo; já não era mais “a produção da obra-prima do artesão que lhe dava o sentido de estar a produzir para o bem da comunidade a que pertencia” [Madureira, *op.cit.*].

Durante um século de revolução industrial ocorreram modificações na estrutura da empresa, mas não houve grandes avanços na gestão. Dirigentes respondiam como podiam e sabiam face às exigências de uma economia em rápida expansão; e onde a regulamentação fabril foi resultado de uma direção autoritária e, o operário não tinha opinião, devendo

executar o que lhe fosse mandado. E, na incipiência da gestão, erros eram cometidos, cujas conseqüências, normalmente, eram suportadas pelos trabalhadores. Estes “desfrutavam um nível de vida miserável, vivendo em péssimas condições de trabalho e habitação” [Madureira, 1990].

O mundo econômico, nascido da revolução industrial, teve várias crises, como, por exemplo, a grande depressão de 1929-1931. As épocas de crise, lembra Madureira [1990], começam com o aumento do número de falências, incluindo sistema bancário e mercado, com baixa nos preços de produção, circulação e especulação e aumento do desemprego. Por outro lado, também revela a interdependência entre o econômico, o social e, por conseqüência o político.

No entanto, as bases da gestão científica começaram a emergir em 1886, com Towne. Ele reclamou a consideração da gestão dos trabalhadores como uma arte semelhante à engenharia, o que não foi aprofundado na época. Mas obteve êxito ao defender que os engenheiros deveriam estar envolvidos não só nos aspectos técnicos, como nos aspectos dos custos, rendimentos e lucros, pois a *Academy of Management* (EUA) confirma que este ano é o começo da gestão e, que, sua comunicação fez surgir questões como a eficácia em oposição à eficiência, a organização do trabalho frente à organização dos trabalhadores, a acentuação da importância do mercado e do cliente no confronto da realização técnica [*op.cit.*].

Outros gestores merecem menção, na opinião de Madureira [1990], como George Siemens (1839-1901) e Eiichi Shibusawa (1840-1931). O primeiro, fundador do *Deutsche Bank*, foi o pioneiro a considerar as tarefas do gestor cimeiro (presidente/*top management*) e os problemas básicos da comunicação e informação em grandes organizações. Já Shibusawa foi o primeiro a levantar as questões ‘entre as empresas e os fins nacionais’, ‘entre as necessidades do negócio e a ética do indivíduo’, e a tratar de forma sistemática a educação em gestão - o gestor como profissional; cuja obra e pensamento influenciaram as idéias no Japão. Não obstante, as contribuições deles à repercussão mundial para a disciplina da gestão foram em torno dos trabalhos de Taylor.

Estudiosos de Taylor, de sua vida e trabalho (patentes, ferramentas, processos e escritos) destacam de sua obra o *Principles of Scientific Management* e o “seu desejo de libertar o trabalhador do trabalho pesado, destruidor do corpo e da alma”; ele pensava possibilitar ao trabalhador uma vida decente mediante o crescimento da produtividade do trabalho [Madureira, 1990].

A partir de então, houve uma grande efervescência intelectual no que tange à gestão. As teorias clássicas da gestão científica, liderada por Taylor, a gestão administrativa, de

Fayol, a das relações humanas, de Mayo, e a da burocracia, de Weber, tiveram sua importância no desenvolvimento da gestão e servem para compreender as mais modernas, que surgiram após a II Guerra (efeitos e aproveitamento a partir de 1950) até hoje.

Para Chiavenato [1997] a administração “nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, sendo ela lucrativa ou não”. Dele ressalta-se a afirmação que um administrador não é julgado pelo que sabe a respeito das funções que exerce e sim pela “maneira com que executa o seu trabalho e os resultados que consegue obter dos recursos disponíveis, isto inclui seu modo de agir, suas atitudes, personalidade e filosofia de trabalho”.

As três habilidades importantes de um administrador eficaz, de acordo com Chiavenato [1997], são habilidade técnica, humana e conceitual, sendo que a última consiste na compreensão das complexidades da organização e do ajustamento do comportamento das pessoas.

2.2.2 - As escolas da ciência da Administração

A evolução da Teoria Geral da Administração (TGA) não é independente da evolução nas outras disciplinas científicas e das transformações dos sistemas sociais da época. O quadro de Chiavenato (Quadro 3) faz uma cronologia dessa evolução, indicando a ênfase em cada etapa.

Quadro 3 - As principais teorias administrativas e seus principais enfoques

Ênfase	Teorias	Principais enfoques
Tarefas	Administração Científica (1903)	Racionalização do trabalho no nível operacional
Estrutura	- Clássica(1916) / Neoclássica (1954) - da Burocracia (1909)	Organização formal, princípios gerais da administração e funções do administrador. Organização formal burocrática, racionalidade organizacional.
	- Estruturalista (1947)	Múltipla abordagem: organização formal e informal, análise intra-organizacional e interorganizacional
Pessoas	das Relações Humanas (1932)	Organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	do Comportamento organizacional (1957) do Desenvolvimento Organizacional (1962)	Estilo de administração. Teoria das Decisões. Integração dos Objetivos Organizacionais e Individuais. Mudança Organizacional Planejada. Abordagem de Sistema Aberto
Ambiente	- Estruturalista (1947) e Neo-estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto (Teoria dos Sistemas 1951)
	- da Contingência (1972)	Análise Ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Tecnologia	da Contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)

Fonte: Chiavenato, 1997.

Para Chiavenato [1997], a TGA foi iniciada com Taylor, por intermédio da Administração Científica, que possuía ênfase nas tarefas, foi seguida da preocupação nas estruturas com a Teoria Clássica de Fayol e da Burocracia de Weber, e depois evoluiu para a teoria Estruturalista. A ênfase nas pessoas veio com a Teoria das Relações Humanas que mais tarde foi desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Já a ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas e foi completada pela Teoria da Contingência. Posteriormente, apareceu a ênfase na Tecnologia. Dessa forma, encontra-se amplamente divulgado na literatura que a TGA evoluiu com mudanças na valorização de uma das cinco variáveis: tarefa, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia. Estas ainda hoje são básicas para a análise de uma organização, mas é necessário considerar a interação e a interdependência, para poder explicar a estrutura e o funcionamento de uma organização. Isso pode ser ilustrado pela figura de um pentágono (ver figura 1).

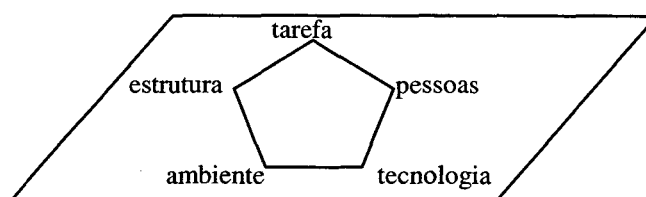


Fig. 1 - Variáveis básicas da TGA. [Chiavenato, 1997].

Stoner e Freeman [1990] representam a evolução cronológica (figura 2) das três escolas da administração, a clássica (com seus dois ramos: a administração científica e a teoria clássica das organizações), a comportamental e a quantitativa (pesquisa operacional ou *Management Science*), e enfatizam que as novas idéias surgidas não vieram substituir as anteriores, antes, são complementares.

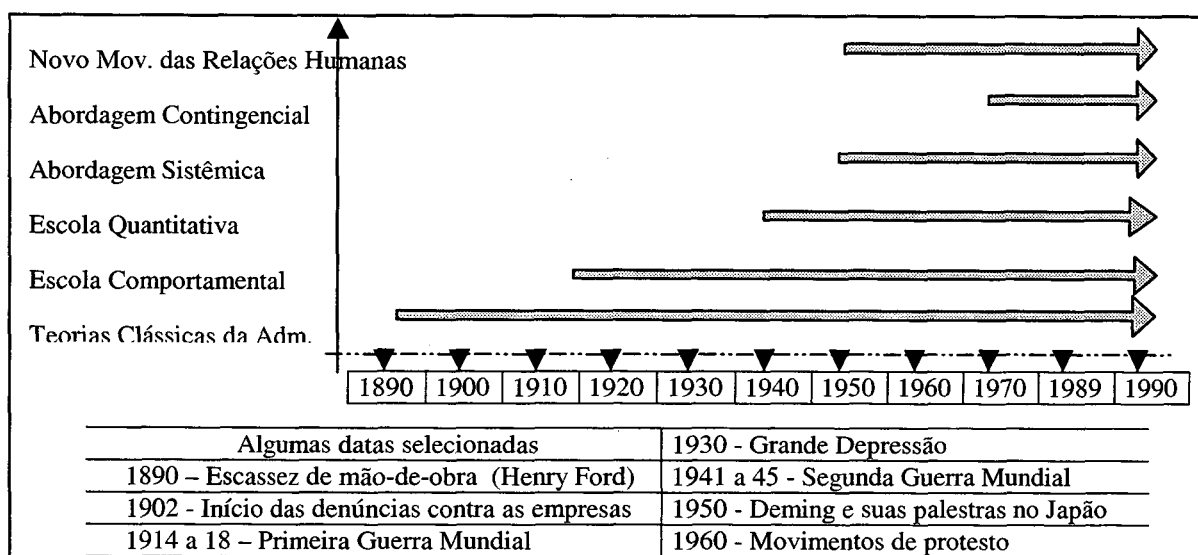


Fig. 2 - Visão geral das principais Teorias da Administração. [Stoner e Freeman, 1990].

Por isso, na hora de elaborar um quadro de referência dos requisitos da gestão em época de economia globalizante, é útil recolher a contribuição dessas teorias e escolas de pensamento.

A Teoria da Administração Científica, de Taylor e de outros, como Giant e o casal Gilbrett, formulada entre 1890 e 1930, buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de tarefas, além de seleção, treinamento e motivação dos trabalhadores. Dentre as contribuições destacadas na literatura estão a consciência de que uma tarefa pode ser realizada de um modo mais eficiente e racional, a abordagem racional para solução de problemas organizacionais e a profissionalização da administração. Por outro lado, há críticas ao limitar seus pressupostos a respeito dos seres humanos, como racionais e motivados pelas necessidades econômicas e físicas, sem se ater ao seu desejo de satisfação no trabalho e às necessidades sociais dos trabalhadores. Como resultado da importância dada à produtividade e lucratividade, que acabou por gerar a exploração de operários e clientes, surgiu o início ('primeira onda') da regulamentação federal para empresas [Stoner e Freeman, 1990].

A Teoria Clássica das Organizações, surgida com Henri Fayol, na França, sistematizou o comportamento das organizações (áreas funcionais da empresa) e esquematizou uma ética corrente da administração, tratando a organização como um todo. Fayol dedicou-se às funções organizacionais e dividiu as operações das empresas em atividades inter-relacionadas. São seis: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administração. Esta última foi seu principal foco, dando origem aos 14 princípios da administração. Além disso, Fayol caracterizou a função administrativa em cinco funções universais (previsão, organização – como estruturação, comando, coordenação e controle). Fayol é citado e comentado por Stoner e Freeman [1990] pela sua escolha da palavra princípio, dizia “não há nada rígido ou absoluto nas questões administrativas, tudo é uma questão de grau” e que um princípio não é aplicado sempre da mesma forma, pois mudam as circunstâncias e as pessoas; porém por ser flexível, pode ser adaptado, sendo “somente uma questão de saber como usá-los”. Fato destacado é que com Fayol mudou-se a idéia prevalecente na época, passando a considerar que administração podia ser treinada.

O sociólogo Max Weber, um dos maiores autores da Teoria Clássica, elaborou a teoria da administração burocrática que enfatiza uma hierarquia bem-estruturada, sob regulamentos e autoridades bem definidos. Partiu da premissa de que qualquer organização orientada por objetivos, e constituída de inúmeros indivíduos, precisa regulamentar suas atividades. “Buscou a melhoria do desempenho de organizações socialmente importantes, tornando suas

operações previsíveis e produtivas. Sua teoria contribuiu para a formação de grandes empresas, a exemplo da Coca-Cola, Exxon” [Stoner e Freeman,1990]. Até hoje, os estudos sobre a organização ideal descrita por Weber são de grande utilidade. Uma das contribuições da Teoria Clássica mais marcantes foi a de conscientizar os administradores sobre os tipos de problemas básicos a serem enfrentados em qualquer organização e sobre a possibilidade de treinar um administrador eficaz. Já as críticas às suas limitações apontam para o fato de que, no passado, o ambiente era de relativa estabilidade e previsibilidade, além dos problemas gerados pela autoridade formal (princípios da divisão do trabalho e da unidade de comando - especialização/autoridade, recebendo ordens de mais de um chefe) [op.cit.].

Posteriormente, as teorias de transição de Mary Parker Follet enfatizaram que o homem na sua totalidade tem que fazer parte de um grupo, e propuseram o modelo de controle organizacional pelo e para o grupo. Levaram em conta fatores que influenciavam a natureza interativa ou integrativa dos grupos autocontrolados (modelo ‘holístico’ de controle). Chester Barnard, a partir de estudos de sociologia e filosofia, formulou a teoria sobre a vida nas organizações, baseado em que as pessoas se juntam em organizações formais para atingir objetivos que não poderiam alcançar trabalhando sozinhos. A tese de Barnard defende que para operar uma empresa com eficiência e sobreviver, os objetivos desta tem de manter equilíbrio com os objetivos e necessidades das pessoas que nela trabalham. Esta tese reconhece a ‘organização informal’ e com isso oferece uma das grandes contribuições ao pensamento administrativo [Stoner e Freeman, 1990].

A Escola Comportamental, composta de estudiosos de diversas formações com interesse em lidar com o ‘lado humano’ nas organizações, compreende o movimento das Relações Humanas e a Escola da Ciência do Comportamento. Esse movimento surgiu das tentativas de sistematizar os fatores sociais e psicológicos propícios às relações humanas eficazes, com base em estudos na sua maioria realizados na fábrica da Western Electric Co., em Hawthorne, de 1924 a 1933. Estes estudos começaram investigando a relação da iluminação e produtividade dos operários; depois, outras experiências foram feitas com salários, descanso e jornada de trabalho. Estas experiências, às quais Elton Mayo e outros pesquisadores de Harvard vieram a se juntar, concluíram que os empregados trabalhavam mais quando acreditavam que a administração estava preocupada com seu bem-estar, e os supervisores prestavam atenção especial a eles. As experiências ficaram conhecidas como ‘efeito Hawthorne’ [Stoner e Freeman, 1990]. Mayo e suas experiências levaram à interpretação de que o homem é entendido como um ser vivo, cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas [Madureira 1990].

A Escola da Ciência do Comportamento, com Argyris, Maslow e McGregor, tem contribuições importantes na área de liderança, solução de conflitos, poder (uso e aquisição), mudança organizacional e comunicação [Stoner e Freeman, 1990].

A abordagem das relações humanas, por frisar mais as habilidades humanas que técnicas, contribuiu para alterar o estilo do administrador, assim como o treinamento deste. Dela surgiu posteriormente o interesse pela dinâmica de grupo, e a administração começa ‘a pensar em processos e recompensas grupais’. Vem daí o modelo do homem como ente social, e não mais só como ente racional-econômico. Houve, porém, limitações na sua descrição no local de trabalho. Acresce ainda que esta tentativa de aumentar a produtividade, na década de 50, com melhora nas condições de trabalho e na satisfação dos empregados, na realidade, não efetivou o aumento esperado na produtividade [*op.cit.*].

No entanto, Stoner e Freeman [*op.cit.*] afirmam que as escolas de administração clássica concentram-se em acontecimentos internos, e demonstram pouca atenção ao ambiente (contexto) externo por operarem em um contexto histórico mais estável e previsível, na metade do século recém-passado.

Para auxiliar o tratamento das questões do ambiente (contexto) externo é imprescindível retornar ao conceito de *stakeholder* de Freeman (1984) – ‘grupos ou indivíduos afetados direta ou indiretamente pela busca de uma organização por seus objetivos’ [Freeman *in* Stoner e Freeman, 1990]. Cada organização tem uma variedade de *stakeholders*, uma constelação peculiar de diferentes *stakeholders*, que é uma imagem dos componentes de ação direta de seu ambiente externo. A fim de assegurar a sobrevivência da organização, a gestão deve manter equilibrados os relacionamentos entre os *stakeholders* mais importantes, tanto a curto quanto a longo prazos [*op.cit.*].

As escolas de pensamento aqui resumidas continuam influenciando a pesquisa e a formação de quadros administrativos de hoje. Duas dentre elas, no entanto, tem maior presença: a da visão sistêmica e a comportamental. Stoner e Freeman [1990] destacam a crescente importância para a administração da abordagem sistêmica, que permite ver a organização como um todo interligado e parte de um sistema maior, que é o contexto em que a empresa atua. Favorecem também a abordagem contingencial, ou situacional, que estuda métodos eficazes a cada situação (técnicas de atuação sob certas circunstâncias e momentos específicos), e focaliza os pormenores das relações entre as partes de um sistema. Outra escola, a do ‘novo movimento’ das relações humanas tem uma abordagem integradora que visa propor diretrizes de como administradores devem agir e lidar com o fator humano na maioria das circunstâncias.

Assim, cada escola de pensamento adota uma perspectiva diferente para definir problemas e oportunidades relativas à administração, bem como sugere formas diversas de lidar com eles. No entanto, vale lembrar essa nota de cautela: “Também é possível que jamais ocorra essa esperada solução teórica, que os administradores tenham de continuar a selecionar sozinhos a perspectiva, ou várias delas, apropriadas a uma situação específica” [Stoner e Freeman, 1990].

O ambiente (contexto) externo pode ser a mola propulsora da evolução da gestão por parte das empresas. E é reconhecido na literatura que o que veio ampliar a gestão, com a inclusão dos clientes, foi a qualidade e por isso merece um destaque especial.

2.3 - A Prática da Gestão Empresarial: em busca da qualidade total e conhecimentos

A prática da gestão acompanha as mudanças estruturais pelas quais passam as organizações empresariais e reflete os ajustes que fazem para atender aos condicionantes e requisitos do contexto. Há um contínuo aprendizado de como gerir os negócios que a literatura especializada analisa e registra. Dessa experiência acumulada, três aspectos são particularmente relevantes na perspectiva da gestão sustentável da empresa: a gestão da qualidade, a gestão de recursos humanos, e o papel do executivo.

2.3.1 - A gestão da qualidade

A implantação dos programas de qualidade foi um dos fatores que mais contribuíram para o progresso generalizado da gestão das empresas. Bello [1998] anotou a contribuição desses programas à visão sistêmica da gestão empresarial. Eles trouxeram uma revolução gerencial, já que as empresas passaram a se empenhar no conhecimento, e atendimento, das externalidades questionadas pelos consumidores (externalidades no sentido da época, que também não são aquelas as quais a área ambiental procura internalizar).

Atestar que a qualidade é responsabilidade de todos requer uma participação maior dos trabalhadores na solução de problemas e na verificação das atividades. Para isso, torna-se necessário atribuir melhor as responsabilidades e o tipo de participação (informações, sugestões, controles de verificação) de cada um. Por outro lado, fez surgir uma maior consciência das condições de trabalho (entre elas: chefias, problemas de materiais, de equipamentos, segurança e condições físicas) e que foram levadas, em muitos casos, a outras esferas da vida dos trabalhadores – frutos e conseqüências da qualidade.

A qualidade inicia-se pelo reconhecimento da necessidade de uma mudança, de reduzir desperdícios e a busca contínua de melhorias. Resultou também numa mudança cultural das formas de trabalho e de postura em relação a este. Muitos iniciaram o sistema de gerenciamento da qualidade por razões de imposição dos clientes e do mercado, como uma estratégia de manter clientes, mediante a adoção das normas da série ISO 9000 (maior confiança cliente/fornecedor) e não pela percepção de uma oportunidade mais ampla.

Nesse movimento em busca da qualidade, com a necessidade de se adaptar às exigências e mudanças dos consumidores, cada país desenvolveu esforços de normalização, certificação, auditoria, educação e treinamento e prêmios. Isso como forma encontrada para manter a competitividade dos produtos nacionais frente ao mercado internacional. E, nesses países, suscitou também uma ampliação, clareza e até conquista de direitos dos consumidores. No Brasil, entre outros exemplos, foi a criação do código dos consumidores e do IDEC (Instituto de Defesa dos Consumidores) e a divulgação de informações confiáveis sobre produtos na mídia por órgãos de competência reconhecida (INMETRO, etc.).

Antes, os defeitos eram corrigidos, mas sem eliminação das causas e, normalmente, se procurava o culpado, quando na maioria das vezes o erro era do sistema. Na trilogia de Juran [1993], os problemas crônicos não tinham adequada atenção para soluções, os esporádicos sim (questão de controle); entretanto, são justamente nos crônicos onde se conseguem as melhorias mais importantes.

A gestão voltada para a qualidade total tem foco na adequação à satisfação do consumidor, inclusive quando este passa a ter preocupações com as questões ambientais. Para Juran [1988], o conceito de cliente e usuário é mais amplo daquele que é geralmente encontrado na literatura corrente, pois inclui a Natureza entre os consumidores, o consumidor final dos produtos manufaturados com os recursos extraídos dela [Bello, 1998]. No entanto, as empresas foram muito lentas em internalizar esse conceito na prática empresarial.

Apesar disso, a implantação de programas de qualidade resultou em mudanças internas nas empresas em tudo o que se fazia, em seus processos e, principalmente, na visão de responsabilidade coletiva dos seus integrantes. A sustentabilidade econômica foi, muitas vezes, o fator principal no processo de convencimento para adoção de um programa de qualidade. Levantamento de custos da má-qualidade e, do lado positivo, um conjunto de procedimentos e métodos levando à agregação de valor, à utilização mais eficaz dos recursos e à racionalização da forma de trabalho, serviram de justificativa para mudanças radicais.

A idéia de que competir no mercado requer certas atitudes e novas posturas referentes à qualidade, generalizou-se. Já existe uma visão consensual, que foi consagrada na norma

internacional - série ISO 9000- e a parte econômica está desenvolvida com grande precisão no que se refere aos custos e à eficiência.

Para garantir a sobrevivência no mercado, a empresa precisa ter condições de competir em preço, e em qualidade do produto/serviço, de forma que estes atendam às expectativas do mercado consumidor. A questão sempre presente e analisada é: o que leva à qualidade do produto? A resposta tem alto grau de subjetividade por parte dos consumidores. Vista pelo lado das empresas, está ligada ao processo produtivo e sua racionalização (redução de insumos, desperdícios, e custos), ao projeto de produto e serviços oferecidos, tudo isso para se atingir preços compatíveis com a qualidade exigida por determinada faixa do mercado.

Métodos, ferramentas e formas de implementação da Gestão da Qualidade Total foram desenvolvidos. As diferenças encontradas na literatura são detalhadas por Lanzas [1994] na dissertação 'Análise das Abordagens da Qualidade', que, com base nas contribuições dos principais autores (cinco) da área de qualidade, elabora uma diferenciação clara quanto à: visão da qualidade (centrada no processo, no produto ou no cliente, e suas estratégias de atingimento); características do sistema de qualidade (forma de estruturação); fatores humanos (forma de participação da mão-de-obra na gestão do controle e sua compreensão e importância); foco de atenção aspectos fundamentais e grau de importância no gerenciamento, e implantação.

Qualidade se transformou em uma arma de competição para que empresas possam sobreviver e ganhar novos mercados ou ampliar a sua fatia nos que já conquistou. A importância da qualidade cresceu com o reconhecimento das exigências dos consumidores por produtos de qualidade, além de diminuição de custos. Daí a conscientização de que os desperdícios ocasionam custos, diminuindo os lucros da empresa e elevando o preço dos produtos aos consumidores.

Também, para atender o mercado, começou-se a fazer produtos em menores quantidades, em vez de produtos em série e grandes estoques (produção em escala). Ocorreram mudanças na forma de trabalhar, no processo produtivo - na forma de administrar a produção, entre outras *JIT*, *Kanban*-, nos produtos e no tratamento dos recursos humanos (RH). Trata-se de uma questão de eficiência, redução de custos, redução de consumo de energia e de insumos.

Os recursos humanos, dentro da visão da qualidade e sustentabilidade econômica, são uma peça importante na engrenagem da eficiência. Passa-se a considerar importantes sugestões vindas dos mesmos. Os programas de qualidade pressupõem uma maior participação e polivalência (que contribui para mostrar as falhas na educação provenientes da

especialização do trabalho) dos funcionários. Em vez de 'homem-máquina', o funcionário passa a ver visto como 'contribuinte pensador'. Para ser eficiente tem de estar motivado. Daí porque da necessidade de incentivos, motivação e remuneração condizente para que trabalhe satisfeito. Requer também treinamento, a fim de participar no processo de produção mais ativamente.

2.3.2 - A gestão dos recursos humanos

Quando se pensa nos recursos humanos, é importante recordar algumas aplicações da Teoria do Capital Humano (TCH), que tem um prestígio cíclico. Com a crise do modelo taylorista-fordista, a TCH ressurgiu, em abordagens ligadas à redefinição das relações de trabalho na empresa e o papel do sistema educacional [Cattani, 1997].

A idéia do aperfeiçoamento da mão-de-obra, com vistas a elevar a eficiência do trabalho e do capital, constantes nas obras de Adam Smith e Marx, foi negada por algum tempo devido à versão neoclássica ou keynesiana da economia. Nesta, os aumentos na produtividade eram explicados pela capacidade gerencial, intensificação do trabalho, eficiência da política econômica e, principalmente, incorporação de progressos técnicos. “No pensamento neoclássico, a produção é a soma dos fatores transformados, e o crescimento resulta do acréscimo de cada fator” [Cattani, 1997]. Na década de 60, no entanto, Theodore elabora nova teoria, que lhe deu Prêmio Nobel (em 1973), e teve grande impacto no Terceiro Mundo, pois, foi considerada como uma alternativa para alcançar o desenvolvimento econômico, além de reduzir desigualdades sociais e aumentar a renda das pessoas. A educação é comparável a um investimento produtivo. Entretanto, Kenneth Arrow, Nobel de Economia em 1972, contestou haver ligações positivas entre educação e produtividade e entre educação e salários, com sua Teoria do Filtro. Nesta teoria se demonstra que a educação operária é um processo de seleção de indivíduos e reforça a estratificação social. [Cattani, 1997].

No Brasil, segundo Cattani [1997], o livro de Schultz (O capital humano, 1973), inspirou autores ligados aos governos militares, entre os quais, Simonsen (69) e Langoni (74). Havia a idéia de que com políticas educacionais, impostas de formas tecnocráticas, se promoveria o desenvolvimento econômico. Mas, Wagner Rossi (1980), entre outros, “demonstrou que havia uma grande diferença entre o discurso genérico e as práticas limitadas; resultando na manutenção dos setores dominantes” [op.cit.].

O pensamento neoliberal dos anos 80-90 revitalizou a Teoria do Capital Humano com trabalhos de Gary Becker, que acabou recebendo em 1992 o Prêmio Nobel, e gerou mudanças organizacionais nas empresas. Becker, baseado na TCH, explicou e justificou as diferenças de salários como responsabilidade dos próprios trabalhadores [Cattani, 1997].

Cattani [1997] destaca o prestígio da TCH, nos últimos dez anos, ligado às práticas e aos debates a respeito de flexibilização e à qualidade total, bem como na discussão sobre o papel da formação dos trabalhadores como elemento emancipador ou condicionador da ação. Esse autor associa a TCH com as redefinições do padrão de gestão do trabalho. A competitividade leva empresas a desenvolverem estratégias visando à qualidade total, mediante a participação dos trabalhadores. Em suas palavras:

Torna-se necessário conquistar o comprometimento dos trabalhadores no processo produtivo, especialmente quando se trata de operação de máquinas e equipamentos sofisticados e caros. A contribuição da mão de obra qualificada subestimada no sistema taylorista-fordistas, passou a ser valorizada para atender as novas necessidades das empresas. Políticas específicas de formação passaram a ser adotadas segundo os princípios de seletividade dos trabalhadores [Cattani, 1997].

Ao mencionar RH nos programas de qualidade, Cattani [*op.cit.*] lembra os grupos de Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), que apesar de adesão voluntária, mostraram que esta participação acabou em muitos casos fazendo parte dos critérios de avaliação para as empresas (promoção, curso de especialização). Esses grupos lidam com solução de problemas de interesse da empresa, inclusive com a exclusão de alguns temas, direta ou indiretamente ligados a esse interesse, que são proibidos, entre estes a reivindicação de aumento de salários. A ação desses grupos fez surgir a necessidade de técnicas para desenvolver habilidades de comunicação, tomada de decisão e solução de problemas em grupo.

Os CCQ's, que se popularizaram com o sucesso ocorrido no Japão, - nos EUA eram conhecidos como *Quality of Work Life* (QWL) - fazem parte dos programas de participação dos trabalhadores (humanização do trabalho, enriquecimento de tarefas, gerência participativa, grupos autônomos). A democratização do espaço de trabalho, pregada pelos defensores das novas formas gerenciais, tornou-se uma forma de superar a insatisfação e apatia, advindas da alienação do trabalhador no sistema fordista-taylorista. Tais programas favorecem a participação nas tomadas de decisões, promoção do seu autodesenvolvimento e reconhecimento, e a efetiva contribuição para o aperfeiçoamento do processo produtivo, com sugestões criativas. Hirata [*in* Cattani, 1997] destaca que no Japão os CCQ's são considerados formas de autogestão (*'Jishukanri'*), mas não são confundidos com a

organização da produção controlada pelos trabalhadores, nem com os chamados grupos 'semi-autônomos'.

Muitas empresas, porém, não alcançaram a extensão ampla da mudança, pois endereçaram esforços às áreas convencionais de redução de custos mediante eliminação de funções e pessoas.

A qualidade facilitou o cumprimento de aspectos de legislação, regulamentação - normas técnicas e padrões aplicados ao produto - e especificações dos clientes. E, esta conformidade do produto ao mercado gerou ações de integração entre a organização e a comunidade em que ela se insere.

2.3.3 - O executivo/gerente

Se antes dos recursos humanos de uma empresa foi demonstrada a importância de todos para a qualidade, agora se ressalta também o papel dos executivos.

Há autores que fazem uma distinção sutil entre administração e gerenciamento. Importa focalizar a função destes no âmbito da gestão. Após analisar as várias escolas de pensamento sobre o assunto, Escrivão Filho [1995], em sua tese sobre 'A natureza do trabalho do executivo', considera esse trabalho como sendo necessariamente o de construtor e intérprete do sentido subjetivamente compartilhado pelas pessoas com relação ao sistema de gestão empregado na empresa, facilitando uma melhor compreensão da significação da ação do executivo. Para Escrivão, a denominação de executivo inclui o termo administrador, dessa forma não se trata de quem fez administração e, sim, aquele que na atividade técnica, é "responsável em conduzir uma equipe à consecução de metas pré-estabelecidas" [op.cit]. O autor parte do fato de que a Teoria Administrativa, por ter sido desenvolvida em mega-empresas, se aplica com menos propriedade em empresas menores, e estabelece hipóteses - confirmadas no final - da inadequação na sua transferência para empresas de médio porte.

A maioria dos autores descreve o trabalho do executivo valendo-se das atividades descritas por Fayol. Gestão é o processo de realização dos objetivos organizacionais e o desenvolvimento racional deste processo implica em quatro funções: planejamento, estrutura, influência e controle, ao mesmo tempo uma atividade intelectual desempenhada por certas pessoas num contexto organizacional [Madureira, 1990].

O trabalho de tese de Escrivão [1995] dirime dúvidas quanto ao termo gerenciamento ou administração - que para a maioria das pessoas é sinônimo, embora muitos autores façam questão de diferenciá-los - e apresenta também uma revisão da literatura da Engenharia da

Produção. Para descrever o trabalho do executivo, Escrivão Filho revê a ‘abordagem do processo’ (originada com Fayol) e a ‘dos papéis’ (de Mintzberg).

Escrivão comenta que Carroll (na *Academy of Management Review* -1987), após exame de 21 livros de gerência, datados de 1983 a 1986, concluiu que todos mencionam as funções de Fayol para descrever o trabalho do executivo [Escrivão, 1995].

Na abordagem da gestão como ‘processo’, as funções dos gerentes são atividades que formam um conjunto de procedimentos seqüenciais repetidos de concepção e simultânea operação, do qual surgiu o termo ‘processualistas’ para identificar os seguidores de Fayol. Mas nem os autores processualistas mantêm consenso entre si, apesar de que suas diferenças não alteram o significado da abordagem de processo. Para clarear isso, Escrivão [*op.cit.*] dividiu essa abordagem em três períodos: o de formulação (1916); o de revigoração (1950), e o de integração (1960). E isto serve para qualquer conceito.

Convém destacar que Fayol (1841-1925), fundador da ‘abordagem processual’, trabalhou mais de cinquenta anos como gerente e diretor. A formulação dos seus princípios e elementos de gerência, portanto, vieram de sua própria experiência profissional. Para Fayol as funções do executivo são as atividades de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Onde prever é ‘deduzir as possibilidades do futuro’ partindo de um conhecimento ‘definido e completo do passado’, ‘perscrutar o futuro e traçar o programa de ação’; organizar define e estabelece a estrutura da empresa com referência aos seus objetivos, meios de operação e ‘curso futuro’ de acordo com o planejamento, ou dotar a empresa para seu funcionamento com meios materiais {matéria-prima, utensílios, capital, e social (pessoal)}; comandar ‘coloca em funcionamento’ o que foi definido pelo planejamento e ‘estabelecido pela organização’; coordenar ‘traz harmonia e equilíbrio ao todo’ e ‘unifica’ esforços, e controlar cuida para que as operações executadas sigam o plano adotado [Escrivão, 1995].

Na década de cinquenta houve um ‘revigoração’ da contribuição de Fayol, que ficou meio esquecida nos anos trinta e quarenta, com o movimento das relações humanas. Na ‘segunda geração’ de autores encontra-se William H. Neuman que define a gerência como ação de “orientar, dirigir e controlar esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum” e a tarefa de qualquer executivo consistindo em “planejar, organizar, reunir recursos, dirigir e controlar” [Neumann *in* Escrivão, 1995].

Harold Koontz e Cyrill O’Donnell [*in* Escrivão, 1995; Koontz, O’Donnell e Weirich, 1986] definem gerência como “fazer coisas através dos outros”, e acharam mais útil agrupar as funções do executivo em “planejamento, organização, designação de pessoal, direção e

controle”. E concebem a coordenação como ‘a própria essência da administração’, uma atividade implícita de direção, coordenação sincronizada dos subordinados.

Já na metade da década de cinquenta, segundo Escrivão Filho [1995], o processo do executivo torna-se composto de quatro funções: planejamento, organização, direção e controle. E os autores variam pouco deste ‘núcleo comum’.

O período de ‘integração’ se deu no começo dos anos 60, quando a abordagem processual foi remodelada. Cresce a influência do contexto no papel do executivo, o que leva à concepção da “responsabilidade social da administração”. Foi a época de repensar o ensino administrativo ante a rápida evolução dos conhecimentos sobre gestão, vindo dos métodos quantitativos, das Teorias da Decisão e dos Sistemas [*op.cit.*].

Longenecker [1981, *in op.cit.*], autor da corrente de pensamento das relações humanas, diz que as funções dos gerentes são quatro – planejar, dirigir, motivar e controlar. Escrivão [*op.cit.*] comenta que outros autores das relações humanas não estruturam a obra segundo o processo gerencial, mas a integram ao definir a natureza do trabalho executivo, como é o caso de Gibson *et al.* [*in op.cit.*]: “gerenciamento como processo consistente de funções e atividades relacionadas que fornecem fundamentação para a compreensão e análise da prática do executivo”.

Para os autores da Teoria dos Sistemas os processos do executivo fundamentais são planejamento, organização e controle; e, devido a impossibilidade deles de lidarem com conceitos em nível micro de análise, veio ajudar a teoria da contingência, frisando que apesar de relacionado a cada situação, o processo do executivo compõe-se de planejamento, organização, direção, comunicação e controle [Escrivão, 1995].

Já os autores da abordagem dos papéis, entre eles, Mintzberg, Stewart, e Kotter, criticam a abordagem processualista de Fayol e seus seguidores. Mintzberg [1975; *in Salm* 1996, *in* Escrivão, 1995] o faz em artigo sobre os mitos do trabalho dos executivos. Dentre os mitos, destaca como primeiro, o do executivo como planejador reflexivo e sistemático; mas na realidade as atividades são mais para ação, e características de brevidade, variedade e descontinuidade. Em segundo lugar, é que aqueles executivos eficazes não têm deveres regulares para executar; mas, de acordo com este autor eles têm e cita rituais, cerimônias, negociações e a coleta informal de informações. Terceiro, necessita-se de informação agregada, sendo melhor um sistema formal de informação; isso é rebatido pela afirmação de que os executivos preferem meios verbais (telefonemas e encontros). Quarto, a administração “é ou se torna uma ciência e uma profissão”; no entanto, o programa dos executivos permanece trancado nos seus cérebros e “para descrever estes programas confiamos em

palavras como planejamento e intuição, mas raramente paramos para conceber que elas são apenas rótulos para nossa ignorância” [Mintzberg *in* Escrivão, 1995].

Os papéis do executivo mais representativos descritos por Mintzberg [1975, *in* Escrivão Filho, 1995] são:

- interpessoais: representativo (caráter cerimonial); líder (responsável pelo trabalho das pessoas) e contato (fora da cadeia vertical de comando);
- informacionais: monitor (examina seu ambiente procurando informações e interroga seus contatos – de ligação e subordinados); disseminador (passa informações diretas aos subordinados) e porta-voz (envia informações para pessoas fora de sua unidade);
- decisoriais: empreendedor (busca melhorar unidade, adapta às condições de mudança do ambiente); solucionador de distúrbios (responde involuntariamente a pressões – mudanças fora de seu controle); alocador de recursos (decide quem obtém o que na sua unidade, e recurso mais importante é seu tempo), e negociador (negociações, gasta parte do seu tempo) [*op.cit.*].

Alguns apóiam Mintzberg, outros não, como cita Escrivão (Lau, Newman e Broedling). E “dizer que os dez papéis formam um todo integrado não é dizer que todos os executivos dão igual atenção a cada papel” [Mintzberg *in* Escrivão, 1995].

Stewart [*in* Escrivão, 1995] também critica abordagem de processo, e sua análise leva em conta o conceito de cargo e de agenda. Cargo é representado por demandas (atividades realizadas, ou a realizar, por causa da descrição do cargo, ou porque o chefe as considera importantes); restrições (fatores limitantes - citando entre eles financeiros, legal, desaprovação) e escolhas (‘atividades que o ocupante pode fazer, mas não tem de fazer’ - exemplos dados por Escrivão: como o trabalho é feito, ou participar de alguma atividade). Já a agenda de Stewart é referente ‘ao processo pelo qual o executivo decide o que fazer’, ou nas palavras de Escrivão, “estratégias pessoais para realizar as metas de seu trabalho”. Dessa forma, para explicar o trabalho do executivo não basta só descrever seu trabalho, mas “é preciso considerar as escolhas à disposição do ocupante do cargo”. O trabalho do executivo não pode ser generalizado [Escrivão, 1995].

Kotter, segundo Escrivão [*op.cit.*], ao pesquisar (de 1976 a 1981) quinze executivos em nove empresas de vários ramos nos USA, notou que os executivos lidam com dois desafios do cargo, a saber, a diversidade e o volume de informações potencialmente revelantes e a dependência de um grande número de pessoas. Dessa maneira, seu modelo de desempenho no cargo é construído mediante a agenda de trabalho e a rede de contatos. Kotter chegou a concluir que os executivos com experiência no cargo (com mais de um ano) são

mais eficazes gastando menos tempo para realizar suas ações, as quais foram separadas por Escrivão [1995] em três pontos:

- ao estabelecer suas agendas procuram obter mais informações dos outros, fazem de forma mais hábil questões, estabelecem com mais êxito programas/projetos para realizar múltiplos objetivos juntos;
- criam redes de contatos com muitas pessoas talentosas; também com subordinados, fazem uso de vários métodos com habilidade (encorajam pessoas a se identificarem consigo ou fazem pessoas se sentirem dependentes para progresso na carreira), e
- ao implementar as agendas utilizam influências, informação e recursos orçamentários, onde estas influências indiretas são mediante reuniões, histórias e linguagem e pelo encorajamento, elogio, recompensa e muito pela motivação face a face. [Escrivão Filho, 1995]

Escrivão [*op.cit.*] finaliza mencionando que a brevidade, variedade e fragmentação do trabalho são visíveis no comportamento gerencial tanto em Mintzberg como em Kotter. Além disso, Kotter manteve a visão de Mintzberg no que se refere ao gerente como 'um respondente em tempo real, com uma agenda reativa' [*op.cit.*].

Com relação à área da Engenharia de Produção, tendente pela abordagem do processo, define as funções do executivo em planejar, organizar, dirigir e controlar. Autores dessa área apresentam diferenças, mas sem grandes variações. O crescimento de uma especialização no planejamento e controle da produção fez surgir a gestão da produção propriamente dita, que reteve mais claramente a noção de gerência. O controle da produção está relacionado com o planejamento e a direção dessas atividades e não só com o controle ou orientar para seguir planos [Escrivão, 1995].

A revisão bibliográfica aqui feita com base na tese de Escrivão, sustenta a preferência pelo termo 'gerenciar' no seu sentido mais amplo, o que engloba planejar, organizar, dirigir e controlar. Em vez da distinção efetuada por diversos autores que alegam que não se administram pessoas, ou que gerenciar é tratar com a execução – diferenciando eles afirmam que administração é mais planejamento, e gerenciar é lidar com problemas menos complexos do dia a dia na execução - toma-se emprestado de novo o dizer de Koontz e O'Donnell de que gerência é 'fazer coisas através dos outros'. Portanto, pode-se concluir que o termo gerenciar é o mais apropriado para designar relações com pessoas.

2.4 - Nova Visão da Sustentabilidade Empresarial

A qualidade visa a sustentabilidade da empresa, sob a ótica econômica. E grande parte da literatura está dedicada à sustentabilidade da empresa pelo lado econômico, o qual a empresa para poder competir no mercado precisa desenvolver certas atitudes, posturas e normas. E estas, na área de qualidade, já se tornaram aceitas, existindo uma visão consensual, bem como as normas consagradas pela série ISO 9000. Pode-se ainda acrescentar que também essa parte econômica, na literatura, se encontra bastante desenvolvida, no que diz respeito a custos e eficiência.

Para garantir a sobrevivência da empresa no mercado, ela precisa ter condições de competir em preço e em qualidade do produto/serviço, de forma que este responda às expectativas do mercado consumidor. A questão analisada é o que leva a qualidade do produto; e aí estão a questão de processo, produto, *design*, etc., já mencionados.

Cada vez mais, em vez de produtos em série (produção em escala), começou-se a fazer produtos em menor quantidade para atender o mercado. E por uma questão de eficiência houve mudanças na forma de trabalhar o processo produtivo, os produtos e os recursos humanos (RH). Estas mudanças, ou avanços, com uma participação mais criativa da 'mão-de-obra', uma redução do consumo de energia e um aproveitamento mais racional dos insumos, acabaram por produzir efeitos positivos na área ambiental, com reflexos inequívocos na melhoria social.

Os recursos humanos dentro da visão da qualidade e sustentabilidade econômica são uma peça central desta engrenagem da eficiência, desde o *design* ao processo produtivo, sendo vistos como um fator de produção. Mas para que sejam eficientes têm de estar motivados. Daí todo um processo de motivação, além de uma remuneração condizente com treinamento, capacitação e acompanhamento no processo de produção. Essa forma de envolvimento da 'mão-de-obra', além de interesse da empresa, tem sido um significativo avanço do ponto de vista social.

O ser humano começa a ser visto não mais como um homem-máquina, mas como um indivíduo com o qual a empresa passou a se preocupar (pode-se dizer de uma forma mais ampla), como possuidor de maiores direitos sociais (higiene, saúde, melhores condições de trabalho, etc.) e em alguns aspectos extensivos à família.

A empresa começou a tratar 'melhor' o ser humano que nela trabalha, 'bem' melhor do que vinha fazendo. A época em que se inicia a qualidade foi também quando começou a surgir legislação controlando as empresas pelo abuso que se fazia dos funcionários.

Na fase anterior, no primeiro processo de industrialização, o homem era como que escravizado para fins de produção. Ainda hoje, não é raro se encontrar discussão sobre trabalho, mulher e criança, amparado no consenso de que as práticas atuais exigem persistência na divulgação ampla de direitos, direitos iguais.

Pouco a pouco foram sendo introduzidos critérios sociais que se transformaram em leis trabalhistas, resultantes de iniciativas de algumas empresas e também do movimento sindical. Os sindicatos aos poucos se formaram como uma reação contra o abuso do capital sobre o trabalho. Mais recentemente, porém, o poder dos sindicatos vem se esvaindo.

Até aqui tudo girou em torno da gestão da qualidade visando a sustentabilidade econômica, na qual os recursos humanos e o aspecto social já eram considerados, mas não enquanto focos principais.

Agora cada vez mais a sustentabilidade de uma empresa passa a envolver profundamente as outras duas áreas a serem incorporadas pela gestão: a ambiental e a social (sentido amplo). A globalização do mercado impõe continuar com a preocupação da empresa em crescer e em buscar inovação tecnológica, além de adicionar ênfase à prática de integrar-se a outras empresas.

A inclusão da área ambiental é assunto do próximo capítulo, e, depois, verificar-se-á a área social, compondo assim uma visão integrada que a gestão empresarial deverá incorporar para manter-se no mercado.

CAPÍTULO 3 - GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE ECOLÓGICA

Este capítulo traz para o quadro de referência os desafios ecológicos para a sustentabilidade da empresa. Retoma, para isso, o tema da gestão da qualidade ambiental com vistas ao desenvolvimento sustentável no sentido genérico (Bello, 1998). A abordagem, porém, é mais específica, pois parte da gestão da sustentabilidade da empresa propriamente dita, para identificar, no âmbito maior do conceito de desenvolvimento sustentável em geral e no contexto da economia globalizada, os desafios que ela encontra advindos dos requisitos da promoção da qualidade do meio ambiente. Para tanto, examinar-se-á os condicionantes e requisitos que dizem respeito, de um lado, às atividades econômicas internas da empresa, e, do outro, aos impactos sobre o ecossistema externo. Amplia-se, então, o quadro de referência da gestão da sustentabilidade da empresa, para além da sustentabilidade econômica, já que inclui nele os requisitos de ordem ecológica.

Assim, optou-se em subdividir o capítulo em três partes. A primeira coloca as preocupações da consciência ecológica no contexto do desenvolvimento sustentável. A segunda examina as estratégias de gestão ecológica, visando uma melhor maximização do uso dos recursos naturais e a minimização dos efluentes nocivos aos sistemas ecológicos. Nesse sentido, análise do ‘ciclo de vida dos materiais’ e de impactos ecológicos proporcionam um esquema apropriado ao estudo proposto neste trabalho. A proposta do **ZERI** (*Zero Emissions Research Initiative*) é recolocada nesta perspectiva. A terceira parte destaca as conseqüências práticas para a gestão empresarial e os desafios que a consciência ecológica coloca para a gestão da sustentabilidade empresarial no contexto da economia globalizada.

3.1 - Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Ecológica

Uma literatura especializada sobre a deterioração ambiental e sua relação com o estilo de crescimento econômico vem aumentando em volume, profundidade e abrangência desde a década de 1950. Albert Schweitzer (1954) ganhou o Prêmio Nobel da Paz ao popularizar a ética ambiental; “Primavera Silenciosa”, de Rachel Carson, lançado em 1962, trata do uso e efeitos dos produtos químicos sobre os recursos ambientais [Dias, 1994]. Ambos deram destaque ao problema que se agravou no século XX. O Clube de Roma, com seu relatório “Limites do Crescimento” (Meadows *et al.*, 1972), dá o sinal de alarme para o crescente consumo mundial que caminhava para um limite de crescimento e um possível colapso do sistema *societal* global [*op. cit.*].

Nas décadas de 70 e 80, com os desastres ambientais de Bhopal e Chernobyl - respectivamente, vazamento numa fábrica de pesticida na Índia e explosão de reator nuclear, na então União Soviética, cresce uma conscientização ambiental na Europa, seguida nos EUA, depois do vazamento de petróleo do Valdez [Callenbach, Capra *et al.*,1993]. Face a esses desastres, a questão ambiental tornou-se o centro do debate político. “O ponto crucial é que a gestão dos recursos naturais não é uma questão apenas técnica e, com isso, não pode ser isolada do contexto social e político” [Brügger, 1994]. Ao mesmo tempo, os avanços científicos, graças a um esforço multidisciplinar em escala global veio reunindo dados e análises dos fenômenos naturais, estabelecendo relações de causa e efeito entre esses e as atividades humanas.

Na história recente, as discussões sobre as questões ambientais têm se dividido entre as causas e conseqüências da mudança climática, o conceito e prática do desenvolvimento sustentável, e a gestão sustentável do meio ambiente em nível global e local. Essas discussões vêm do despertar e formação da consciência ecológica, que pode ser dividida em três fases: a Reunião de Estocolmo em 1972 - a primeira grande conferência das nações sobre o meio ambiente; o Relatório de Brundtland em 1987 como resultado de uma comissão de estudos de quatro anos que cunhou as bases e o conceito de desenvolvimento sustentável, e a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - UNCED (ou conhecida por ‘Rio-92’ ou ‘Eco-92’) que procurou o consenso para sua operacionalização.

3.1.1 - O despertar da consciência ecológica

Entre os muitos avanços e mudanças dos últimos cinquenta anos, um dos mais importantes é o despertar de uma consciência ecológica, ou seja, a necessidade de harmonizar desenvolvimento econômico com qualidade do meio ambiente. Essa harmonia é expressa em termos de ‘desenvolvimento sustentável’, um conceito que hoje é compartilhado por vários setores da sociedade (governo, academia, sociedade civil e empresários).

A crescente e a rápida expansão da atividade econômica, seguindo o modelo industrial e agrícola prevalecente (intensa mecanização, intenso uso de recursos naturais), vêm deteriorando os ecossistemas e, portanto, levando à insustentabilidade a longo prazo. Os cientistas foram os primeiros a identificar os impactos negativos das atividades econômicas sobre os ecossistemas, na mudança climática e nos danos para a saúde humana. Hoje é preocupação mundial a persistência do efeito estufa (aumento de dióxido de carbono e outros gases na atmosfera), a destruição progressiva da camada de ozônio, a acidificação do solo e da

superfície das águas, o aumento de lixos radioativos, o acúmulo de metais tóxicos nos sedimentos e no solo, o acúmulo de produtos químicos não-biodegradáveis no meio ambiente, a contaminação e exaustão de cursos d'água, a perda de florestas tropicais, de terras úmidas, de biodiversidade em geral.

O impacto dos desastres ecológicos e a visível deterioração de muitos ecossistemas têm gerado uma consciência social coletiva. Há vários exemplos de lugares onde os sistemas naturais foram destruídos e a qualidade de vida dos sistemas sociais foi perdida e tiveram que ser recuperados (por exemplo, Cubatão - SP). Entende-se, por isso, a preocupação dos governos, organizações não-governamentais (ONG), opinião pública, organizações internacionais e, agora, muitos industriais em reconhecer a necessidade de uma mudança fundamental no manejo e uso dos recursos naturais, de forma a compatibilizar as atividades econômicas com os princípios ecológicos. O reconhecimento de que os impactos ambientais negativos são atribuídos principalmente às atividades econômicas, ressalta a relevância de gestão dos processos produtivos, devendo ir além dos conceitos da sustentabilidade econômica e qualidade, já assimilados, para incluir também o conceito de sustentabilidade ambiental e ecológica. Sabe-se que a industrialização é responsável por uma grande parcela da poluição ambiental. Parece óbvio, portanto, que é no setor produtivo em que a mudança se faz, prioritariamente, necessária. O interesse da empresa pela qualidade ambiental talvez não seja tão somente uma preocupação social em si, ou um conformismo com políticas de governo, mas uma questão de sobrevivência no mercado.

O despertar e a generalização da consciência ecológica deram-se em três grandes fases, ao longo de meio século.

Os primeiros sinais na literatura apareceram após a Segunda Guerra Mundial (Schweitzer, 1954; Carson, 1962). A partir dos anos 70, fortalece-se a noção de limitação dos recursos naturais com receio de sua exaustão e dos estragos causados pela crescente poluição. Nesse sentido, Brügger [1994] menciona que “na década de 70 predominava no ‘inconsciente coletivo’ mundial a idéia de que a chamada crise ambiental se devia, sobretudo, à exaustão dos recursos naturais, à poluição, etc. Poucos eram os que se aventuravam a destacar os aspectos sociais dessa crise. Até aquela década vivenciava-se ainda, em nível planetário, o fim de uma certa prosperidade por uma ciência e uma tecnologia - ‘boas em si’ que são cada vez mais questionadas” [Brügger,1994].

Nessa época, a questão ambiental ganha um cunho político. Primeiro, com a publicação pelo Clube de Roma, em 1972, de ‘Limites do Crescimento’ ou ‘Relatório Meadows’, que sugeria o controle de natalidade para obter-se o controle sobre a economia.

Segundo, pois no mesmo ano, realiza-se a Conferência da ONU sobre o Ambiente Humano, conhecida como Conferência de Estocolmo, onde se “buscava soluções técnicas para os problemas de poluição” [Brasil, 1991].

A Conferência previa inicialmente se ocupar de grandes preocupações dos países desenvolvidos, dentre elas a poluição, a mudança climática e a questão da chuva ácida na Europa, mas acabou por levar à reflexão, de forma mais ampla, das questões políticas, sociais e econômicas envolvidas. “... onde as recomendações passaram a ser mais realistas e mais próximas da vida e da qualidade da vida humana” [Maimon, 1992]. A ótica dos países desenvolvidos, contudo, não contemplava a necessidade do desenvolvimento econômico dos países menos industrializados. Daí a criação, pela ONU, da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, cujo relatório ‘O Nosso Futuro Comum’ ou ‘Relatório de Brundtland’, veio mostrar a necessidade de um novo tipo de desenvolvimento capaz de manter o progresso em todo o planeta e, em longo prazo, ser alcançado pelos países em desenvolvimento e desenvolvidos [Nosso Futuro Comum, 1991]. Nele, apontou-se a pobreza como uma das principais causas e um dos principais efeitos dos problemas ambientais do mundo. O relatório criticou o modelo adotado pelos países desenvolvidos por ser intrinsecamente insustentável e impossível de ser copiado pelos países em desenvolvimento, sob pena de se esgotarem rapidamente os recursos naturais. Emerge, desta forma, o conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, “o atendimento das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” [Nosso Futuro Comum, 1991].

Esse conceito tornou-se o centro dos debates em 1992, na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro - UNCED (Rio-92/Eco-92). Na Rio-92, foram firmadas duas convenções (uma sobre clima e outra sobre biodiversidade), uma declaração de boas intenções e uma Agenda de Ação - a Agenda 21 [Mello, 1996]. Esse marco mudou os rumos mundiais com o consenso de mais de uma centena de países, retratado na elaboração da Agenda 21. Como recomendação maior, foi proposto que cada país fizesse a adaptação da mesma à sua realidade, ou seja, ordenar prioridades e maneiras de implementá-la nas diversas áreas propostas.

A Agenda 21 trata de temas como pobreza, crescimento econômico, industrialização e degradação ambiental, e propõe uma série de ações, objetivos, atividades e meios de implementação, nas quais os mais diversos atores de uma sociedade, em nível mundial, são convocados a perseguirem o desenvolvimento sustentável. Ela espelha um consenso mundial e um compromisso político no nível mais alto que diz respeito ao desenvolvimento e à

cooperação ambiental, e seu sucesso na execução é responsabilidade principal dos governos [Conferência, 1996].

Quanto ao papel a ser desempenhado por cada um dos principais grupos de uma sociedade, proposto na referida Agenda, ressalta-se que, como a prosperidade desejada para o processo de desenvolvimento é fruto do resultado das atividades do comércio e da indústria, as mesmas devem perseguir uma gestão ‘responsável’ (manejo responsável) do meio ambiente. Isso seria conseguido, reduzindo os riscos e perigos, por meio de uma redução de impactos sobre o uso dos recursos e no meio ambiente, fazendo uso de processos de produção mais eficientes, estratégias preventivas, tecnologias e de procedimentos mais limpos de produção ao longo do ciclo de vida do produto, assim minimizando ou evitando os resíduos. Nesse sentido, a Agenda 21 salienta: “o aperfeiçoamento dos sistemas de produção por meio de tecnologias e processos que utilizem os recursos de maneira mais eficiente e, ao mesmo tempo, produzam menos resíduos - conseguindo mais com menos - constitui um caminho importante na direção da sustentabilidade do comércio e da indústria” [Conferência, 1996].

No que se refere à comunidade científica e tecnológica, a Agenda 21 [op.cit.] recomenda melhorar a comunicação e a cooperação entre essa comunidade e os responsáveis por decisões, bem como com o público em geral, a fim de proporcionar um uso maior da informação e dos conhecimentos na implementação de políticas e programas, além de promover um “código de conduta e diretrizes relacionado com ciência e tecnologia”, visando, entre outros, “melhorar e acelerar o reconhecimento e valor das contribuições ligadas ao meio ambiente e desenvolvimento” [op.cit.]. Isso é o ideal recomendado; mas não se notam grandes mudanças e a sociedade ainda permanece a espera da construção da agenda local em muitos países.

3.1.2 – O desafio do desenvolvimento sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável, apesar da diversidade de definições, do pouco consenso e ausência de estratégias operacionais eficazes, tem o reconhecimento de que precisa ser considerado como relevante a sua perseguição. A questão posta de forma cada vez mais insistente pela sociedade em países desenvolvidos e em desenvolvimento é: como assegurar desenvolvimento sustentável, conciliando o crescimento da atividade econômica com a qualidade ambiental?

O termo desenvolvimento sustentável foi primeiramente utilizado por Robert Allen, no artigo “*How to Save the World*”, no qual resumia o livro “*The World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*” (1980), da *International Union*

for the Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN), United Nations Environmental Program (UNEP), e World Wide Fund (WWF, antes denominada World Wildlife Foundation). Allen o define como sendo “o desenvolvimento requerido para obter a satisfação duradoura das necessidades humanas e o crescimento (melhoria) da qualidade de vida” [Allen *apud* Bellia, 1996].

Rotmans e Vries [1997] comentam que a noção de desenvolvimento sustentável demorou quase uma década para ser amplamente conhecida nos círculos políticos, e que o relatório de Brundtland foi a peça-chave. Eles destacam também que apesar da importância do conceito nos atuais debates políticos e científicos, não existe uma única definição que seja compartilhada por todos interessados. Os elementos que compõem o conceito de desenvolvimento sustentável já foram colocados, ou seja, a preservação da qualidade dos sistemas ecológicos, a necessidade de um crescimento econômico para satisfazer às necessidades sociais e a equidade (todos possam compartilhar) entre gerações presente e futura. Dessa forma, percebe-se que os ideais do desenvolvimento sustentável são bem maiores do que as preocupações específicas, como a racionalização do uso da energia, ou o desenvolvimento de técnicas substitutivas do uso de bens não-renováveis ou, ainda, o adequado manejo de resíduos. Mas, principalmente, é o reconhecimento de que a pobreza, a deterioração do meio ambiente e o crescimento populacional estão indiscutivelmente interligados. Nenhum desses problemas fundamentais pode ser resolvido de forma isolada, na busca de parâmetros ditos como aceitáveis, visando à convivência do ser humano numa base mais justa e equilibrada.

A linha mestra do pensamento sobre o desenvolvimento sustentável tem sua base no relatório ‘Nosso Futuro Comum’ [1991], o qual afirma que:

... tipo de desenvolvimento capaz de manter o progresso humano não apenas em alguns lugares e por alguns anos, mas em todo o planeta e até em um futuro longínquo. Assim, o ‘desenvolvimento sustentável’ é um objetivo a ser alcançado não só pelas nações ‘em desenvolvimento’, mas também pelas industrializadas. [p.4]

... atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades. Ele contém dois conceitos chaves:

- o conceito de ‘necessidades’, sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade;
- a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõem ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras. [p. 46]

em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. [Nosso Futuro Comum, 1991, p. 49].

Partindo-se da premissa, já consensual, de que o modelo de desenvolvimento atual não pode ser mantido pelos países desenvolvidos, nem seguido pelos países que almejam atingir o estágio de primeiro mundo, e muito menos que estes vão conformar-se com crescimento econômico zero, deve-se procurar formas de conciliar esses objetivos dentro de um novo paradigma de crescimento, em que mudança de estratégias e outros enfoques socioeconômicos deverão ser considerados, lembrando que o conceito do DS se sustenta em três pilares: o econômico, o ambiental e o social.

O desafio, agora, é o de passar do conceitual ao operacional, isto, é traduzir o desenvolvimento sustentável em ação. A nova questão passa a ser: como gerenciar a questão ambiental no contexto do desenvolvimento sustentável? Embora o inter-relacionamento entre ações que conduzam ao desenvolvimento sustentável pressuponha grande abrangência de várias iniciativas no campo social, político e econômico, o presente trabalho concentra-se no setor produtivo e analisa as contribuições que este poderá proporcionar à sustentabilidade. Assim, restringe-se o trabalho à procura de iniciativas vinculadas ao setor produtivo, uma vez que as empresas poderão contribuir significativamente para amenizar os impactos negativos causados ao meio ambiente, pois são os agentes mais dinâmicos, pivô e atores de mudanças.

Passar do conceito à ação é a questão que se coloca para todos os setores da atividade humana, mas aqui está sendo posta aos que têm a responsabilidade da gestão das atividades econômicas com vistas à qualidade ambiental.

3.2 - As Estratégias para a Gestão da Qualidade Ambiental

Historicamente, os recursos naturais estiveram a serviço do ser humano para satisfazer suas necessidades que, por sua vez, geraram um aumento na produção, no sentido de atendimento e criação de novas necessidades. Os recursos eram considerados à disposição das pessoas, sem que as mesmas se preocupassem com o papel que exerciam no equilíbrio da Natureza e com os danos causados ao retirá-los e despejá-los de volta em forma de lixo. Bastava que fosse economicamente viável sua exploração/extração no curto prazo.

As empresas precisavam preocupar-se apenas com a eficiência dos sistemas produtivos, atendendo às demandas crescentes de consumo, e às reais necessidades de subsistência. Com produção em escala, foram elaborados métodos, ferramentas e formas de gerenciamento cada vez mais aprimorados, tais como os sistemas de qualidade, o *just-in-time*, a automação industrial, etc. Paralelamente a isso, desastres ambientais, que tiveram repercussões mundiais, serviram para mostrar as limitações no trato com o meio ambiente.

Assim, à luz de várias motivações, organizações empresariais, no âmbito dos países ou globalmente, estão passando a adotar novas formas de gestão, considerando a variável ambiental. Na busca de sua própria sustentabilidade no mercado, depois de melhorar a utilização dos recursos, além da eficiência dos processos de produção, do consumo de energia e de matérias-primas, passam a adotar novas estratégias (reciclagem de materiais, adoção de tecnologias limpas pela substituição de processos e matérias-primas,) que atendem melhor aos critérios de desenvolvimento sustentável. A ISO 14001 vem reforçar esta tendência.

3.2.1 – Evolução da gestão ecológica

As estratégias para a gestão da qualidade ambiental tiveram uma evolução paralela às do crescimento da consciência ecológica e podem ser divididas em duas grandes categorias: uma, que se preocupa com a gestão do impacto da atividade industrial sobre o ambiente externo à empresa; a outra se volta (reunindo) às iniciativas que dizem respeito ao próprio processo produtivo que se passa dentro da empresa. Nos dias de hoje, as duas vêm sendo consideradas como fazendo parte de um sistema integrado de gestão. E a definição mais conhecida e adotada de sistemas de gestão ambiental (SGA, *Environmental Management Systems - EMS*) é aquela proposta pela norma ISO 14001:

parte integrante de todo sistema gerencial que inclui uma estrutura organizacional, planejamento de atividades, responsabilidade, práticas, procedimentos e processo e recursos para desenvolvimento, implementação, realização, revisão e gerenciamento da política ambiental [ISO 14001, 1996].

Para o propósito deste trabalho, é relevante examinar com mais atenção essas duas categorias.

A primeira reação aos graves impactos negativos da atividade industrial sobre a Natureza foi no sentido de controlar a poluição no final do processo (*end of the pipe*). As tentativas de cunho ‘ambientalista’ buscam eliminar crises de poluição grave (despoluição de um rio contaminado), ou atacam problemas parcialmente (tratamento de poluentes na saída da indústria). Inscrevem-se nessa linha as estratégias para despoluir, ou de filtrar os poluentes em vez de despejá-los no ecossistema, e outras medidas desenvolvidas pela engenharia sanitária. Essas estratégias foram cunhadas sob vários nomes: ‘tecnologias limpas’, tecnologias ‘verdes’, ou ‘benignas ao meio ambiente’, e tiveram grande impacto positivo para reduzir os danos ambientais, ou recuperar os ecossistemas já danificados.

Depois veio a ênfase nas tecnologias de reciclagem dos produtos acabados e o seu aproveitamento para novos produtos, sob três formas: a reciclagem de materiais é a

transformação do produto, ou parte dele, em novas matérias-primas a serem utilizadas para a fabricação do mesmo produto ou novos produtos; a recuperação de materiais (materiais constantes de um produto) baseada no fato de que um produto, ou parte dele, ainda pode ser utilizado mesmo quando a vida útil do conjunto originário estiver esgotada; e a reutilização do aproveitamento do produto, ou parte dele, para cumprir a mesma função anterior num produto similar ou completamente diferente. Do ponto de vista ambiental, a reutilização pode ser considerada a iniciativa mais eficiente já que o material entra praticamente no final da cadeia produtiva, na montagem ou acabamento do produto.

O aproveitamento de materiais traz benefícios inegáveis, quando considerado, sobretudo, o envolvimento de matérias-primas denominadas não-renováveis. Contudo, essas iniciativas apresentam limites à luz do conceito de desenvolvimento sustentável, pois no processo de aproveitamento de materiais não é questionado, por exemplo, o impacto que o produto final causa ao meio ambiente, nem os efeitos dos poluentes emitidos durante o processo industrial sobre os ecossistemas.

Um novo modo de pensar sobre redução de emissões começou a emergir nos anos 80 sob nomes como 'redução de desperdício na fonte', 'tecnologia limpa' ou 'desmaterialização', 'ecologia industrial' e 'eco-eficiência' e vários outros. As diferenças entre estas abordagens são mínimas [Ayres, 1997]. Por exemplo, a redução de desperdício enfatiza conservação de energia e eficiência na utilização de materiais; tecnologia limpa, a mudança técnica que reduz as emissões na fonte; ecologia industrial, o potencial para reciclar resíduos de uma indústria como alimentação de estoques para outras, à semelhança dos nutrientes recicláveis de organismos biológicos. Oxigênio é, por exemplo, um produto residual da fotossíntese, enquanto o dióxido de carbono é um produto residual da respiração.

Assim, segundo Ayres [*op.cit.*], todas essas abordagens têm um foco comum, o de reduzir emissões na fonte geradora, em vez de tratar de seus efeitos mais tarde. O conceito de eco-eficiência utilizado no livro 'Mudando o Rumo', como um subsídio para a Rio-92 [Schmidheiny, *apud* Ayres, 1997], abriga todas as outras abordagens. Propõe aumentar o valor agregado, para os consumidores, por unidade de materiais dividida por energia consumida [*op.cit.*].

Na linguagem dos economistas, isso sugere o objetivo de maximizar o valor agregado por unidade de bens produzidos. Ayres salienta que 'essa idéia é essencialmente equivalente a maximizar recursos de produtividade ao nível da empresa (levando em conta recursos ambientais escassos, bem como energia e matéria-prima), mais que simplesmente minimizar desperdícios ou poluição associada com um dado produto.' [Ayres, 1997]. Enumera as sete

estratégias para atingir a eco-eficiência proposta pelo *World Business Council for Sustainable Development* – WBCSD (1992), a saber: 1 - minimizar a intensidade material de mercadoria e serviços; 2 - minimizar a intensidade de energia de materiais e serviços; 3 - minimizar a dispersão tóxica; 4 - aumentar a reciclabilidade dos materiais; 5 - maximizar o uso sustentável de recursos renováveis; 6 - estender a durabilidade dos produtos, e 7 - aumentar a intensidade dos serviços de produtos e serviços [Ayres, 1997; WBCSD, 2000].

Ayres destaca que há três tipos de tecnologia para reduzir desperdícios e emissões: conservação de energia e materiais, extensão da vida do produto (*re-use, repair, renovation, re-manufacturing, recycling*) e minimização de resíduos – ‘utilização dos resíduos em produto utilizáveis’.

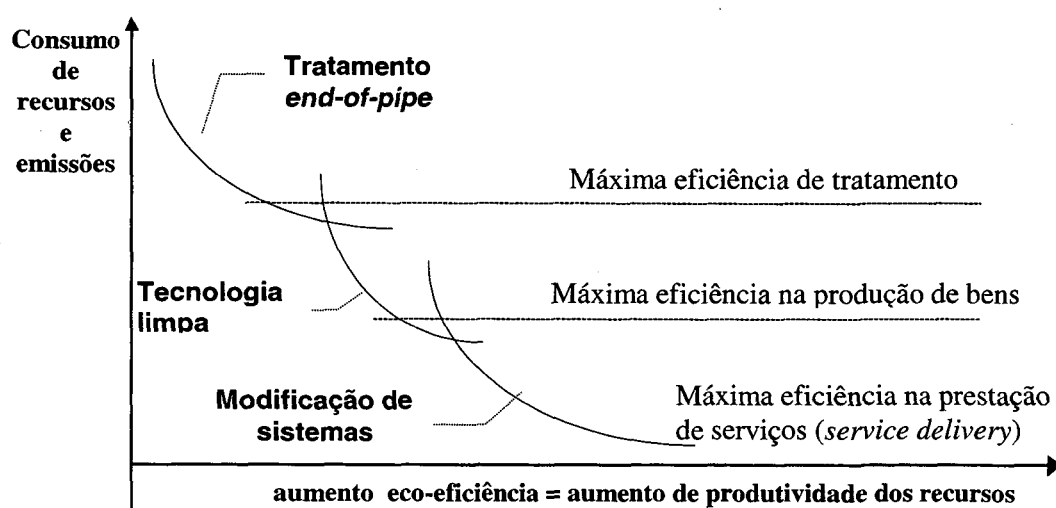


Fig. 3 - Três estágios da eco-eficiência. [Ayres, 1997].

Assim como a gestão da qualidade substituiu a inspeção no final da produção, o SGA vem demonstrar que o controle da poluição no final do processo (*end-of-pipe*) se torna insuficiente. Como na gestão da qualidade, o SGA compreende o desenvolvimento de uma política, uma organização para assegurar os efeitos dessa política, o controle e monitoramento, prevenção, e uma avaliação para garantir o processo de melhoria contínua.

Como o que ocorreu no começo da implantação da qualidade, as atividades de controle da poluição gerada também se iniciaram na área de produção, com controle na saída dos processos. Na busca de novas alternativas para os insumos utilizados e/ou modificações no processo produtivo, o exame pormenorizado da produção e dos seus resíduos sempre foi utilizado e fundamental. Então o que muda, o que faz a diferença é o enfoque, a prevenção.

Igualmente, como no sistema de qualidade, o SGA está fortemente calcado nas pessoas. E, em ambos, recomenda-se desde o início incluir o pessoal de concepção do

projeto. A adoção de um SGA afeta a concepção de produtos e dos materiais usados no processo de produção de bens ou serviços, pela possibilidade de reciclagem e aproveitamento de resíduos. Oportunidade, portanto, para passar a ver as necessidades da Natureza, não apenas como fonte a ser explorada, mas como transformadora que é, considerando seus limites.

Assim, as fases do ciclo de vida de um produto, na visão tradicional das empresas, normalmente consideradas nos sistemas de qualidade (composta de: definição, projeto preliminar, projeto final - detalhes, produção piloto, produção, e de uso), passam a ser revistas com a inserção das questões ambientais em todas as suas atividades. O gerenciamento ambiental deve gerar mudanças nos processos e nos produtos, sendo que os produtos não devem mais ser planejados em termos 'do berço ao túmulo' e sim 'do berço ao berço'. Em outras palavras, as conhecidas funções que afetam a qualidade - o estudo de mercado, o desenvolvimento de produto, a engenharia de produção (manufatura), compras (insumos), mercado e serviços - devem ser vistas e repensadas para reduzir os impactos ambientais. Isso faz parte do processo de busca pela melhoria contínua.

Prolongar o ciclo de vida dos bens produzidos, reduzindo o termo de obsolescência, nas palavras de Ayres [1997] é 'eco-eficiência'. É a produtividade total dos insumos, entendida no sentido dos recursos naturais, inclusive energia; e não somente do aumento da eficiência da mão-de-obra, dos equipamentos ou dos processos. Esse aumento da qualidade, durabilidade e eficiência dos bens produzidos resultam em diminuição da quantidade de matéria-prima, e, por via de consequência, na redução da extração de recursos naturais, e também da sobrecarga de resíduos e efluentes que é jogada nos ecossistemas.

A busca da produtividade total da matéria-prima começa com o estudo meticuloso de todo o processo produtivo industrial, com vistas a mapear minuciosamente o fluxo dos materiais, desde a entrada da matéria-prima e energia, e todas as saídas ao longo da linha de produção da empresa. O mapeamento permite traçar o ciclo dos materiais durante o processo industrial, identificar os pontos de fuga, bem como o balanço final dos insumos, produtos e refugos. A partir disso, é possível também identificar inovações tecnológicas e de processos, ou de ambos, capazes de reduzir insumos, minimizar perdas de matéria-prima e evitar emissões [Ayres, 1997].

Ayres [1999], ao discorrer sobre metabolismo industrial *versus* ecologia industrial, alude para o fato de que tecnologia limpa ou prevenção de poluição são idéias muito relacionadas, com origem e uso pela USEPA. A idéia básica sublinhada na abordagem regulatória de proteção ambiental (pioneira nos EUA) resultou em uma excessiva ênfase em

tecnologias de controle, tratamento ou disposição *end-of-pipe*, mas insuficiente ênfase em mudança de processo. É sugerido que existe uma variedade de oportunidades para redução de poluição por mudanças de processo a custo baixo - ou mesmo custo negativo, se estas oportunidades forem ativamente procuradas. O Instituto Ambiental de Estocolmo (SEI) tem sido líder na promoção destas idéias. Na mesma linha, a UNEP (*UN Environment Programme*) e a UNIDO (*UN Industrial Development Organization*) conjuntamente suportaram pesquisas em vários setores, demonstrando internacionalmente esforços para promover mudança de processo e tecnologia limpa. O ZERI da UNU também se insere neste contexto [Ayres, 1999].

Metabolismo industrial e ecologia industrial são muito relacionados a outros conceitos (ex.: *delinking, decoupling, dematerialization, desing for environment - DFE e eco-efficiency*) e impossíveis de resumi-los aqui. Esses conceitos posteriores, e alguns de seus exemplos, foram formulados a partir de experiências (industriais) desenvolvidas e divulgadas pela *Business Council for Sustainable Development* (BSCD) e a *UN Comission for Environment & Development* (UNCED), esta em 1998. Em 1992, o BSCD e o *World Industry Council on Environment* (WICE) se fundiram, formando o WBCSD [*op.cit.*]. No próximo capítulo, serão comentadas as atividades dessa instituição.

3.2.2 - A série ISO 14000

Na realidade, o SGA existia antes do lançamento, em 1997, da série ISO 14000 (série de documentos e normas relacionadas com o aspecto do meio ambiente), mas pode-se constatar que esta norma internacional, elaborada com a participação de uma centena de países, tornou ampla a necessidade de uma maior responsabilidade no trato da questão ambiental. Ao mesmo tempo, essas normas promovem uma aproximação a um consenso voluntário do controle de aspectos ambientais e à visão de prevenção.

A série ISO 14000 pode ser vista como um reflexo do Relatório Nosso Futuro Comum, pois foi neste Relatório que apareceu a primeira chamada para a indústria desenvolver efetivamente sistemas de gerenciamento ambiental [Lawrence, 1997]. A ISO 14001 tem como objetivo guiar e fornecer os passos essenciais à implementação de um sistema de gerenciamento ambiental. Gerenciamento este que compreende o desenvolvimento de uma política interna ambiental para a organização, assegurar os efeitos dessa política (objetivos e metas) e proporcionar o melhoramento contínuo (com revisões da política) [Lawrence, 1997; ISO 14001, 1996]. A norma ISO 14001 pode ser resumida como sendo o

reconhecimento dos impactos negativos causados pela empresa e a elaboração de um plano de mitigação e melhoria [Lawrence, 1997].

Com a ISO 14001 cada empresa assume o problema relativo aos impactos ambientais negativos, além de determinar a existência de um plano de prevenção e mitigação da poluição. A busca da certificação por essa norma preconiza o estabelecimento de uma política ambiental (plano de melhoria, manutenção, controle, monitoramento, prevenção, revisão). Salienta-se, contudo, que uma empresa pode ser certificada mesmo poluindo, pois o que é exigido é um plano de prevenção/mitigação ou melhoria [op.cit.].

As bases de abordagem da ISO 14001 para a melhoria contínua estão divididas em 5 tópicos: política ambiental, planejamento, implementação e operação, checagem e ações corretivas, e revisão gerencial [ISO 14001, 1996]. Esta norma foi baseada no ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), que foi desenvolvido para os sistemas de qualidade, conforme mostra a figura 4.

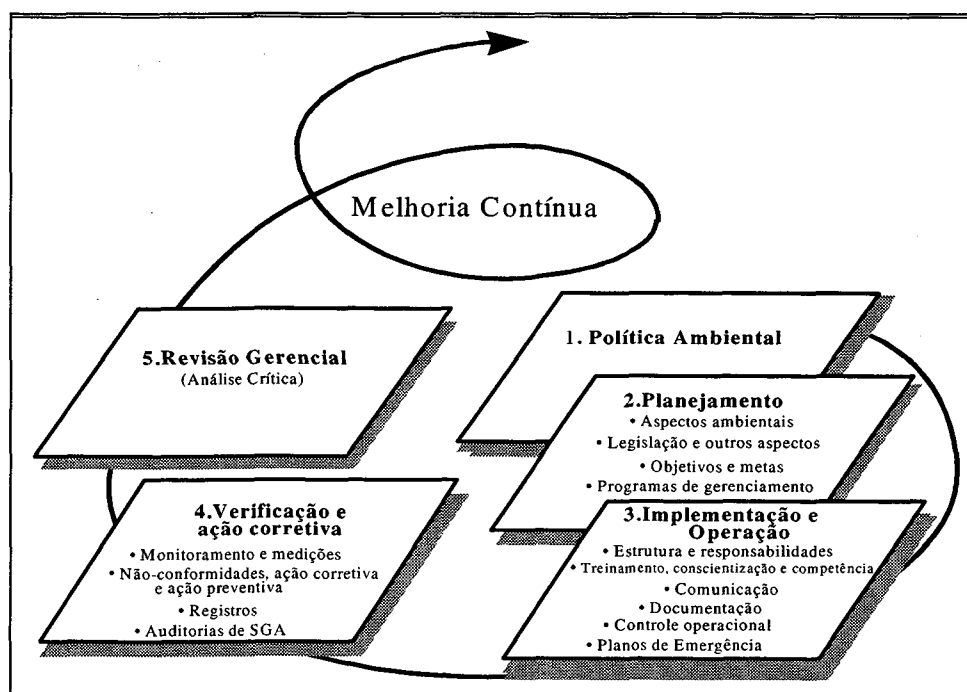


Fig. 4 - Modelo de sistema de gerenciamento ambiental. [ISO 14001, 1996].

Já a ISO 14004 é um guia, e como tal fornece os princípios que envolvem uma implementação efetiva do SGA.

Enquanto a norma ISO 9000 de qualidade envolve sobretudo uma relação cliente/fornecedor, a de SGA inclui a sociedade e expande os limites da empresa. As normas ISO 9001 e 14001 são compatíveis, haja vista as relações existentes entre as duas e que podem ser vistas no Anexo C da ISO 14001. Mas, possuir um sistema certificado pela ISO

9001 não significa ter um produto de qualidade, e sim um processo produtivo certificado, com um sistema de qualidade definido. Nesse caso, a certificação é referente ao processo e não ao produto. Assim, também uma certificação ISO 14001 não significa zero poluição, ou nenhum impacto negativo ao meio ambiente. Cabe ressaltar que, segundo a norma de SGA, os impactos positivos também devem ser levantados.

É inegável que o aumento das atividades ligadas à qualidade em todo o mundo está relacionado à elaboração e adoção das normas ISO 9000. Portanto, isso tende a se repetir também na série ambiental. De acordo com Marcus e Willig [1997], os especialistas estão prevendo que o impacto desta série irá ultrapassar a extensa adoção da ISO 9000, na qual mais de 75 mil empresas no mundo obtiveram a certificação. Atualmente, a série ISO 9000 passa por modificações para se ajustar mais à 14000, mudando o uso do termo de fornecedor para cliente [ISO/CD2 9001, 2000].

A ISO 14000 suscita práticas proativas. Johannson [*in* Marcus e Willig, 1997] faz alusão às palavras de Frantisak (chefe do comitê assessor canadense na ISO, TC 207) ao dizer que o impacto da ISO 14000 será veloz e significativo, e que não se trata de uma opção, mas é um problema de sobrevivência. Acrescente a isso a menção ao pronunciamento da Primeira Ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, sobre esta mesma série da ISO, feito em junho de 1995, no *Oslo City Hall*, para um auditório de 540 delegações dos diversos países, do qual destaca-se o trecho a seguir:

Nossa contribuição é crucial para assegurar as mudanças necessárias no meio industrial e na operação do mercado. (...) a indústria começa a ser cada vez mais parte da solução dos problemas ambientais. ... Nossos esforços devem visar a um progresso real, não petrificando uma idéia, já ultrapassada pelo tempo. Nossa questão comum deve ser uma constante melhoria da atuação ambiental da indústria e a indústria precisa liderar este caminho a menos que deseje ser liderada [Brundtland *apud* Johannson, *in* Marcus e Willig, 1997].

Harper [*op.cit.*] comenta que a indústria é capaz de selecionar a maior abordagem de custo-efetividade para os problemas, compatível e consistente com a manutenção do clima favorável a investimentos. A sua idéia para a mudança de paradigma na abordagem da questão ambiental está resumida no quadro 4.

Quadro 4 - Mudança de paradigma.

Mudança de Paradigma	
Velho	Novo
Proteção ambiental e crescimento econômico vistos como opostos	Desenvolvimento sustentável e meio ambiente e tomadas de decisão econômicas
Foco em problemas locais	Foco em problemas regionais e mundiais
Agenda dirigida para considerações dentro do próprio país	Agenda sensível ao comércio internacional e clima (ambiente) para investimentos
Público olha para governo para priorizar problemas e encontrar soluções	Participação pública na identificação dos problemas e no desenvolvimento de soluções
Fragmentação jurisdicional conduz à duplicação e sobreposição	Discussão cooperativa de jurisdição elimina duplicação e sobreposição
Pensamento voltado para reação/solução	Pensamento voltado para antecipação, prevenção
Comando-e-controle é o instrumento de escolha	Ampla série de instrumentos são utilizados, incluindo ações voluntárias e instrumentos econômicos,
Regulamentação prescreve soluções técnicas, inibe inovação	Regulamentação trata de padrões de performance, dá flexibilidade à indústria e encoraja inovação
Fontes de poluição pontuais, fáceis de identificar e gerenciar	Fontes de poluição não-pontuais de direcionamento difuso e difíceis de gerenciar,

Fonte: Harper *apud* Johannson, in Marcus e Willig, 1997.

Uma proposta concreta para realizar essa mudança de paradigma foi trazida pelo ZERI.

3.2.3 - A proposta do ZERI

O *Zero Emissions Research Initiative* – ZERI, lançado pela UNU (*United Nations University*) em 1994, advoga uma mudança de paradigmas no conjunto das atividades econômicas, em particular dos processos de produção industrial. O ZERI integra os princípios e estratégias da qualidade total com os requisitos da qualidade ambiental, como base para promover um novo tipo de desenvolvimento que seja sustentável.

O ZERI surgiu na UNU como resultado da convergência de três correntes de pensamento que dominaram o cenário mundial nos últimos 60 anos: a desenvolvimentista, voltada para o crescimento econômico e a expansão da produção industrial; a social, atenta ao bem-estar humano individual e coletivo, e a ecológica, defendendo os sistemas naturais e a qualidade do meio ambiente. Nesse contexto institucional, o ZERI emergiu de um processo de cristalização dos ideais do desenvolvimento sustentável proclamados na Conferência de Estocolmo e consagrados na Rio-92, e da busca de estratégias apropriadas para promovê-lo.

O conceito ZERI enunciado no Estudo de Viabilidade (1995) e nas publicações que o sucederam (Capra e Pauli, 1995, Pauli, 1996) nasceu da consciência da necessidade das mudanças que a civilização industrial deve fazer para harmonizar os sistemas produtivos e sociais com os da Natureza. Inspira-se na observação dos sistemas da natureza e da reflexão sobre os sistemas de valores da sociedade; constrói sua sustentação intelectual em cima de valores filosófico-sociais, dos conhecimentos científicos sobre a vida nos ecossistemas e das experiências empresarias na economia de mercado. Assim, os fundamentos conceituais do ZERI são:

1- Valor da Natureza, tanto como fator econômico (os chamados recursos naturais), quanto como base de sustentação da vida sobre o Planeta. Como fator econômico, o ZERI advoga o uso 'total', de forma integral, dos recursos naturais que servem de matéria-prima e fonte de energia para a produção de bens e serviços. Nesse sentido, propõe o aproveitamento total desses recursos, recusando-se aceitar que os rejeitos (considerados lixo), sejam fatos normais no processo produtivo. Ao contrário, busca a eliminação do desperdício dos recursos naturais. "Baseia-se na premissa de que lixo é recurso fora do lugar e que a natureza assimila qualquer forma de lixo, transformando-o em recurso" [Todd *in* Capra e Pauli, 1995].

Como sustentação da vida, o valor da Natureza ganha nova dimensão ante os desastres ecológicos localizados, a extinção de espécies e mesmo ante a perspectiva de uma ameaça global à sobrevivência humana, resultantes das atividades antropogênicas [Hawken, *The Ecology of Commerce*, *apud* Capra, *in* Capra e Pauli, 1995].

A vida sobre a Terra depende de um complexo e frágil sistema de múltiplos processos interativos. A ecologia tradicional é antropocêntrica, isto é, o ser humano arvora-se de soberano à Natureza. Contudo, numa visão mais profunda da ecologia o mundo é visto como um todo integrado, holístico, em vez de uma coletânea de partes dissociadas umas das outras [Capra, *op.cit.*].

A consciência de que a vida sobre o Planeta se sustenta sobre um complexo sistema de múltiplos processos interativos e de que a atividade econômica deve sintonizar-se com o ritmo de vida dos ecossistemas para tornar-se sustentável, requer a reestruturação do conjunto das atividades econômica, em particular da produção industrial.

O novo paradigma pode ser chamado de visão holística do mundo, considerando o mundo como um todo integrado em vez de uma coletânea de partes dissociadas. Pode ser também chamado de visão ecológica em que o universo é visto como uma rede de fenômenos que estão fundamentalmente interconectados e interdependentes em vez de um conjunto de

objetos isolados. Reconhece que estamos todos imersos nele e dependentes dos processos cíclicos da natureza [Capra, Capra e Pauli, 1995].

O ZERI busca na ciência físico-biológica fundamentos para propor uma relação simbiótica, não-parasítica, harmonizando as atividades econômicas com os ciclos naturais, com os ecossistemas. Vai mais longe; vale-se do conhecimento científico para promover a consciência de que a atividade humana deve sintonizar-se com o ritmo de vida dos ecossistemas para tornar-se sustentável. Na prática, isso requer a reestruturação do conjunto das atividades econômicas, em particular da produção industrial, imitando os ciclos de vida existentes na Natureza.

2 - Valores da sociedade - valores humanos: qualidade de vida 'total' (equidade nos benefícios do desenvolvimento); desenvolvimento humano (educação, saúde, cultura, direitos humanos, etc.) e bem-estar social (por exemplo: habitação, emprego, cidadania), bem como também os valores sociais: desenvolvimento comunitário, regional, internacional; gestão da qualidade total, alterações da visão de mercado e responsabilidade fiduciária.

O conceito ZERI sustenta-se também nos valores trazidos pelos ideais do desenvolvimento sustentável e da gestão da qualidade total, já aqui apresentados. Desses ideais, o ZERI incorpora, mas de maneira integrada e visando à mudança de paradigma, a aspiração universal de melhores padrões de vida individual e coletiva, a gestão equitativa do bem comum e à busca da qualidade total.

Por esse ângulo, o ZERI revê os valores que regem a economia de mercado, agora globalizada, conciliando-se com os do desenvolvimento sustentável e, eleva a gestão da qualidade total (TQM) a uma nova dimensão, na qual se integram os outros ângulos do desenvolvimento sustentável, ambiental, econômico e social.

Produtividade, eficiência e qualidade são as condições básicas para competir e sobreviver na economia de mercado. Mas, a economia de mercado é regida por leis que muitas vezes estão em contradição com os valores propostos pelos ideais do desenvolvimento sustentável, e a presença de políticas públicas se faz necessária para se conciliar forças opostas. "Temos de reconhecer que o que parece bom para os acionistas de empresas muitas vezes se revela mal para todos os outros, e devemos repensar tanto as bases do mercado como as virtudes da competitividade" [Pauli, *Breakthroughs*, 1996]. Como diz Nicolin, o mercado "pode gerar muito bons frutos para todos sobre a Terra. Ao mesmo tempo vê-se facilmente como esses frutos podem ser destruídos pelo mau uso dos princípios da economia do mercado" [Nicolin in *UNU World*, 1996].

O que se precisa, de acordo com Brandt, é “uma reforma profunda da economia que conduza a uma sociedade industrializada, utilizando matérias-primas e energia econômica e eficientemente. Tal política econômica moderna, ecologicamente orientada, ampliará as oportunidades da economia” [*in* Capra e Pauli, 1995].

O ZERI incorpora essa convergência de políticas e coloca a sustentabilidade da empresa na dependência de sua capacidade de enfrentar os novos desafios do mercado e na de se ajustar aos requisitos maiores do bem-estar ecológico e social. Estabelece, dessa forma, três pressupostos:

- O primeiro refere-se à nova postura empresarial em que “a empresa, para sobreviver e florescer em tempos em que o mundo industrializado atravessa uma dramática mudança de paradigma, evolui da visão global mecanicista à ecológica, do sistema de valores que exalta expansão, competição e dominação, à visão marcada pela conservação, cooperação e parceria” [Pauli *in* Capra e Pauli, 1995]. (Essa mudança necessária ainda não pode ser verificada; é um exemplo do que poderia ser mas não o é de forma geral);

- O segundo retoma as noções de produtividade e qualidade total, virtudes prescritas como essenciais para a competitividade no mercado, mas agora vistas na perspectiva do desenvolvimento sustentável e da gestão da qualidade ambiental. Nessa perspectiva, produtividade se impõe tanto pelo valor econômico da Natureza já referido, bem como pelas exigências da competitividade do mercado; e

- O terceiro indica que para ganhar o favor do público, qualidade do produto, tanto quanto uma consciência de empresa ecológica em produzi-lo, tornaram-se fatores determinantes do sucesso empresarial no futuro. Nesse sentido, o ZERI incorpora a noção da ‘responsabilidade fiduciária’ [Capra e Pauli, 1995]. Responsabilidade fiduciária é um conceito mais amplo do que ‘prudência financeira’ (a obrigação moral para com o investidor de maximizar o retorno e minimizar o risco). Para Tasch e Viederman “a noção nova de prudência financeira e responsabilidade fiduciária que vem sendo desenvolvida na comunidade dos investidores inclui o impacto da atividade empresarial sobre o meio ambiente e as comunidades locais” [*in* Capra e Pauli, 1995].

A estratégia ZERI, citada por Capra e Pauli (1995); Pauli (1996) e Estudo de Viabilidade (UNU, 1995), tanto se aplica a uma empresa como um todo, quanto à totalidade das empresas. Aplica-se, igualmente, com as devidas adaptações, ao setor público, à administração e desenvolvimento regional de cidades ou de ilhas. Nessa perspectiva, tornou-se uma proposta abrangente e prática que vem sendo adotada graças à conjunção dos esforços da academia, dos empresários e dos governos e comunidades locais. Para encontrar exemplos

concretos de sua aplicação basta visitar o *site* <http://www.ias.unu.edu/projects/zeri.asp>, ou www.zef.unu.edu (ZERI Fórum, vários exemplos em japonês), ou por Masako Unoura [2000], onde se pode encontrar exemplos em andamento que envolvem academia, empresas, governos e comunidades locais nesse esforços conjunto de implantar os ideais do ZERI em todo o Japão.

No que se refere ao sistema de produção, o ZERI promove uma metodologia de mudança empresarial em cinco passos:

Passo 1 - Produtividade total da matéria-prima.

Produtividade, hoje uma das principais questões para competir e sobreviver no mercado, requer maximizar o uso da matéria-prima e, correspondentemente, minimizar desperdício. A primeira linha de ação consiste em obter que toda a matéria-prima esteja contida no produto final, e este deve ter um ciclo de vida mais longo.

Passo 2 - Ciclo de Vida de Materiais (Modelo *Output – Input*)

No segundo passo metodológico evolui-se do pensamento linear para o cíclico. O processo industrial tradicionalmente concebido, além do bem intencionalmente produzido, gera múltiplas ‘saídas’ de materiais em forma de resíduos, lixo sólido, emissões de líquido e gases, que não são incorporados no produto final. Tais ‘saídas’ são geralmente aceitas como efeito normal do processo de fabricação e, muitas delas, por serem tóxicas, são prejudiciais aos ecossistemas e à saúde animal e humana.

Para fechar o ciclo dos materiais é preciso planejar e reestruturar a produção industrial de modo a fazer com que toda a matéria-prima seja transformada em bens úteis, ou reintegrada nos ecossistemas sem danificá-los. Resíduos, emissões de toda espécie e bens descartados podem ser insumos para outros produtos, mediante diversos processos produtivos apropriados, em que nada se perde. Para isso, em vez de visão linear do processo produtivo que se limita a “insumo – produto”, acrescenta-se o complemento cíclico ‘produto – insumo’. Em outras palavras, toda saída em forma de resíduo ou emissão é tomada como insumo para a produção de outros bens. ‘Saídas’ e ‘descarte’ geralmente são consideradas lixo/desperdício sem valor econômico e freqüentemente envolvem custo para seu despejo.

Passo 3 - Agrupamentos empresariais

O ZERI vale-se da estrutura sistêmica de conglomerados empresariais que nasceram do impulso do mercado para planejar novas estruturas, ou reorientar as existentes, no sentido de processar todas as emissões e rejeitos de matéria-prima, reciclar os bens usados; assim diminuindo o impacto sobre o meio ambiente graças à produtividade total. Mais ainda, vale-se dos requisitos de qualidade e pontualidade como freio para reduzir a pressão sobre a

extração de recursos naturais e uso de energia. Com efeito, como já mencionado nos passos anteriores, a qualidade inclui também maior durabilidade dos produtos, pontualidade, além da diminuição de grandes estoques, portanto menor consumo de energia e de matéria-prima.

A estratégia de integrar e aglomerar a atividade industrial com vistas à sustentabilidade ambiental aplica-se a quaisquer empreendimentos industriais nos quais a empresa não está concebida para fazer uso total da matéria-prima que processa, seja por uma questão de porte, seja pela natureza dos bens que produz. É parte da estratégia de crescer para sobreviver (mencionada no Capítulo 2).

Passo 4 - Descobertas Científicas e Inovações Tecnológicas

Os objetivos de produtividade total, de fechar o ciclo de vida dos materiais dentro da empresa ou no conjunto das empresas, parecem atraentes, mas em muitos casos esbarra em vários obstáculos tecnológicos, inclusive de tecnologia gerencial. O acervo tecnológico e científico da humanidade é imenso, mas ainda incompleto para garantir um modelo industrial sustentável, nos termos definidos anteriormente. Muitas vezes, porém, não há conhecimento científico, *know-how* tecnológico ou de gerenciamento de processos disponíveis. À academia cabe auxiliar o empresário a vencê-los. Ela, que tem desvendado os segredos da Natureza, que tem penetrado nos ciclos de vida dos materiais, e inventariado sua composição físico-química e estrutura, descobriu como transformá-los e desenvolveu métodos para tanto. Cabe-lhe agora avançar nesses conhecimentos e *know-how* mediante o aprendizado de como maximizar a utilização dos recursos naturais sem danificar o meio ambiente, ou como reintegrá-los aos ecossistemas, reconstituindo-os das perdas sofridas com as retiradas.

Passo 5 - Políticas Públicas

Os quatro passos metodológicos até aqui descritos firmam-se nos pressupostos da economia de mercado, mas estes não têm, muito freqüentemente, força suficiente para induzir o setor produtivo a preocupar-se com a qualidade ambiental. Daí a importância de envolver não somente as forças do mercado, mas também o suporte do poder público. A função deste é de proporcionar políticas, incentivos e taxaço que levem a todos os beneficiários e responsáveis pela sustentabilidade dos ecossistemas a compatibilizarem interesses e estratégias. Trata-se da formulação de políticas de orientação para a gestão da qualidade ambiental na perspectiva da sustentabilidade da empresa, do meio ambiente e do desenvolvimento econômico. Para isso, vale-se dos mecanismos de incentivo que se revelaram efetivos no crescimento da economia de mercado (ISO 9000, 14000, TQM e as tecnologias ambientalistas) para estimular mudanças no setor produtivo de modo a levá-lo a

seguir os passos metodológicos indicados. O Estado tem a gestão do bem comum nas suas dimensões nacionais (locais e regionais) e entre as nações. Dada a dimensão global da questão do meio ambiente, e das profundas implicações para as questões de desenvolvimento econômico e social sustentáveis, essa função do Estado vem assumindo uma importância crescente. Sua presença nos foros de negociação multilateral (Convenção do Clima, Biodiversidade, Recursos do Mar, etc.) estará mais reforçada quando respaldada em políticas e em práticas empresariais internas consistentes com os princípios de desenvolvimento sustentável. A estratégia proposta pelo ZERI leva a essa consolidação de posições, na medida em que ela propõe os passos concretos para a gestão da qualidade ambiental do setor produtivo, os quais incluem o envolvimento das forças do mercado, dos movimentos comunitários (ONG's) e da academia.

O ZERI veio trazer um novo quadro de referência para essa mudança de paradigma, contribuindo conceitual e pragmaticamente. Desse estudo tornou-se possível tirar, ainda, algumas conclusões mais específicas [Bello, 1998], entre as quais destacam-se as seguintes:

- o ZERI tem uma abrangência suficientemente ampla para incluir os três aspectos essenciais do desenvolvimento sustentável: econômico, ecológico e social, podendo-se dizer, portanto, que está em consonância com os princípios formulados pela Agenda 21 e as convenções internacionais que tratam da questão ambiental;
- propõe uma estratégia que é suficientemente pragmática para gestão da qualidade ambiental e compatível com leis do mercado, a ponto de interessar empresários e executivos de grandes e pequenas empresas com proposições que lhes permitam integrar-se no processo de desenvolvimento sustentável; e
- o ZERI é uma proposta estratégica que incorpora as contribuições do TQM, da ISO e de outras iniciativas de gerenciamento da qualidade ambiental, integrando-as numa proposta holística de gestão empresarial. Portanto, é possível estabelecer, a partir do ZERI, as linhas metodológicas para a gestão do desenvolvimento industrial sustentável que se aplicam ao nível das empresas, do conjunto do setor industrial, bem como para o estabelecimento de políticas industriais apropriadas ao nível do governo. Note-se aqui a importância do papel do Estado.

3.3 - A Prática da Gestão Ambiental Sustentável

Empresas em maior número vêm incorporando práticas de gestão marcadas pela consciência ecológica, e as contribuições encontradas na literatura especializada ajudam a compor uma visão do que vem sendo praticado.

3.3.1 - Gestão da produtividade total

Hart [1997], no artigo *Beyond Greening: strategies for a sustainable world*, em *Harvard Business Review* de 1997, refletia sobre o que o ZERI menciona desde 1995 (Capra e Pauli): 'aqueles que pensam que sustentabilidade é só problema de controle de poluição estão perdendo o quadro maior'.

Já naquela época, Hart [1997] cita a BASF como capaz de criar ecossistemas industriais nos quais o desperdício de um processo se torna matéria-prima de outro. E isto é o ZERI.

Hart destacava ainda que empresas estão 'indo ao verde' (*going green*) ao perceberem que podem reduzir poluição e, simultaneamente, aumentar lucros. Esta tem sido muito mais, por enquanto, uma lógica operacional e técnica, formulada em termos de redução de risco, reengenharia ou redução de custo, do que vinculada ao desenvolvimento de estratégias ou tecnologias. Poucas empresas têm incorporado sustentabilidade em seus pensamentos estratégicos. Ir do esverdeamento (*greening*) à sustentabilidade é preciso desemaranhar um complexo jogo de interdependências globais, onde as questões políticas e sociais excedem o mandato e a capacidade da empresa. Mas, ao mesmo tempo, as empresas são as únicas organizações que podem dispor de recursos, tecnologia, motivação e mesmo alcance global para lograr a sustentabilidade. Para começar, elas precisam ser questionadas sobre até onde são parte dos problemas sociais e ambientais e da solução dos mesmos [*op.cit.*].

No final dos anos 90, o foco foi minimizar ou eliminar os rejeitos/desperdícios antes de serem criados. Como o TQM, as estratégias de prevenção da poluição dependem de esforços de melhoria contínua, para reduzir desperdícios e energia. E a norma da ISO 14000 criou incentivos para desenvolver esta capacidade.

A visão da sustentabilidade para uma empresa é como um mapa para o futuro, com vários caminhos. Poucas têm esse mapa e Hart [1997] comenta que a indústria química, que há décadas era a pior vilã ambiental, está agora engajada seriamente no desafio do DS. Fato que não causa estranheza, pois se refere à questão de resolver os seus problemas mais visíveis. O autor não comenta nesse artigo outra responsabilidade social além da ambiental.

Entretanto, Hart [*op.cit.*] elaborou um *portfólio* da sustentabilidade para as empresas verificarem a direção de suas atividades (ver figura 5). Trata-se de um diagnóstico simples para cada uma determinar se sua estratégia é consistente com a sustentabilidade, verificada nas respostas aos quadrantes, que podem ser 'não existe', 'emergindo', 'estabelecido' e

'institucionalizado'. Caso haja um desbalanceamento, o autor sugere ser uma boa posição hoje, mas vulnerável no futuro.

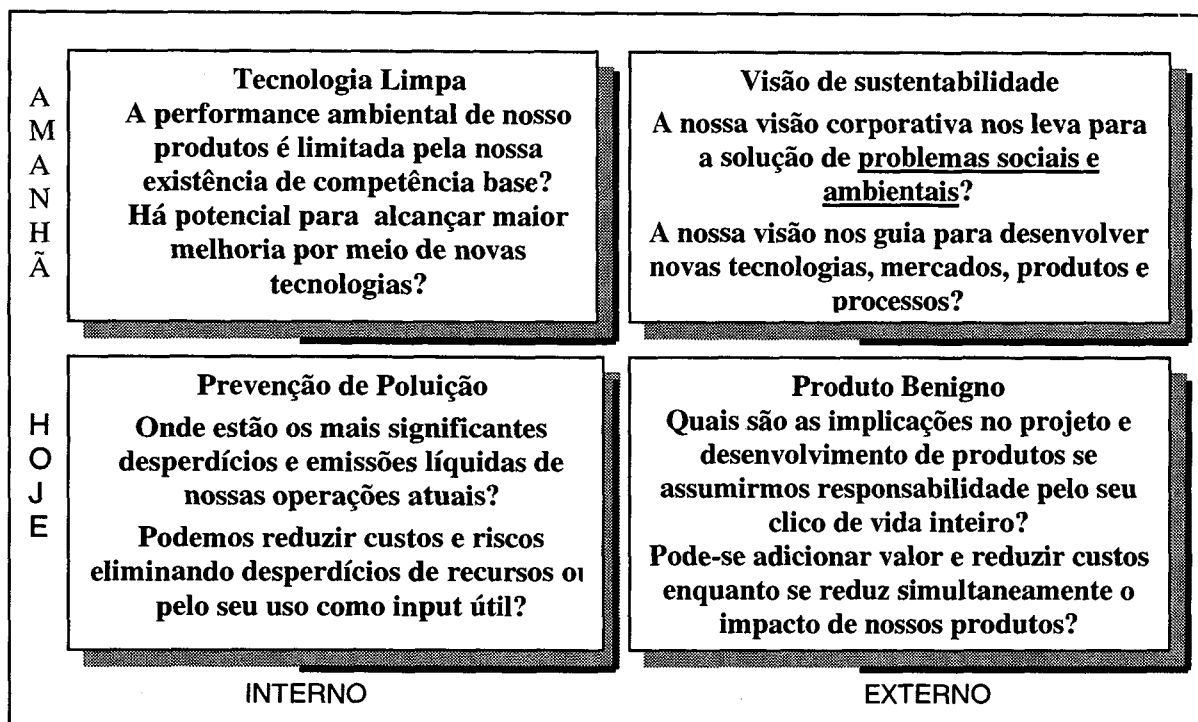


Fig. 5 - *Portfólio de Sustentabilidade de Hart*. [adaptação de Hart, 1997].

Esse artigo de Hart [1997] toca na questão de sustentabilidade mais ligada aos problemas ambientais das empresas dentro do conceito de desenvolvimento sustentável e, apesar de mencionar questões sociais (grifo nosso), não desce em profundidade, como, por exemplo, abordar questões salariais (pagamentos diferenciados aos funcionários) nas empresas multinacionais ou outros problemas sociais onde estão sediadas.

É indiscutível que a responsabilidade para se assegurar um mundo sustentável recai em grande parte sobre as empresas, chamadas de a 'locomotiva da economia do futuro' (*the economic engine of the future*), segundo Hart [*op.cit.*]. Mas uma profissão de fé é necessária para que os executivos assumam essa responsabilidade, pois representa riscos, investimentos em áreas instáveis e mercados desconhecidos.

Hoje e nas próximas décadas, cada vez mais as empresas serão desafiadas a desenvolver tecnologias limpas e implementar estratégias que reduzam drasticamente a deterioração ambiental (*environmental burden*), contribuindo para uma melhoria de vida em termos de saúde, padrões e valores. Políticas públicas inovadoras e mudanças nos padrões de consumo irão ser necessárias para se alcançar a sustentabilidade. As empresas podem e

devem liderar esse movimento, ajudando na formulação das políticas e contribuindo para as mudanças dos consumidores [Hart, 1997].

Quanto mais se aprende sobre os desafios da sustentabilidade mais claro se reconhece estar o mundo no limiar de um momento histórico no qual o setor industrial pode ser transformado [*op.cit.*].

O DFE, sigla de *design for environment*, é uma ferramenta para criar produtos de fácil recuperação, re-uso e reciclagem, onde os efeitos do produto são examinados durante a fase de projeto (*design*). O DFE propõe uma nova concepção da função do produto, de mero 'bem' produzido para uma utilidade específica, passando a ser um 'bem' em processo de contínua utilidade mediante transformações sucessivas. Essa concepção leva a uma nova estratégia industrial, conhecida por '*product stewardship*', que envolve tanto a reformulação do processo produtivo interno quanto envolve perspectivas externas, incluindo pessoal técnico, especialistas ambientais, clientes e representantes da comunidade neste processo. *Product Stewardship* (que alguns traduzem como produto amigável) procura não só minimizar poluição na manufatura, mas também impactos ambientais em todo o ciclo de vida do produto. A evolução de prevenção de poluição para esse tipo de produtos está acontecendo em empresas multinacionais, ex.: Dow, DuPont, Monsanto, Xerox, ABB, Philips, Sony. Empresas com visão no futuro começaram a planejar e investir nas tecnologias do amanhã - tecnologia limpa, pelo fato de que a base tecnológica em muitas indústrias atualmente não é ambientalmente sustentável [Hart, 1997]. Trata-se, portanto, de um exemplo de como empresas buscam juntar a sustentabilidade econômica e ambiental. Entretanto, ainda falta a responsabilidade com o ser humano, no sentido mais amplo.

3.3.2 – Gestão da eco-eficiência

A WBCSD, organização global, com mais de 700 membros (3M, Dow Chemical, Xerox, Philips, Procter & Gamble, etc.), assume como missão guiar as empresas para o desenvolvimento sustentável. Trabalha com o conceito que cunhou e na abordagem gerencial da 'eco-eficiência'. Desenvolve atividades por meio de uma rede de 24 países, regionais e parceiros na África, Ásia, Europa Central e Oriental, América Latina e Oceania. Sete das dezoito empresas elites constantes do Índice de Sustentabilidade Dow Jones são membros da WBCSD [Stigson, 1999a; 1999b]. A WBCSD trabalha associando a questão econômica com a ambiental; não mencionando ainda maior destaque à preocupação com a responsabilidade social.

Achar o balanceamento entre a responsabilidade de uma empresa e a da sociedade como um todo (cada cidadão, responsabilidade pública) é uma das questões que o WBCSD está tentando entender melhor. O próprio equilíbrio irá evoluir lado a lado com o desenvolvimento social, níveis educacionais, nível de consciência e de desenvolvimento tecnológico, e será por natureza dinâmico [Myklebust, 1999]. Pode-se também acrescentar a fala do representante da Rio Tinto, que tira um pouco o brilho da WBCSD na área de responsabilidade social – wbcasd.org/Speech/s55.htm (e que foi mudado em 09/00).

O CEO (*Chief Executive Office*) da empresa Norsk Hydro (Noruega), Myklebust [1999], descreve sua visão dos esforços e os divide em quatro fases. A primeira, a de reparos, foi concentrada em despoluição local, e onde autoridades de comando e controle de regulamentação serviram de força motriz para as empresas. A segunda fase é a preventiva, foca a mudança para desenvolver e instalar tecnologia limpa, ou seja, tecnologias que evitam a poluição e tem ênfase no operacional. A terceira é a de desenvolvimento, concentrada na análise e minimização de impactos ambientais dos produtos durante todo o ciclo de vida, desde a matéria-prima, pela produção e uso, e sua subsequente reciclagem ou deposição/despejo. Já a quarta, fase de globalização, adicionado a de economias e mercados, há questões ambientais globais e isto traz outro pilar do DS, onde se está conseguindo um entendimento mais profundo sobre o conceito de sustentabilidade dentro da companhia.

Myklebust [*op.cit.*] diz ser na terceira e quarta fase que se estabelece uma posição firme como uma parte importante no processo de decisão estratégica, e estabelece condições-chave para desenvolver os negócios. E para as empresas resolverem os desafios precisam entender desenvolvimento sustentável.

O relatório de um dos estudos da WBCSD, apresentado por Verfaillie (da Monsanto) e Bidwell [2000], surgiu da necessidade de interpretar e medir o desempenho no progresso da sustentabilidade econômica e ambiental, garantindo o progresso feito para a empresa e *stakeholders*. A eco-eficiência vem sendo interpretada e medida de diferentes formas. O estudo foi realizado com 22 empresas - mais de dez setores industriais e em 15 países (do Brasil, a Co. Vale do Rio Doce) - por intermédio de um projeto-piloto de um ano, fornecendo uma estrutura de relatório de desempenho e uma abordagem comum de definições, princípios e indicadores. Na execução desse projeto trabalhou-se em conexão com diversas iniciativas e programas, tais como a ISO (ISO 14031 - avaliação de desempenho ambiental), CERES – no *Global Reporting Initiative* (GRI), que também visa harmonizar um modelo comum de relatório de sustentabilidade, também desenvolvido no mesmo período e com as mesmas empresas [Verfaillie e Bidwell, 2000].

Desse estudo chegou-se ao aprendizado de que para comparar é preciso considerar circunstâncias individuais. A comparação significativa é difícil mesmo entre empresas - operações diferentes, geografias ou produtos/serviços -, mesmo que por meio de indicadores de aplicação geral, os quais são poucos (consumo de energia, de água, de material, emissões de gases (CO₂, CH₄, N₂O, HFCs, PFC e SF₆), emissão de ODS (*ozone depleting substance*), ou dos indicadores de potencial aplicação geral mas que tem significados diferentes para as empresas (ex.: desperdício acumulado e valor financeiro/lucro). Portanto, há que se ver a relevância, estabelecer objetivos e monitorar a performance dos próprios indicadores [Verfaillie e Bidwell, 2000].

3.3.3 – Gestão empresarial e responsabilidade pública (local e global)

Brundtland [1999], que presidiu a comissão que trabalhou no conceito de desenvolvimento sustentável, analisa as conseqüências após a Rio-92, os resultados e o que não surtiu efeito. Destaca que acima de tudo está um processo de aprendizado global que não pode ser desfeito, um salto medido pelo aumento de conhecimento e pelo número de pessoas envolvidas. Muitas leis ambientais vêm sendo promulgadas, fazendo com que as pessoas se tornem equipadas para reagir contra práticas industriais que causam danos imediatos. Entretanto, a Rio-92 não resultou em compromissos de medidas concretas em áreas que necessitam ação, nem, com poucas exceções, em recursos adicionais para desenvolvimento. Países industrializados voltaram atrás do compromisso de alocar 0,7% do PIB, sendo que só quatro deles (Dinamarca, Países Baixos, Noruega e Suécia) cumpriram o acordo, além de mudanças na importância de países (ex.: Alemanha, ex-União Soviética) referente aos apoios recebidos, e ainda como parte dos efeitos da globalização. Falta ainda a abordagem para endereçar problemas e para questões intergerações, envolvendo nisso atividades paralelas de grande número de pessoas e indústrias.

E, com isso, Brundtland associa a esfera ambiental com a econômica e a social. Sabe-se que uma pessoa de um país rico consome cerca de cem vezes mais o montante de recursos não-renováveis. E que há pessoas muitas ricas em países muito pobres, bem como pessoas muito pobres em países ricos. Mas, implementar a agenda do desenvolvimento sustentável significa investir em pessoas, dando oportunidade para crescer, conseguir educação - em especial as meninas, oportunidade para perseguir a felicidade, dando uma expectativa de vida e um excedente de esperança. Atualmente, cerca de 1.300 milhões de pessoas vivem com menos de US\$ 1.00 por dia, sendo que com US\$ 2.00 encontra-se metade da população mundial (3 bilhões de seres humanos) [Brundtland, 1999].

Desde a Rio-92 têm-se freqüentes lições de interdependência, tais como contaminação global e disseminação de doenças. Crianças no mundo desenvolvido consomem e poluem 30 a 50 vezes mais que nos países em desenvolvimento. Os países pobres para crescerem precisam exportar; se forem bem-sucedidos, precisam de mercado. Mas, experiências demonstram que o 'mundo rico' fecha as portas (ex.: tecidos de Bangladesh, vinho da África do Sul). Gradualmente se vê que mercado global necessita de regras e alguma ordem [Brundtland, 1999].

Ainda para Brundtland [*op.cit.*], a interdependência de pessoas e meio ambiente requer que se esteja pronto para investir no desenvolvimento de outros. Isto não irá acontecer, por si só, e ela acredita que não pode ser simplesmente forçado. É preciso ser guiado por novos conhecimentos, caminho árduo pelo crescimento de consenso e por mecanismos que permitam às empresas investirem por decisão própria no que ela chama de 'bens públicos globais': saúde, meio ambiente e educação. Faz uso de palavras do Primeiro-Ministro da Índia, quando mencionou não ver nenhuma multinacional investindo na educação das crianças indianas, imunização ou ajuda no crescimento; e elas serão os consumidores do futuro.

O mercado, que tem a habilidade de reagir e ser sensível a certas tendências, poderá trazer, para algumas pessoas, dificuldades para perceber as dimensões éticas. A experiência da percepção ética, como fator motivador, pode não apontar sempre para a mesma direção como outros fatores motivadores (perspectiva de carreira, prestígio e lucro pessoal). Dessa forma, segundo Brundtland [1999], a melhor coisa a fazer é explorar esses fatores no trabalho conjunto: saúde e desenvolvimento sustentável. Ressalta, também, que recentemente vê-se casos de empresas adotando código de ética, mas isto pode ou não abranger o desenvolvimento sustentável. Portanto, o setor público precisa inovar, pois as empresas não irão despejar lucros em projetos não-específicos. Precisa-se de uma interação entre o privado e o público para enfrentar desafios e costurar soluções em projetos que possam ser financiados, em tecnologias que possam ser desenvolvidas e em capacidades locais que possam responder a essas necessidades [*op.cit.*].

3.3.4 – Desafios para a gestão ambiental sustentável

Há múltiplos aspectos a serem considerados na interface da gestão da sustentabilidade ambiental com a econômica. Em síntese, há um conjunto de desafios que a gestão deve enfrentar dentro da própria empresa, em seu processo produtivo. Para esses, o ZERI oferece uma visão integrada teórica e uma metodologia prática que alcança e ultrapassa a eco-

eficiência, levando ao progresso da sustentabilidade econômica e ambiental. Obviamente, deve-se aprender a analisar (para poder comparar) e a considerar circunstâncias individuais das empresas; e cada qual deve fazer o aprendizado de como atingir a eco-eficiência no seu campo de atividade específico. Uma vez que a comparação significativa de indicadores é difícil, como já comentado, e grandes grupos ainda estão aprimorando. Como a aplicação de indicadores de eficiência gerais e a relação valor financeiro-lucro em relação à gestão da sustentabilidade ambiental têm significado diferentes para cada empresa, faz-se necessário esclarecer sua elaboração, com explicação/transparência para os diversos *stakeholders* interessados.

O outro conjunto de desafios refere-se à gestão da sustentabilidade ambiental externa à empresa, cooperando com os outros integrantes do sistema societário. Isso inclui a ação direta da empresa na recuperação ou preservação do ecossistema local, bem como sua participação na implementação das políticas de redução das causas da mudança climática estabelecidas em âmbito nacional e internacional. Esta última tem desafios maiores para empresas de grande porte e mais atuantes na economia global. E, aqui, está um exemplo da importância do papel do Estado, e da sociedade também; demonstrando-se exemplos para se atingir a gestão da sustentabilidade ecológica, sentido amplo e título deste Capítulo.

A literatura contemporânea e a Web contêm muitos casos e informações de desenvolvimento de atividades empresariais voltadas ao desenvolvimento sustentável; entretanto, pode-se dizer, mais ligadas à sustentabilidade ambiental. Também várias instituições assumiram esse objetivo, algumas mencionadas acima e outras tantas mais novas, como por exemplo a *International Green Productivity Association* (IGPA) que, no seu segundo ano de atividade, inclui, entre suas prioridades, integrar aspectos sociais, tais como saúde e segurança dentro dos esforços de produtividade verde [IGPA, 2000].

Dessa forma, o passo seguinte é verificar a literatura na área de responsabilidade social das empresas e como a mesma pode ser incluída na gestão.

CAPÍTULO 4 – A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

Este capítulo busca inserir a responsabilidade social no quadro de referência da gestão sustentável da empresa, juntamente com os aspectos econômico e ecológico. É, talvez, o mais controverso desta tese, pois coloca frente a frente a sobrevivência econômica da empresa no mercado cada vez mais competitivo, as aspirações da sociedade, em particular os *stakeholders*, também cada vez mais exigentes, e os requisitos da qualidade ambiental a cada dia mais rigorosos. E, também, porque tenta harmonizar aqueles aspectos no conceito de desenvolvimento sustentável, e a operacionalização na prática da gestão empresarial está em debate.

O tema da responsabilidade social da empresa não é recente, mas ganha importância e contornos novos na passagem do milênio. No contexto da globalização da economia e da nova ordem geopolítica mundial e em razão do crescimento demográfico do mundo, as empresas - principalmente as grandes corporações - entram como um dos atores e parceiros importantes no crescimento econômico e no desenvolvimento social das nações, mas também agora no tratamento dos problemas ambientais e de qualidade de vida dos cidadãos. A questão que emerge cada vez mais insistentemente refere-se ao efetivo papel que essas corporações exercem na sociedade: estão elas a serviço da sociedade, na linha dos objetivos anteriormente expressos, ou, ao contrário, estão elas se servindo dela para seu benefício exclusivo e de alguns, em detrimento da maioria? A responsabilidade social da empresa é um conceito ainda impreciso, difuso e controverso, tanto para estudiosos e para empresários, como para o governo e a opinião pública. Examiná-lo mais a fundo, e saber como tratá-lo, é o desafio, tanto para a empresa quanto para a academia.

Neste capítulo faz-se uma revisão da literatura sobre o tema, com o propósito de traçar uma breve retrospectiva da formulação do conceito de responsabilidade social da empresa e de sua aplicação na prática empresarial. Isso servirá para estabelecer a base conceitual da responsabilidade social, bem como para integrá-la na gestão empresarial, juntamente com os aspectos econômico e ecológico. Nessa perspectiva, este capítulo trata dos seguintes tópicos: retrospectiva do pensamento sobre a responsabilidade social da empresa, fundamentos e princípios estratégicos da gestão da responsabilidade social (GRS), avaliação do desempenho da empresa, identificação dos segmentos do sistema societário objeto da responsabilidade social, práticas da 'responsabilidade' social, incluindo comentários sobre o Brasil, e novos condicionantes na GRS.

4.1 - Retrospectiva Histórica do Pensamento sobre a Responsabilidade Social da Empresa

Esta breve retrospectiva tenta inventariar os conceitos que marcam a evolução do pensamento sobre responsabilidade social da empresa e realça os aspectos mais relevantes do assunto, que justificam a sua importância, e de como a bibliografia a trata. O tema ainda está em franca evolução, aberto ao debate e exposto à controvérsia, tanto do ponto de vista conceitual, quanto do metodológico e, sobretudo, quanto à sua aplicação na prática empresarial. A visão sociológica sobre a função da empresa na sociedade e o discurso político sobre sua responsabilidade social ainda que presentes em grande parte da literatura, apresenta pouco trabalho acadêmico de sistematização teórica dos conceitos básicos, e, sobretudo, de como operacionalizar seus princípios na prática da gestão empresarial. Na literatura especializada, é certo, em particular sobre administração empresarial, encontram-se várias modalidades de se entender e gerir essa função social da empresa.

4.1.1 - Evolução do pensamento e prática empresarial

Há várias décadas a responsabilidade social das empresas é mencionada na literatura, mas com enfoques diversos. Já na *Harvard Business Review*, de 1927, Wallace B. Donhan, no artigo “*The social significance of business*”, observava que a responsabilidade social do homem de empresa é inevitável. Mas, ao mesmo tempo em que o treinamento tradicional era especializado em questões específicas, a indústria, como um todo, fornecia poucos pontos de vista sobre a importância social dos negócios. Esse autor também alegava ser difícil fazê-lo entender sua oportunidade e sua responsabilidade, harmonizando suas obrigações econômicas e sociais, pois havia inadequada definição e análise do problema [Donhan *in* Makower, 1994].

Como já observado no Capítulo 2, os autores divergem quanto aos objetivos, função e papel da empresa na teia dos sistemas sociais. Segundo Arantes [1994], por exemplo, há várias visões de finalidades das empresas, dentre elas: os economistas a vêem como agentes econômicos; os cientistas sociais, como organizações humanas; os educadores, como agentes de treinamento e desenvolvimento; os sindicatos, como exploradoras do trabalhador. Da mesma forma, a finalidade é enfocada de maneiras diferentes pelos especialistas de administração, como os de marketing, produção, engenharia, recursos humanos, finanças, etc.

A visão decorrente da teoria econômica clássica “define o papel da empresa como um agente econômico apenas” [Arantes, 1994], onde as decisões baseiam-se só na relação investimento/retorno de capital. Essa visão, contudo, repugna a Drucker [1975]. “A teoria

econômica predominante sobre empresa e seu comportamento, a maximização do lucro – que é simplesmente um modo complicado de colocar o velho refrão que falava em comprar barato e vender caro – talvez explique adequadamente como operava Richard Sears. Mas não pode explicar como a *Sears, Roebuck* ou qualquer outra, opera e nem como deve operar. O conceito da maximização do lucro é, na verdade, sem sentido... (...) A motivação pelo lucro e sua consequência direta, a maximização do lucro, são igualmente irrelevantes ao funcionamento de uma empresa, ao objetivo de uma empresa e ao trabalho de administrar uma empresa” [Drucker, 1975, p.64, *in* Arantes, 1994].

Para Arantes [1994], “a sociedade delega às empresas a responsabilidade de produzir coisas que sejam de valor para ela, e que, portanto, contribuam para o crescimento social” [*op.cit.*]. Para ele, a função de empresa é “atender continuamente às necessidades e aos desejos humanos, participando ativamente do progresso da Sociedade a qual servem.” Empresas válidas, segundo ele, “são aquelas que englobam a visão econômica mas não estão restritas a ela. São as que sobrevivem, crescem e se perpetuam, porque têm uma visão mais ampla do que a maximização dos lucros para sua razão de ser. São as que mantêm uma interação ativa e responsável com o ambiente externo em que atuam. São as que, além disso, têm também compromissos e responsabilidade internos em relação a seus empreendedores e colaboradores. (...) as que promovem o desenvolvimento social, e que evoluem à medida que a humanidade progride e que novas necessidades sociais surgem” [*op.cit.*].

Wood [1991] demonstra que Carroll (1979) observou que a responsabilidade social da empresa abrange ‘as expectativas econômicas, legais e éticas, bem como expectativas específicas que a sociedade pode ter de determinada empresa em determinado tempo’. Frederick, em 1986, resumiu ‘a idéia fundamental da responsabilidade social da empresa dizendo que esta tem uma obrigação para trabalhar por melhoramento social.’ E Davis, em 1973, ofereceu uma definição clássica para responsabilidade social corporativa (*corporate social responsibility* - CSR) como sendo ‘a atenção da empresa (para) e a resposta para questões, que vão além dos estritos requisitos econômicos, técnicos e legais da empresa ... para realizar benefícios sociais conjuntamente com os ganhos econômicos tradicionais que a empresa procura’ [*in op.cit.*].

Essa visão expressa uma concepção avançada, talvez idealista, da função social da empresa. Mas não é certamente dominante nos setores empresariais e muito menos posição unânime entre os autores que estudaram o assunto.

4.1.2 - Caridade e custódia

Em 1899, com a publicação do livro “O Evangelho da Riqueza”, de Andrew Carnegie, também fundador do conglomerado *U.S. Steel Corp.*, surge a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas. Esta visão, segundo Stoner e Freeman [1990], baseia-se em dois princípios: o da caridade e o da custódia.

O da caridade exigia que os mais afortunados da sociedade ajudassem os menos favorecidos. Essa ajuda, realizada de forma direta ou indireta (asilos, igrejas), era obrigação dos indivíduos e não das empresas e o seu valor ou forma era decisão de cada um. Mas, a partir da década de vinte, quando da criação de um fundo, o *Community Chest*, para este fim, as necessidades comunitárias foram consideradas maiores do que a riqueza dos indivíduos mais generosos, daí passou-se a esperar que as empresas contribuíssem.

O princípio da custódia - “doutrina bíblica que exige que as empresas e os indivíduos ricos se vejam como guardiães, ou zeladores, mantendo suas propriedades em custódia, para o benefício da sociedade como um todo” [Stoner e Freeman, 1990] - , foi de onde Carnegie trouxe a idéia de que “os ricos guardavam o dinheiro ‘em confiança’ para o resto da sociedade e podiam usá-lo para qualquer objetivo que a sociedade considerasse legítimo” [*op.cit.*]. Assim, empresas tinham a função de multiplicar a riqueza da sociedade, “aumentando a sua própria através de investimentos prudentes dos recursos postos sob sua custódia” [Stoner e Freeman, 1990].

A empresa *U.S.Steel*, inspirada nas idéias de Carnegie [*in op.cit.*], era uma exceção. Mas, no entanto, com a Grande Depressão de 1929, um número elevado de executivos assume interesse pelo impacto social das empresas. Vale dizer, também, que nas décadas de 50 e 60 esses dois princípios passaram a ser aceitos amplamente nas empresas americanas. Reconhecia-se que ‘o poder traz responsabilidade’ e, mais do que isso, percebia-se que caso não aceitassem as responsabilidades sociais por livre vontade, o governo as forçariam. O que faz Stoner e Freeman chamarem de ‘auto-interesse esclarecido’. Recorrem a H.R. Bowen, que, em 1953, no seu livro *Social responsibilities of the businessman* (e citado em artigo na *Academy of Management Review* 10(1985): 758-759), insistia que os administradores tinham o dever moral que suas políticas, decisões e linhas de ação ‘fossem compatíveis’ com os objetivos e valores da sociedade. O que difere do conceito de responsabilidade social, vendo as empresas como reflexo dos objetivos e valores da sociedade e o que ocasionou diversas idéias sobre o tema. Já havia dificuldades com o significado da expressão responsabilidade social. Críticos alegavam que a noção de responsabilidade social permitia aos executivos

escolherem as obrigações sociais de suas empresas de acordo com suas próprias idéias e com seus valores pessoais [Stoner e Freeman, 1990].

4.1.3 - Maximizar os lucros

Nas décadas de 70 e 80, tumultuadas com o aumento dos custos de energia e com o advento de legislação para redução da poluição e proteção aos consumidores, alguns autores pregaram que as empresas deveriam retornar ao clássico e básico: a responsabilidade primária, de maximizar lucros, sendo Milton Friedman seu maior proponente. Para ele, as empresas não se encontram na posição de determinar urgência dos problemas sociais, nem a quantidade de recursos da organização a um problema específico. Nem acha a intervenção governamental desejável, sendo defensor de que a liberdade leva a menos desperdícios e maior produtividade e que as empresas devem produzir com eficiência seus bens/serviços, deixando a solução de problemas sociais para os indivíduos e os órgãos governamentais competentes [Stoner e Freeman, 1990].

No entanto, é amplamente reconhecido na literatura em geral, e aí incluída grande parte dos administradores, que governo e comunidade empresarial têm responsabilidades de agir em favor dos interesses da sociedade. São as duas instituições mais poderosas de um país e ambas dependem da sua aceitação por parte da sociedade à qual pertencem [Stoner e Freeman, 1990; Makover, 1994].

“Há uma férrea lei da responsabilidade afirmando que, a longo prazo, quem não usa o poder de um modo que a sociedade considere responsável, tende a perdê-lo” [Keith Davis, 1974, *in* Stoner e Freeman, 1990].

“Se as empresas não corrigem voluntariamente sua imagem pública serão inevitavelmente sujeitas a maior regulamentação por parte do governo” [Stoner e Freeman, 1990].

4.1.4 - Reatividade e ‘responsividade’

Se há muito tempo a literatura reconhece a responsabilidade do governo e da comunidade empresarial de agir no interesse da sociedade, ela não esclarece onde começa ou termina essa responsabilidade, no caso das empresas. Há mais perguntas do que respostas e não se encontram diretivas práticas, com resultados concretos, para as empresas se orientarem. Daí a postura passiva, de só ‘reagir aos estímulos’ em vez de tomar iniciativas e mostrar-se proativas na busca de soluções de ordem social.

Há uma teoria da responsabilidade social, a da reatividade social das empresas, que apóia esta postura. A teoria “se concentra na forma como as empresas reagem às questões, ao

invés (*sic*) de tentar antecipar-se e determinar sua responsabilidade social final” [Stoner e Freeman, 1990]. Ela estuda a conscientização e a reação das organizações às questões sociais. Parte de duas abordagens. A primeira, em termos micro, analisa como a empresa reage individualmente às questões sociais (modelo de Robert Ackerman). A segunda, em termos macro, estuda as forças que determinam as questões sociais às quais as empresas devem reagir (modelo de Preston e Post). Posteriormente, a teoria de Archie Carroll uniu as duas abordagens, classificando os modos com que as organizações respondem, ou podem vir a responder, às questões sociais específicas [*op.cit.*].

Ackerman, um dos primeiros a propor que a reatividade, e não a responsabilidade, deve ser o objetivo dos esforços sociais das empresas - ‘responsividade’ em vez de responsabilidade - descreveu, em 1973 (na *Havard Business Review*), as três fases em que normalmente as empresas passam para reagir às questões sociais:

- os altos executivos, ou o CEO (*chief executive officer*), descobrem a existência de um problema social e fazem uma declaração escrita ou oral da política da empresa com relação ao mesmo;
- a empresa formula planos, contrata um especialista (assessoria externa) para estudar o problema e sugerir um modo de lidar com ele, e
- implementação, onde a empresa integra a política nas operações em andamento. Essa implementação geralmente ocorre devagar e somente após o governo ou a opinião pública forçá-la a agir. Mesmo que Ackerman tenha aconselhado uma ação de imediato, verificou-se a necessidade de até oito anos para se chegar a esta última fase [Ackerman, 1975; Stoner e Freeman, 1990].

Para o modelo de Lee Preston e James Post (de 1975) as empresas e a sociedade interagem de duas formas diferentes, denominadas de relações primárias e secundárias. As primárias constituem-se de relações das empresas orientadas pelo mercado e são estabelecidas com clientes, empregados, acionistas e fornecedores. Mas, quando geram problemas sociais, aparecem as secundárias (ou fora do mercado), como lei e moralidade, isto é, governo e códigos éticos. Portanto, não só a consciência de um administrador decide o que fazer, é preciso examinar e reexaminar leis, sentenças dos tribunais e órgãos reguladores, considerar a opinião pública, já que o governo e público em geral fixam limites nas relações do mercado e fora dele [Stoner e Freeman, 1990].

Em 1979, segundo Stoner e Freeman [1990], Carroll juntou as idéias filosóficas de responsabilidade social, com os primeiros modelos de reatividade social, e elaborou a ‘teoria de desempenho social das empresas’, englobando princípios, processos e políticas sociais. Já

que a área dos debates de responsabilidade social molda-se por princípios econômicos (livre iniciativa), legais e éticos, estabelece-se o ‘contrato social’ entre as empresas e a sociedade no qual as empresas são agentes morais em nível macro. No micro, as empresas tentam implementar os princípios do contrato social nos processos decisórios e nas políticas, e podem ser: reativas (só responder a uma questão social depois que ela ameaça os objetivos), defensivas (empresa age para se proteger de um desafio), acomodativas (só se alinha com as exigências do governo e da opinião pública), ou pró-ativas (antecipando-se a exigências ainda não feitas). A postura escolhida depende da interpretação que ela faça do risco.

Stoner e Freeman [1990] não consideram a ética diferente de moral, por gerar confusões desnecessárias. De maneira simples e ampla, a ética é “o estudo do modo pelo qual nossas decisões afetam as outras pessoas” e o “estudo dos direitos e dos deveres das pessoas, das regras morais que as pessoas aplicam ao tomar decisões, e da natureza das relações entre as pessoas” [Freeman *in op.cit.*]. Grande parte das questões éticas nos negócios apresenta quatro níveis, não excludentes, a saber: sociedade, *stakeholders*, política interna (natureza das relações) e indivíduo (questões morais) [*op.cit.*].

4.1.5 - Responsabilidade e solidariedade

Nos anos 50, desenvolvimento significava crescimento econômico, ficando o aspecto social em segundo plano. Depois, com a evolução da consciência ecológica, tornada possível graças ao envolvimento e militância de um número diversificado de atores, surge algum destaque para o social e também uma discussão para uma mais justa equidade no usufruto dos recursos naturais. Essas tendências são convergentes para a questão do desenvolvimento humano e o consenso se firma na medida em que elas se inter-relacionam.

O processo de conscientização ecológica, no entanto, tem gerado conquistas aquém das necessárias, principalmente por parte das empresas, pois não implica apenas em melhoria do meio ambiente (enquanto tão só mitigação da poluição e resíduos), e sim também em um compromisso em maiores proporções com o social e com benefícios mais diretos para a presente.

Nas duas últimas décadas, o despertar da consciência ecológica e do desenvolvimento sustentável e, sobretudo, a crescente globalização da economia, trouxe uma nova dimensão ao pensamento sobre a responsabilidade social da empresa. A idéia de que a espécie humana está a bordo da ‘espaçonave Planeta Terra’ ressalta a premência da condição solidária das nações e a da cooperação de todos os segmentos da sociedade na solução coletiva dos problemas ambientais e sociais. Essa visão tornou-se tema dominante em várias das

conferências mundiais, organizadas principalmente pelas Nações Unidas. Entre elas, destacam-se a da Criança, Rio-92, a dos Direitos Humanos, a da População e Desenvolvimento e a da Mulher (China, setembro/95) que demonstram o esforço no processo de evolução da conscientização social.

Um evento importante foi a Conferência Mundial de Desenvolvimento Social, realizada em Copenhague (março/95), onde, pela primeira vez, governantes de 130 países discutiram o tema e o bem-estar humano como metas de alta prioridade, já que, à época, um bilhão de pessoas viviam em pobreza extrema. Os problemas em suas dimensões globais que motivaram a Conferência foram: fome crônica, má nutrição, doenças endêmicas, drogas ilícitas, crime organizado, corrupção, conflitos armados, tráfico de armas, terrorismo, preconceito e intolerância [(Relatório) Conf. 166/9, 1995].

Diante desses problemas, a Conferência realçou que é preciso responder mais eficiente e globalmente às necessidades materiais e espirituais dos indivíduos. Reconheceu que o desenvolvimento social é uma responsabilidade de cada país e de todos os setores da sociedade civil. Entretanto, considerou a necessidade de governos democráticos e transparentes, bem como um empenho e esforço de cooperação internacional. Também merece destaque a menção da premência de se monitorar os impactos da liberalização do comércio pelos países em desenvolvimento [*op.cit.*].

O desenvolvimento econômico, social e proteção ao meio ambiente, como componentes do desenvolvimento sustentável e como atividades das esferas pública e privada, são interdependentes e condição para alcançar uma melhor qualidade de vida.

Para se alcançar um desenvolvimento social continuado é necessário que se expanda a noção de responsabilidade social de uma forma coletiva, mediante parceria do governo, empresa, ONG's e organizações comunitárias, na expectativa de que, cada vez mais, cada um entenda e encontre sua responsabilidade social [*op.cit.*].

Se estamos concebendo o futuro necessitamos ter metas, ambição e determinação.(...) A palavra chave é solidariedade.(...) É questão de prioridade e determinação.(...) Transformar esperança em ação. O setor privado, incluindo negócios e empresas, deve assumir a co-responsabilidade para a solução de problemas sociais. (Primeiro Ministro da Dinamarca e Presidente da Conferência) [Rasmussen *in* Conf. 166/9, 1995].

A tarefa é nada mais nada menos que repensar a noção de responsabilidade social coletiva. (Declaração de Boutros-Ghali, SG-UN) [Ghali *in* Conf. 166/9, 1995].

Pelo exposto, pode-se dizer que as motivações são várias: religiosas, humanísticas, econômica-mercantilistas. O fato é que a colocação é validada e deve ser incorporada à gestão da empresa. Resta saber em que bases teóricas e princípios ela se rege.

4.2 - Fundamentos e Princípios da Responsabilidade Social

A responsabilidade social encontra fundamento em valores, conceitos, convenções e práticas que se enraízam na essência do ser humano e nas condições de sua existência no planeta. Não cabe aqui refazer um tratado sobre o assunto, e sim, assentar as bases filosófico-teóricas que fundamentam princípios de conduta das entidades empresariais em suas relações com a sociedade.

Por uma questão de maior rigor conceitual, dever-se-ia distinguir ‘fundamentos’ de ‘princípios’. Fundamentos referem-se aos valores e conceitos filosóficos irreduzíveis da razão humana. Princípios referem-se aos valores de conduta, de comportamento que movem o agir; são associados à valores e à codificação de padrões de conduta decorrentes desses valores. “Um princípio expressa algo fundamental que as pessoas acreditam ser verdade, ou é um valor básico que motiva as pessoas a agirem” [Carroll *in* Wood, 1991].

4.2.1 - Fundamentos da responsabilidade social

Na literatura revisada até aqui, encontram-se três pilares centrais que sustentam as relações da empresa com a sociedade, e são referidos como sendo de natureza filosófico-social, jurídico-institucional e ético-religioso. Obviamente, os três são interdependentes e reforçam-se reciprocamente, como segue:

- fundamento sociológico-filosófico. Na história das civilizações o ser humano aparece como um ente gregário que busca sobrevivência, prosperidade e bem-estar na cooperação com os seres da mesma espécie. Essa cooperação gerou formas organizacionais das mais variadas que evoluíram em complexidade ao longo dos tempos. Divisão do trabalho e funções especializadas caracterizam os progressos das diferentes civilizações. As empresas, resultado e agente desses progressos, preenchem o papel de buscar o bem comum no setor das atividades econômicas. A necessidade e instinto de sobrevivência acrescentam-se justificativas de ordem filosófica derivadas da reflexão sobre natureza do ser humano, de suas relações sociais e das condições concretas no mundo físico que o rodeia. Tais justificativas realçam a igualdade dos direitos e deveres, e a supremacia do interesse coletivo sobre os interesses individuais. Valores ético-religiosos reforçam as justificativas filosóficas;

- fundamentos jurídicos-políticos. A existência da empresa está assentada em códigos que definem sua legitimidade e regem sua atuação no âmbito do sistema social como um todo. Fundamentando-se em valores ideológicos e políticos variados - democráticos ou autoritários -

cada nação assenta no aparato jurídico-político da sua constituição as relações de poder entre as várias entidades que a compõem. Essas convenções delimitam os direitos e deveres das empresas, e determinam a faixa operacional de cada uma, protegendo a sociedade contra extrapolações predatórias. Regulam, por exemplo, a margem de liberdade de ação, os direitos e responsabilidades de suas iniciativas, as penalidades e recompensas pela sua atuação. Estabelecem, também, as bases para o equilíbrio de poder entre a empresa e o Estado, reservado a este o poder discricionário de sanção, inclusive o de modificar o próprio aparato jurídico-político. Este evolui com o progresso da própria sociedade e se corporifica em códigos especializados (do Direito Comercial e Administrativo), que incorpora novos valores à medida que a sociedade avança. Por exemplo, por força de convenções internacionais, as questões sociais e ambientais passam a fazer parte das bases e fundamentos jurídicos para a atuação da empresa na economia globalizada;

- fundamentos ético-religiosos. Considerações sobre valores religiosos e espiritualistas associam o ser humano a valores transcendentais. Vêm no feito à imagem divina e relacionam seu destino *post-mortem* com o comportamento em relação aos seus semelhantes no trabalho e na comunidade. Derivam daí bases para definir os objetivos da empresa em valores que vão além da mera geração de produtos e serviços, ou da obtenção de lucro. Tais valores têm inspirado sentimentos de solidariedade e de caridade na conduta empresarial e, principalmente, em seus gestores. Há quem justifique a riqueza com uma recompensa divina, que deve ser repartida com seres feitos à sua semelhança. São conhecidos estudos que salientaram a influência da ética protestante em comparação com a católica, dentro da visão judaico-cristã, assim como a diferença do budismo e seus ramos no comportamento empresarial. Menos conhecida, mas igualmente importante é a influencia do islamismo no mundo dos negócios. Valores ético-religiosos, portanto têm influência diferenciada no comportamento das entidades empresarias e, sobretudo, na conduta dos gestores à frente delas.

4.2.2 - Princípios da responsabilidade social

Os valores e motivos que sustentam a função social da empresa geram linhas de conduta e práticas concretas, em forma de princípios que são fundamentais nos valores sociais de diferentes tipos. Wood [1991] resume, no quadro 5, os três princípios fundamentais da responsabilidade social.

Quadro 5 - Princípios de responsabilidade social da empresa.

Princípio de <u>Legitimidade</u>: sociedade garante legitimidade e poder para os negócios; e a longo prazo, quem não usar de maneira que esta sociedade considere responsável tenderá a perdê-los.	
<u>Nível de aplicação:</u>	institucional, baseado em obrigações genéricas da firma como uma organização de negócios
<u>Foco:</u>	obrigações e sanções
<u>Valor:</u>	define o relacionamento institucional entre negócios e sociedade; específica o que é esperado de qualquer negócio
<u>Origem:</u>	Davis, em 1973
Princípio de <u>Responsabilidade Pública</u>: negócios são responsáveis por resultados relacionados com suas áreas primária e secundária de envolvimento com a sociedade.	
<u>Nível de aplicação:</u>	organizacional, baseado em circunstâncias específicas de uma firma e no seu relacionamento com o meio ambiente
<u>Foco:</u>	parâmetros comportamentais para organizações
<u>Valor:</u>	limita a responsabilidade a aqueles problemas relacionadas com as atividades e interesses da firma, sem especificar a um domínio bastante restrito de ações possíveis
<u>Origem:</u>	Preston e Post, em 1975
Princípio de <u>Prudência Gerencial</u>: gerentes são atores morais, dentro de todo o domínio da responsabilidade social da corporação, são obrigados a exercer esta tal discricão/ prudência como está disponível para eles, em direção de resultados socialmente responsável	
<u>Nível de aplicação:</u>	individual, baseado em pessoas como atores dentro das organizações
<u>Foco:</u>	escolha, oportunidade, responsabilidade pessoal
<u>Valor:</u>	define a responsabilidade dos gerentes para serem atores morais; perceber e exercer escolhas no serviço da responsabilidade social

Fonte: Wood, 1991.

4.2.2.1 - Princípio da legitimidade

‘A sociedade concede à empresa legitimidade e poder. A longo prazo, aquelas que não o usam de forma responsável como a sociedade espera, tendem a perdê-lo.’ [Davis, 1973, *in* Wood, 1991].

Esse princípio, a ‘lei de ferro’ de Davis, define ‘legitimidade’ como um conceito ao nível *societal*, isto é, da sociedade como sistema, e descreve a responsabilidade da empresa como instituição da sociedade, e que não deve abusar do poder que recebeu. Assim, o princípio formulado expressa uma proibição mais que dever positivo, e aplica-se indistintamente a todas as empresas [Wood, 1991].

O princípio da legitimidade teve, subseqüentemente, vários desdobramentos teóricos. O primeiro foi de Preston e Post (1975), que aplicaram a teoria funcional para explicar que as relações empresa-sociedade operam como sistemas que se interligam (interpenetram). Segundo essa teoria, a sociedade humana desenvolveu uma clara divisão do trabalho para a execução das tarefas que a sustentam. Estas são desempenhadas por instituições

especializadas: a família – reprodução; governo - bem-estar público; a economia - produção de bens e serviços. E os economistas neoclássicos, que enfatizam a eficiência dessa ‘divisão do trabalho’, apontam para o risco de tentar alterá-la mediante a cobrança da responsabilidade social à empresa. Esses dois autores, no entanto, enfatizam a interdependência de instituições sociais mais que sua especialização funcional. Sustentam que as firmas têm responsabilidade social porque elas existem e operam em um ambiente compartilhado com outras instituições que atuam na sociedade [Wood, 1991].

O segundo desdobramento veio com a contribuição de Freeman, em 1984, que trouxe a idéia abstrata da sociedade para perto, colocando a questão da responsabilidade social da empresa na perspectiva dos *stakeholders*. Resumiu os impactos mútuos da empresa com uma grande variedade de *stakeholders*, entre os quais o governo, competidores, defensores dos consumidores e do meio ambiente, a mídia etc., além dos grupos tradicionais (donos, clientes, fornecedores, funcionários) de Ansoff (em 1965). A análise dos *stakeholders* é ponto inicial para se estudar como a sociedade concede e retira legitimidade corporativa. Se os grupos centrais dos *stakeholders* perdem a confiança na performance da firma, a legitimidade desta desaparece à medida que eles retiram seu apoio e sua parte nas ações. Clientes deixam de comprar, funcionários reduzem a lealdade e seus melhores esforços, o governo interrompe subsídios ou impõe multas ou regras mais rígidas, os defensores do meio ambiente movem processos. Se a firma não puder compensar pela perda dos benefícios dos *stakeholders*, torna-se ‘ilegítima’ e desaparece [*op.cit.*].

O terceiro desdobramento, segundo Wood [*op.cit.*], tem uma abordagem que enfatiza as raízes da teoria econômica capitalista do estilo *laissez-faire* na filosofia utilitarista (na qual a busca do interesse próprio leva à aplicação mais eficiente dos recursos da sociedade, maximizando assim o bem-estar da sociedade) e a inadequação moral e prática desta perspectiva, como uma base para vida moderna e como defesa da autonomia total da empresa. Os proponentes do utilitarismo ignoram questões básicas de direitos e justiça. Frederick (86) e Etzioni (88) mostraram que seres humanos tomam decisões e agem por razões morais tanto quanto por motivos econômicos racionais (ex.: auto-interesse) [Wood, 1991].

4.2.2.2 - Princípio de responsabilidade pública

As empresas são responsáveis pelos resultados relativos às áreas primárias e secundárias de seu envolvimento com a sociedade [Wood, 1991]. Este princípio, derivado de Preston e Post (1975), aplica-se à empresa ao nível de organização individual e elimina a ambigüidade inicial do conceito de responsabilidade social. Elimina assim também

possibilidade dos executivos de se esconderem atrás dessa ambigüidade para eximirem-se de deveres considerados ‘vagamente definidos’. A empresa, na verdade, não tem a responsabilidade de resolver todos os problemas sociais; mas, deve resolver aqueles que ela causa, e tem a obrigação de ajudar na solução de outros problemas e questões sociais relacionadas com as operações de seus negócios e interesses [Wood, 1991].

A responsabilidade pública se refere “às funções de gerenciamento organizacional em um contexto específico de políticas públicas” [Preston e Post *in* Wood, 1991], o qual é definido amplamente como “os princípios que guiam ações relacionando a sociedade como um todo” [*op.cit.*].

Há duas áreas de atuação organizacional na sociedade, definidas por Preston e Post (já mencionadas, mas agora com outro enfoque). A área primária de atividades, comportamentos e transações que decorrem diretamente da função especializada; e a área secundária que inclui impactos e efeitos, não-intrínsecos ao caráter da organização, mas gerados pela área primária de atividades. Por exemplo, o fabricante de automóveis é diretamente responsável para resolver problemas de segurança do carro e da poluição do ar, e assim envolver-se com a educação de motorista, e com a política de transporte público. Poderá ser mais difícil justificar que deve envolver-se também em resolver problemas de analfabetismo, e de habitação para a população de baixa renda [Wood, 1991].

Na prática e em conjunção com os outros dois princípios, a responsabilidade pública pode ser traduzida em uma ampla ‘regra de relevância’. A influência recíproca da empresa e sociedade é tão vasta que as companhias podem facilmente justificar a atuação social que pode parecer fora do âmbito de sua atuação primária e secundária [*op.cit.*].

Esse princípio não permite a responsabilidade da firma ser definida conforme o capricho, preferência ou conexão social dos altos executivos. A responsabilidade social deve ser relevante aos interesses, operações e ações da firma. Entretanto, esse princípio deixa espaço à discricção do executivo empresarial para determinar quais dos problemas e questões sociais são relevantes, e como eles podem ser atacados.

4.2.2.3 - Princípio do discernimento gerencial

‘Gerentes são atores morais. No âmbito de cada setor de responsabilidade social da empresa, eles são obrigados a exercer seu discernimento no sentido de chegar a resultados responsáveis’ [Wood, 1991].

Na classificação de Carroll (79) de responsabilidade social da firma - RSC, o critério de discernimento (ou de prudência) de uma firma refere-se àquelas áreas de envolvimento

social voluntário, não especificamente proibidas ou demandadas às companhias por causa de suas responsabilidades econômicas, legais e éticas. Em outro trabalho mais recente, Carroll [et al. 1985, in Wood, 1991] enfatizou que a responsabilidade discricionária é a menos valorizada de todas as responsabilidades sociais da firma. O conceito de responsabilidade discricionária tem sido operacionalizado como filantropia empresarial, ou ocasionalmente como participação da firma em parcerias públicas e privadas, ou em ações conjuntas para resolver problemas sociais, o que reflete o reduzido valor conceitual dado a isto no esquema de Carroll (79), por figurar muito baixo na escala de valores da firma [Wood, 1991].

Até aquela data, segundo Wood [1991], a empresa e a sociedade não haviam desenvolvido um conceito de prudência, ou de responsabilidade social prudente que se equiparasse ao conceito padrão de prudência gerencial. Entretanto, o foco desde a metade dos anos 80 em ética empresarial, tomada de decisão, conflitos de valores, e outros, apontam nitidamente para a necessidade de formular-se um princípio de ação humana socialmente responsável. As responsabilidades sociais de uma companhia não são assumidas por atores organizacionais abstratos, mas sim por indivíduos que constantemente tomam decisões e fazem escolhas (pequenas ou grandes, com conseqüências menores ou maiores) [Wood, 1990, in Wood, 1991].

Ackerman [in Wood, 1991], em 1975, escreveu sobre responsabilidade social da corporação como sendo 'o gerenciamento da prudência' referindo-se não à filantropia empresarial ou à participação em programas comunitários, mas à gama de ações e escolhas aberta ao discernimento gerencial. Assim, o princípio da prudência gerencial tem como premissas as seguintes idéias:

- gerentes atuam em um contexto (organização/meio ambiente) que é cheio de escolhas;
- ações e escolhas dos dirigentes não são totalmente prescritas nos procedimentos da organização, nas definições formal do trabalho, pelas disponibilidades de recursos, ou pelas tecnologias, e
- gerentes são atores morais no trabalho, assim como em outras esferas de suas vidas.

Apesar da existência de certa responsabilidade prescrita em vários domínios, os dirigentes têm escolhas quanto à forma de como preencher muitas destas responsabilidades. Além disso, dado que os dirigentes têm escolhas discricionárias, o princípio implica que eles são pessoalmente responsáveis pelo exercício dessa discricção e não podem eximir-se desta responsabilidade sob pretexto das restrições, regras, políticas ou procedimentos da firma. (tese de doutorado de A. Antal Berthoin não publicada, de 1990 - Berlim, sob o título "*Corporate*

social performance: rediscovering actors and their organization contexts” [Berthoin,1990, in Wood, 1991].

4.3 - A Avaliação do Desempenho da Empresa quanto à sua Responsabilidade Social

A literatura sobre a avaliação do desempenho da empresa em relação à responsabilidade social focaliza a performance da gestão social sob dois aspectos: a postura da empresa e seus processos de gestão da responsabilidade social, e os resultados propriamente ditos desta gestão.

4.3.1 - Avaliação da postura empresarial e de seus processos de resposta

Autores como Preston e Post (1975) e Post (1978), e grande parte da pesquisa sobre o gerenciamento das questões sociais, abordam os processos de resposta que a empresa adota, mas, segundo Wood [1991], essas abordagens ainda não foram operacionalmente suficientes para estruturar o campo de pesquisa dessas respostas. Frederick (1978), Sethi (1979), Carroll (1979) e Wood (1990) tentaram sanar a falha, refinando métodos e instrumentos de análise.

Um dos pontos de controvérsia é ainda a distinção entre as várias posturas que a empresa pode adotar: ‘reativa’, ‘responsiva’ ou ‘responsável’. ‘Reatividade’ é a postura da empresa que espera ser chamada a intervir, participar ou reagir a problemas ou questões sociais. ‘Responsabilidade’ pressupõe a postura de tomar a iniciativa, antecipar-se às questões, contribuir para sua efetiva solução. Wartick e Cochran (1985) argumentaram corretamente, na visão de Wood [1991], que ser reativo às questões sociais complementa, mas não substitui a responsabilidade. Para muitos autores, ‘responsividade’ (de *responsiveness*) engloba ambas, desde que denote o engajamento em contribuir efetivamente para resolver os problemas. Com isso incorporam os valores da filosofia ética entre os componentes a passarem pelo crivo do julgamento crítico sobre a qualidade da gestão da sustentabilidade social {Weber (89), Freemann e Gilbert (88), Kahn (90) e outros} [*op.cit.*].

Ackerman (1975) [*in* Wood, 1991] sugere observar três comportamentos que são característicos de uma organização atenta à questão social: (a) seu processo de monitoração do contexto social; (b) sua maneira de atender às demandas dos múltiplos *stakeholders*; e (c) seus planos e políticas de ação face às condições cambiantes do contexto.

a) Monitorar o contexto é um comportamento ecológico - a sobrevivência organizacional mediante adaptação às condições ambientais - e sugere que as empresas devem saber das condições cambiantes do ambiente social, político e legal, de forma a poder reagir ou adaptar-

se continuamente a ele [Bourgeois, 1980, *in* Wood, 1991]. Este não é uniforme, nem estável – seus componentes têm diferentes origens, processos, configurações e efeitos, e, por isso, a avaliação deve considerá-lo tão importante quanto os condicionantes econômico e tecnológico [*op.cit.*]. Os estudos de Steiner (1979) e Weidenbaum (1981) - respectivamente, estágios diferenciados de facetas não-econômicas e contexto legal/regulamentação influente e caro às empresas, fizeram avançar esse entendimento. Com base neles, outros autores evoluíram para métodos e instrumentos de análise mais sofisticados e rigorosos de escrutinar o contexto empresarial. Fleming (1981) e Fahey e Narayanan (1986) refinaram essas ferramentas e ajudaram a integrar na literatura sobre gerenciamento estratégico o componente da resposta social da empresa. Entretanto, a mensuração do desempenho social e seu relacionamento com desempenho financeiro permanecem um problema que a academia ainda não superou [Cochran e Wood, 1984; Starik e Carroll, 1990, *in* Wood, 1991];

b) O gerenciamento das demandas dos *stakeholders* é o ponto central na análise da gestão da responsabilidade social. Freeman (1984) tratou das relações entre os *stakeholders* externos e a função da empresa, estabelecendo um conjunto de instrumentos para mapear essas relações e seus resultados. Outras contribuições se sucederam, conforme Wood [1991]. Assim, por exemplo, Morris, Rehbein, Hosseini e Armacost (1990) focalizaram diferentes métodos de administrar as relações com os vários tipos de *stakeholders* (entre outros: jornal interno para funcionários, programas comunitários); outros procuraram explicar a responsabilidade empresarial às questões sociais, integrando a abordagem da gestão dos *stakeholders* no âmbito da análise da teoria organizacional e das estratégias de administração, (por exemplo, Freeman e Gilbert os aspectos éticos (1988) e Pasquero (1990) a filantropia empresarial), e

c) Gerenciamento das políticas e programas de responsividade social, no entender de Wartick e Cochran (1985), refere-se às políticas incorporadas em caráter estável na empresa para lidar com questões sociais. Incluem monitoramento de potenciais crises emergentes, a análise de suas dimensões e ação antecipatória, evitando assim surpresas. Mais tarde, Wartick (88) enfatizou a ligação conceitual e prática entre a gestão dessas questões com a *performance* total da empresa.

A abordagem dos processos responsivos ajuda o pesquisador a mapear como os gestores e firmas atuam em relação a condições do contexto, diante de questões específicas e diante dos *stakeholders*. Para aprofundar o conhecimento desses processos Wood [1991] sugere pesquisar questões tais como: A que pressões do contexto as empresas devem ser atentas? Como poderiam ser analisadas e priorizadas as ameaças e oportunidades ambientais? Que filosofia - ou fatores determinantes - a empresa adota nas suas relações com o contexto?

Em que grau elas refletem corretamente os valores adotados pela empresa? Que métodos usam para responder às condições ambientais e às demandas sociais? Que processos gerenciais são utilizados para implementar programas e diretrizes de resposta? O que podem esperar os gerentes à medida que estes programas são realizados? Como são as ações responsáveis avaliadas, ambas interna e externamente? Quais interesses são levados em conta para determinar a efetividade? Como chegam os processos responsáveis a ser instaurados como procedimentos padrão na empresa? Até que ponto são esporádicos ou institucionalizados?

Os autores se interessam em entender também as motivações que levam à variedade de processos responsáveis, inclusive no âmbito de uma mesma empresa. Trabalhos mostraram que empresas utilizam-se de diferentes modos de respostas, em tempos diferentes, para as mesmas questões comuns a todas; mas uma pode responder de vários modos de uma só vez, dependendo da situação {Marcus *et al.*(87), Mtnick(81); Wood (86)} [Wood, 1991]. Condições sob as quais uma empresa escolhe uma variedade de modos de resposta ainda merecem estudos adicionais, segundo Wood [*op.cit.*]. Outro interesse é comparar os estilos de gestão, o *top-down*, pelo qual os CEO's e altos executivos se ocupam em responder às questões sociais, ou *bottom-up*, onde a responsividade começa desde a base da hierarquia empresarial. Berthoin Antal (1990, tese de doutorado, Berlim) mostrou que resposta social não precisa originar-se no nível da alta direção, e Collins, 1990, demonstrou o valor das abordagens laterais (*sideways out*) para respostas sociais [*op.cit.*].

4.3.2 - Avaliação dos resultados da atuação social da empresa

A literatura sobre os resultados da gestão social concentra-se sobre três aspectos: (a) impactos sociais do comportamento da firma - sem considerar as motivações para este comportamento ou os processos que adota; (b) os programas responsáveis e/ou responsabilidade que ela implementa, e (c) as políticas estabelecidas/implantadas para tratar das questões sociais e dos interesses dos *stakeholders*.

a) os impactos sociais do comportamento empresarial

Wood [1991] reconhece que muito foi escrito sobre impacto da atividade empresarial sobre a sociedade, mas ainda é necessária mais pesquisa empírica nesta área. Os primeiros estudos focaram a atenção sobre os impactos negativos de desastres ecológicos, como derramamento de óleo, lixo tóxico, produtos prejudiciais, pagamentos ilegais aos políticos, testes impróprios, e outros que afetaram as relações da empresa com a sociedade. Depois se

interessaram nos aspectos positivos, tais como a provisão de emprego, atendimento às necessidades e demandas de bens e serviços, criação de riqueza, pagamento de impostos, inovação tecnológica e outros resultados sociais benéficos. Economistas tendem a mostrar, com modelos econométricos, que soluções de livre mercado são mais eficientes para tratar dos problemas sociais. Outros economistas enfrentaram o difícil problema de dar preço aos valores 'intangíveis', tais como a beleza de uma paisagem selvagem ou medir os custos da poluição ar. Grande parte da pesquisa sobre os impactos sociais tem se ocupado do relatório social da empresa - Blake *et al.* (1976), Dierkes e Antal (1986) -, com especial atenção para dispositivos de avaliação, tais como: indicadores sociais, relatório de metas e balancete social. Esta área infelizmente perdeu interesse dos acadêmicos durante certo tempo [Wood,1991], mas retorna agora com maior força diante de outras demandas da sociedade moderna;

b) avaliação dos programas sociais

Motivações e processos são observáveis, por inferência. Os impactos sociais de programas e ações são os aspectos que possibilitam que uma empresa possa ser avaliada com maior profundidade. São os resultados sociais que permitem investigar, com metodologias e conceitos construídos para medir e interpretar aqueles impactos, sua postura no gerenciamento de programas, além de revelar os princípios motivadores e propiciar recursos a serem investidos em programas voltadas para a comunidade, instituindo políticas que orientarão sua 'responsividade' social [Wood, 1991]. Tudo o que uma empresa faz resulta em algum impacto social, e a consciência que ela tem disso é relevante para seu desempenho social, como também pode inspirar uma concepção dos resultados de suas ações, de forma a fazê-la comprometer-se em gerenciar os impactos dali decorrentes, e

c) avaliação de políticas e diretrizes para questões sociais (*stakeholders*)

Políticas - em contraste com ações esporádicas, ou apenas reativas às situações de emergência, ou para remediar desastres ou contornar crises - são mais estáveis e são estabelecidas para guiar a tomada de decisões em áreas onde problemas se repetem e em áreas de grandes interesses ou importância para a organização. Idealmente, uma extensa política social, amplamente institucionalizada e operacional, deveria emergir como resultado final lógico do comportamento empresarial, quando motivado por princípios de responsabilidade social. Na prática, porém, essas políticas (ver figura 6) se adaptam às circunstâncias variantes da política maior da empresa, ou às pressões do ambiente externo [Wood, 1991]. Cabe, ainda, destacar que Berthoin Antal (90) e Andrews (87) enfatizaram que a institucionalização de

programa ou política não quer dizer que necessariamente resultará em melhor desempenho da empresa [in Wood, 1991], sendo questão de internalização dos mesmos.

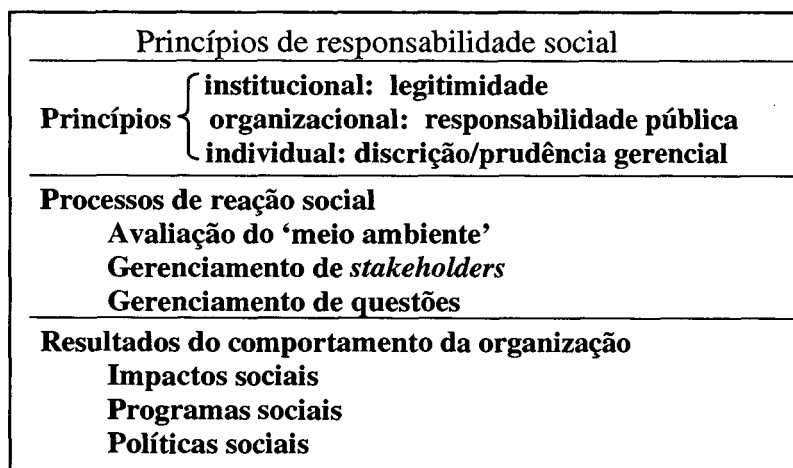


Fig. 6 - Resumo do modelo de desempenho social da corporação de Wood [1991].

Na elaboração dessas políticas/diretrizes, e em sua avaliação, aparece como da maior importância a participação dos *stakeholders*. Daí porque um conjunto de questões importantes refere-se às perspectivas que eles têm na gestão da responsabilidade social da empresa, levando em conta não só os interesses deles, mas também seu entendimento da responsabilidade social, tendo-se em conta, obviamente, a variação das posições ideológicas, bem como das estruturas de valores que os motivam.

4.4 - Sociedade e sua Composição

Até aqui o conceito de sociedade foi empregado, em sua maioria, em seu sentido geral, tal como a Sociologia o define: o conjunto dos indivíduos e grupos que convivendo, criam organizações e sistemas para sobreviver, prosperar e atingir o bem-estar individual e coletivo. No entanto, assim como a empresa é uma entidade jurídica individualizada, em um contexto sócio-geográfico determinado, a sociedade também tem uma fisionomia e característica particular pelo tempo e lugar em que se encontra. Para os objetivos deste trabalho, é preciso identificar a fisionomia da 'sociedade específica' com a qual a empresa interage, serve e da qual se sustenta. Cada uma tem sua 'própria' sociedade. Trata-se, portanto, de distinguir ou conhecer melhor os *stakeholders* e os integrantes da grande massa social.

4.4.1 - Os *stakeholders*

No centro das relações e interações entre empresa e sociedade estão os *stakeholders*. Conforme já mencionado no item 2.2.2, o conceito de *stakeholders* refere-se a qualquer pessoa que possa afetar ou ser afetado pelas atividades de uma empresa.

Os autores classificam os *stakeholders* em:

- primários (elementares), são diretamente ligados à fortuna da empresa, tais como investidores, empregadores, clientes, fornecedores, residentes na comunidade em que a empresa opera, meio ambiente, espécies não-humanas e gerações futuras também, e
- secundários, indiretamente influenciados ou menos diretamente atingidos. Não estão engajados nas transações com a empresa e não são essenciais para sua sobrevivência. Entre estes, estão a mídia e grupos de pressão, pois podem afetar a reputação da empresa, mobilizando a opinião pública contra ou a favor da atividade da empresa. A lista pode acabar sendo imensa, dependendo dos autores (Quadro 6).

Quadro 6 – Lista de amostra dos *stakeholders* primários (P) e secundários (S)

Proprietários	Comunidade
• acionistas/investidores (P)	• residentes perto de onde a organização opera (P)
• fundo de pensão dos empregados (P)	• associação de moradores (S)
• fundo mútuo de gerenciamento (S)	• câmara de comércio (S)
Clientes	• organizações de caridade (S)
• compradores individuais (P)	• escolas e universidades (S)
• nicho mercado étnico (P)	• grupos de interesses especiais (S)
• associação de consumidores (S)	Meio Ambiente/ Espécies não-humanas/ Gerações Futuras
• representante na mídia dos consumidores(S)	• o meio ambiente (natural) (P)
Funcionários	• espécies não humanas (P)
• novos funcionários (P)	• gerações futuras (P)
• mais velhos, de longo prazo (P)	• cientistas (S)
• grupos minoritários (P)	• movimentos de grupos ambientais(S)
• aposentados (P)	Mídia
• funcionários com famílias (P)	• representantes da mídia (S)
• sindicatos (S)	• colunistas (S)
Indústria	Órgãos regulamentação governamental
• fornecedores (P)	• polícy markers federais (S)
• competidores (S)	• instituições estaduais e municipais (S)
• associação das indústrias (S)	• fiscais locais (S)
• líderes de opinião da indústria (S)	

Fonte: Svendsen, 1998.

A noção de *stakeholders* é bem conhecida na literatura, mas o dinamismo da relação entre eles e a empresa é bem menos. Os pesquisadores debatem várias questões, desde quem são eles hoje no mercado globalizado, até os aspectos normativos de seus deveres na responsividade social. Nesse aspecto, o foco de alguns estudos, como o Ann de Svendsen [1998], por exemplo, se concentra sobre a gestão da interação entre os vários *stakeholders* e a empresa. Valendo-se da teoria de sistemas Svendsen [*op.cit.*] descreve a empresa como uma rede interdependente de relacionamento de *stakeholders* que evolui e se define na interação

dos vários componentes. Portanto, as relações são orgânicas, vitais, crescem e se desenvolvem como parte do conjunto do sistema. Daí porque alguns autores argumentam que a rede de *stakeholders* não pode ser gerenciada a longo prazo, 'pois as técnicas de gerenciamento de *stakeholders* buscam dirigir e controlar as interações com os *stakeholders*, e, ao usá-las, geralmente minam o relacionamento que estavam tentando criar' [Svendsen, 1998].

São duas as abordagens na forma de lidar com os *stakeholders*: a do gerenciamento e a do co-desenvolvimento [*op.cit.*].

A primeira, preocupa-se com os instrumentos para atender (entender e responder) às demandas destes por vantagens a curto prazo. John Browne, em artigo na *Harvard Business Review* (Sept./Oct 1997), realça o benefício mútuo no relacionamento com os *stakeholders*, na busca de 'a minha vantagem é tua vantagem'. Outros argumentam que as relações com *stakeholders* podem ser gerenciadas usando técnicas, como análises, consultas, estratégias de comunicação, contratos formais e acordos. O objetivo, ao obter informações, é evitar atitudes adversas da parte deles.

Já na outra abordagem, os gestores antecipam-se às demandas e expectativas dos *stakeholders* e interagem com eles de forma a levá-los a crescer e a desenvolver-se com a empresa. É o modelo 'colaborativo' de Svendsen [1998], que cria oportunidades e vantagens competitivas para a empresa, aumentando assim sua estabilidade em ambiente turbulento. Essa mudança na filosofia da gestão enfatiza a construção de relacionamentos estáveis e criação de oportunidades em que todas as partes levam vantagem ('minha-tua-nossa vantagem', *win-win-win*) em uma perspectiva de longo alcance. Partindo do pressuposto de que a sociedade e a empresa são interdependentes, a estratégia é desenvolver uma interação, tendo em conta as necessidades e interesses dos *stakeholders*.

Svendsen [1998] baseia-se na idéia de que a empresa interage ativa ou passivamente com seus *stakeholders*, recebendo, em retorno, energia, informação e recursos para sua sobrevivência. Ao mesmo tempo cria o capital intelectual, ambiental, social e financeiro, que são a essência da sustentabilidade e do crescimento. A empresa, já definida como uma conexão de contratos (*nexus of contracts*) implícitos e explícitos, espera atingir os objetivos primários com a ajuda de cada grupo de *stakeholder*, assim como cada um deles espera da organização, em retorno por essa colaboração, a satisfação dos seus interesses e anseios. O fundamental é definir quais *stakeholders* são os mais importantes para o sucesso da empresa e porquê. Para o entendimento dos seus interesses e valores, cabe ao gerente criar condições de diálogo e identificar oportunidades à condução de projetos de benefício mútuo.

O capital intelectual é gerado por atividades que aumentam a capacidade de aprendizagem e a de encontrar requisitos nos clientes e no mercado. O ambiental refere-se à criação do gerenciamento ambiental e redução de emissões e lixo. O capital social é criado pela positiva interação entre a empresa e seus *stakeholders*; e, o último, o financeiro, é criado pela venda dos produtos e serviços. O modelo assume que a performance necessita ser medida usando uma auditoria de *stakeholders*, com medidas financeiras e não-financeiras.

Svendsen [1998] apresenta seis passos para construção de uma rede colaborativa de relacionamento com os *stakeholders*, chamada de '*foster*' (acrônimo e também escolhida por significar adotar, ajudar a crescer e desenvolver) a saber: F - de sólida fundação para construção de relações; O - alinhamento organizacional; S - desenvolvimento de estratégias; T - processos de construção de confiança; E - avaliação, e R - repetir, pois o processo de construção é contínuo. A duração e o significado de cada estágio depende da complexidade das questões, tipo de colaboração ousada e do nível de entendimento das partes.

No Quadro 7 mostra-se os princípios gerais para essa construção de relacionamentos proposta por Svendsen [1998].

Quadro 7 - Princípios gerais para construção de relacionamentos colaborativos com os *stakeholders*.

Estágio	Tarefas	Métodos/ferramentas	Resultados
Criando uma base fundação	<ul style="list-style-type: none"> - avaliar a construção de relacionamento (CR) como direção estratégica - rever e refinar missão social, valores e ética - comunicar o comprometimento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - sessão de planejamento estratégico com a alta gerência - processo de envolvimento dos funcionários - sessões de diálogo com os funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - tomada de decisões para prosseguir as estratégias CR - formação de grupos para esta CR - revisão da missão, valores das diretrizes e - premiação e suporte para funcionários
Alinhamento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - estimar a prontidão organizacional - identificar <i>gaps</i> (lacunas/falhas) e inconsistências - avaliar sistemas e estruturas - fazer as mudanças necessárias 	<ul style="list-style-type: none"> - pesquisa com funcionários - rever sistemas - processo participativo para facilitar mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> - avaliação conjunto de habilidades e propósitos dos funcionários - melhoria nos sistemas para CR - responsabilidades resolvidas
Desenvolvimento de estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - levantar e avaliar relacionamentos existentes - <i>benchmark</i> melhores práticas - encontro com <i>stakeholders</i> - refinar metas e preparar estratégias - estabelecer estruturas internas - iniciar plano de ação 	<ul style="list-style-type: none"> - inventário dos questionários - <i>workshop</i> CR - explorar meio ambiente - diálogos informais com os <i>stakeholders</i> e encontros com grupos de <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - relatório posição dos relacionamentos completados - prioridades identificadas - visão e necessidades de potenciais parceiros entendidas - metas clareadas - formados grupos de <i>stakeholder</i> - estratégia e plano de ação em ordem
Construção de confiança	<ul style="list-style-type: none"> - troca de informação - clarear expectativas e perspectivas - identificar metas comuns - desenvolver estruturas organizacionais - clarear funções e responsabilidades, objetivos de curto prazo e data-limite - desenvolver e implementar os primeiros projetos - identificar e resolver áreas de conflito - garantir disponibilidade dos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - encontros cara-a-cara - sistema de informação <i>on-line, e-mail</i> - <i>workshops</i> facilitadores - eventos experimentais - diálogo - resolução de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> - acesso à ampla reunião de informações - visão e linguagem compartilhada - mais relacionamentos integrados entre organizações - aumento de reputação em ambas organizações com projetos bem sucedidos
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - projeto e condução de auditoria de <i>stakeholder</i> - celebrar sucessos - aprender com os erros 	<ul style="list-style-type: none"> - auditoria de <i>stakeholder</i> - diálogo interno - reconhecimento e premiação 	<ul style="list-style-type: none"> - medida do impacto da CR na organização - canal regular de comunicação estabelecido com <i>stakeholders</i> - valores alinhados entre a organização e os <i>stakeholders</i>
Repetir	<ul style="list-style-type: none"> - repetir os passos e refinar as abordagens 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>workshop</i> com grupos estratégicos RC - consulta com membros dos grupos de <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - melhoria contínua dos relacionamentos

Para Svendsen [1998], a colaboração envolve compartilhamento de informação, elaboração de uma definição comum de um problema ou oportunidade, compromisso de trabalho conjunto, ausência de pré-concepção na busca de novas soluções para problemas complexos.

A colaboração implica recursos financeiros e humanos, e depende mais de influência que de poder (autoridade e controle). Leva tempo analisar as necessidades da empresa e dos parceiros potenciais, os valores e a cultura condizentes entre a empresa e os seus *stakeholders*, para, com isso, assegurar que uma parceira colaborativa tenha sucesso. E, no mundo competitivo de hoje, os resultados dessa colaboração podem gerar benefícios bem maiores que os recursos investidos [*op.cit.*].

Em auxílio a esse modelo existe o TQM - uma das mais influentes teorias de gerenciamento nas últimas décadas - e as disciplinas da organização de aprendizagem de Peter Senge que podem contribuir para uma maior colaboração com o ambiente externo [*op.cit.*].

Svendsen [1998] sugere que os gerentes precisam desenvolver habilidades para lidar com risco e desafio, ouvir com mente aberta as propostas dos outros, dar apoio em vez de usar a autoridade ou sanção e considerar tendências sociais e novas políticas governamentais. Já para clarear expectativas de parceiros, é necessário que revejam relações passadas, identifiquem o que pode ser feito melhor e o que de bom foi feito e que aprendam com a experiência.

No que concerne às barreiras internas e suas soluções sugerem-se: clarear o papel dos funcionários para lidar com parceria internas e externas; reconhecer o esforço dos funcionários; medir a performance individual e a de grupo, e premiar percepção que se tem dos *stakeholders*. Isso faz parte de uma combinação de *carrot-and-stick* (puxa-empurra), bem conhecida na literatura. Existem ainda vários métodos que ajudam a orientar os esforços de transição para uma organização colaborativa.

Entre os resultados positivos decorrentes está o do comportamento ético - inspirador de confiança - pré-requisito para cooperação a longo prazo. Svendsen [1998] comenta os cinco princípios universais de ética sugeridos por Rushworth Kidder, fundador do *Institute for Global Ethics*, a saber: respeito à dignidade humana, liberdade (para ser capaz de ações sem medo de se subjugar), compaixão (ações de amor, ajuda aos outros), tolerância da diversidade (direito de diferir sem autoridade), e a chamada regra de ouro, tratar os outros do jeito que gostaria de ser tratado [*op.cit.*].

Assim, pode-se resumir em três tarefas básicas para se assegurar e avaliar o estágio de colaboração em determinada empresa. A primeira consiste em pesquisar a atitude dos

funcionários (elaborar pesquisa, entender abordagens e técnicas, questionário, e escolha técnica dependente do tipo, orçamento e tamanho da organização). A segunda tarefa é a revisão do sistema corporativo, políticas e práticas/programas com empregados, fornecedores, comunidade (mas geralmente com funcionários isto é mais desenvolvido). E a última é identificar lacunas e inconsistências nas políticas e práticas para ajudar a determinar as necessidades a serem mudadas na colaboração FOSTER (ver quadro 7).

Com a literatura sobre a sustentabilidade e a evolução da consciência ambiental se tornam mais imperativas as questões morais e éticas e a interdependência da empresa (negócios) e meio ambiente, pois as empresas são a chave para uma sociedade sustentável. Ao citar Willis Harman, Svendsen [1998] reconhece que o setor empresarial se tornou desde a última metade do século passado a mais poderosa instituição no planeta, onde a instituição dominante, como em qualquer sociedade, precisa tomar responsabilidade pelo todo.

4.4.2 - O 'Terceiro Setor'

Entre os *stakeholders* e a grande massa social vêm emergindo no seio da comunidade grupos, entidades e movimentos organizados que se mobilizam na criação de uma nova ordem social, levando à mudanças nas relações entre o Estado e a sociedade civil. Muitas vezes assume o papel de interlocutores entre essas instituições e introduz um novo condicionante na discussão sobre a responsabilidade social da empresa. É o chamado Terceiro Setor (ver figura 7).

Terceiro Setor = Estado + iniciativa privada + cidadãos,
todos reunidos em benefícios de causas sociais.

Fig. 7 - Figura explicativa do Terceiro Setor

O conceito de Terceiro Setor é um amálgama do público (representado pelo Estado) com o privado (formado pelo empresariado em geral), e está relacionado ao trabalho comunitário, à prática da solidariedade, à cultura da filantropia. Abrange entidades sem fins lucrativos, que desenvolvem ações sociais e políticas, compreendendo entidades de direitos civis, de defesa ambiental, ONG's em geral, fundações e instituições sociais de empresas.

O trabalho desenvolvido pelo Terceiro Setor tem resultado, no mais das vezes, em mudanças nas relações do cidadão com o governo, na diminuição do imperativo burocrático com o aumento da influência da ação comunitária sobre a ação estatal, no surgimento de uma nova concepção do Estado e de novas instituições sociais, na criação de redes de solidariedade

social e na prevalência do interesse social sobre os interesses corporativos. Nesse contexto de mudanças nas relações cidadão-estado cresce a conscientização e a educação para a cidadania.

No Brasil, a Presidente do Conselho da Comunidade Solidária, Dona Ruth Cardoso, reconhece que o Estado está incapacitado para sozinho perseguir o desenvolvimento equitativo e sustentável, e aponta como razões para o crescimento do Terceiro Setor o crescimento das ONG's na área social, a 'quebra de dicotomia tradicional' entre público (Estado/Governo) e particulares (negócios), esgotamento do controle do Estado e a lei do mercado de lucro. Ela caracteriza o Terceiro Setor como uma nova esfera pública - não necessariamente governamental - de iniciativas privadas em benefício do interesse comum [(Gazeta Mercantil, 11.09.97) *in* Melo Neto e Froes, 1999].

A ação de investimentos em projetos e programas sociais é a que mais cresce no Brasil, e mais ainda aquelas que contam com o apoio do governo e de outras entidades. As empresas nacionais e várias corporações multinacionais estão criando institutos para gerir suas próprias ações sociais ou financiam diretamente a comunidade na criação de seus próprios programas. As parcerias constituem uma área de expansão e o voluntariado adquiriu força com visibilidade dos programas da Comunidade Solidária.

Do PIB mundial, 4,7% são movimentados pelo Terceiro Setor. No Brasil, estima-se um total de 600 mil pessoas nele trabalhando, além de 1,2 milhão de voluntários envolvidos em programas sociais [(J.R.Wood, Thomaz. ABC da 3ª via, Carta Capital, 12.05.99.p.69) *in op.cit.*].

Estudo do Banco Mundial, divulgado em março de 1999, sob o título "Parceria, pobreza e cidadania", enfatizou o tema da responsabilidade social das empresas e as razões do desenvolvimento do Terceiro Setor, chegando, entre outras, às seguintes conclusões:

- “está aumentando em todos os países a responsabilidade social por parte das empresas, esquemas de descentralização e mais participativos de gestão”,
- “há um aumento considerável na participação da sociedade na solução dos problemas vinculados à pobreza”, e
- “... detectamos uma tendência emergente da globalização: a crescente necessidade do envolvimento de múltiplos atores de setores diferentes, agindo em parceria no combate à pobreza em nível local” (GONZALEZ, Nora. Gazeta Mercantil Latino-Americana, 11 a 17/01/99, p.27) [Gonzalez *in* Melo Neto e Froes, 1999].

Já em pesquisa promovida pela *Johns Hopkins University* em diversos países, e no Brasil conduzida por Leilah Landim, da UFRJ, apontou que as ONG's são entidades modernas, baseadas em ideais de cidadania, sendo a "expansão do segmento de defesa de direitos". Para a professora brasileira, o "Terceiro Setor vem demonstrando grande fôlego, principalmente nas áreas de associações profissionais, cultura e recreação, assistência social e desenvolvimento e defesa de direitos" [Landim *in* Melo Neto e Froes, 1999].

Para a concretização de projetos sociais é preciso, além de verbas, qualificar pessoal e avaliar para permitir continuação. Dessa forma, ação coletiva de pressão e reivindicação dos movimentos sociais latino-americanos (onde se destacam crescimento da economia informal e do desemprego, perda de poder dos sindicatos e alterações na organização do trabalho), se converteu, nos anos noventa, em projetos de parceria envolvendo setores públicos e privados. Acresce que a mudança ocorrida no Leste Europeu alterou as políticas de cooperação internacional. Com esta democratização na maioria destes países, projetos apoiados por organismos internacionais na América Latina perderam a prioridade, passando as ONG's a receberem apenas apoio técnico, em vez dos antigos subsídios econômicos. Então, as que sobreviveram qualificaram-se para a nova estrutura em termos de infra-estrutura e do uso de meios de comunicação mais modernos, como a Internet [Gohn *in* Melo Neto e Froes, 1999].

Nesse mesmo sentido, o sociólogo Manuel Castells [1999] comenta que nunca se viveu tanto na democracia política, mas há uma crise estrutural de legitimidade. É a perda de confiança nos políticos, na classe política e nas instituições representativas. Hoje se votam no menos mau e menos pessoas votam no mundo inteiro, pratica-se a política de mídia. Cada Estado faz esforço para participar da globalização. O mercado financeiro não é controlado pelo Estado, pode influenciá-lo, mas perdeu a soberania. E os recursos que circulam são da ordem de mais de 360 trilhões de dólares, é doze vezes o produto bruto de todo o Planeta. O capital é global, mas o trabalho é local; investe-se capital onde é possível criar empregos flexíveis. A carga tributária imposta sobre as empresas é um dos principais fatores que faz com que não se criem postos de trabalho estáveis e se desenvolva a economia informal. Dessa forma o debate que está em pauta é como passar de uma cobertura centrada no trabalho a uma centrada nos direitos da pessoa. Cada pessoa tem direito à saúde, à educação e à seguridade. Mas reconhece que uma parte da humanidade é considerada irrelevante, tanto no hemisfério sul como no norte, sendo necessário investir na informação dos cidadãos (educação) e inseri-la no ambiente competitivo (pois o grande beneficiário da globalização são os EUA). Essas observações trazem à discussão sobre a responsabilidade social da empresa outra condicionante da sociedade moderna, a emergência do chamado 'Terceiro Setor', ao lado dos dois outros, o público e privado.

4.4.3 - Demais componentes - a grande massa

A grande massa é a sociedade indiferenciada dos que podem vir a integrar, de forma regular e constante, o mercado consumidor de produtos e serviços. Essa massa inclui 'os

‘pobres’, aqueles que vivem em condições sub-humanas, não usufruem dos direitos de cidadania, ‘não reagem mais às políticas’ e necessitam de assistência.

Um terço da população mundial não contam para o mercado, ou seja, não tem relação como consumidora. Entretanto, historicamente, o aumento da capacidade de consumo sempre pautou as políticas do (interessa ao) setor empresarial, associando o interesse econômico com a criação de demandas ou o atendimento de necessidades sociais. O ser humano é o único animal que a cada geração cria novas necessidades. Em alguns casos, àquela associação se agrega uma visão empreendedora, considerando e integrando ao sistema segmentos da sociedade antes desprovidos do respectivo bem ou serviço. Pode-se demonstrar, a título de ilustração, duas experiências, ocorridas no início do século passado, descritas sumariamente, a seguir.

A primeira foi a realizada por Henry Ford, que tinha como propósito fabricar automóveis a um preço tal que seus funcionários pudessem adquiri-los. A outra, é o que se pode reputar como a consolidação da indústria cinematográfica americana. Para expansão de suas atividades e como meio de propiciar entretenimento ao alcance da nova classe emergente, o operariado, a indústria criou uma enorme cadeia de sala de exibição, instalando-as próximas das fábricas, de forma a permitir, a preço acessível (um níquel ou cinco centavos de dólar) e nas horas de folga, o acesso dos operários. A cadeia ficou conhecida como ‘Nickelodeons’ [Sklar, 1978].

Quem são os que realmente contam para as empresas, segundo Mitchel *et al.* [1997] - que inclui Wood- , são primeiramente os definidos pela força, urgência e legitimidade. Esses autores sugerem identificar os grupos de *stakeholders* da empresa, obter e manter um entendimento e percepção de cada um quanto à esses três aspectos. É recomendado também começar a se ater nos grupos presentes nas três ou em duas categorias, e observar mais de perto o que aparece estar em uma só, pois rapidamente pode passar a incluir as outras duas. A grande massa possui urgência e legitimidade, e com o agravamento da violência ou terrorismo pode obter força.

O quadro das carências e a identificação de projetos sociais têm relação com a população objeto desta carência, com o serviço social básico associado a esta carência e com as características da população alvo que são os elementos definidores dos projetos sociais. Trata-se também aqui do desvio entre o ‘é’ e o ‘deveria ser’.

A responsabilidade social de uma empresa consiste na sua “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce” [D’Ambrósio e Mello (Gazeta

Mercantil, 10.11.98, p.C8) in Melo Neto e Froes, 1999]. Mas na literatura encontram-se casos de responsabilidade social ligada ao local onde a empresa vende seus produtos, como por exemplo, educação ambiental.

A relevância, a gravidade e a complexidade dos problemas sociais estão provocando uma verdadeira revolução no processo de gerenciamento de planos, programas e projetos sociais. As tendências são: descentralização das ações, participação da comunidade, adoção de um novo modelo de assistência social (parceira com a sociedade), implantação de programas e projetos sociais auto-sustentáveis [Melo Neto e Froes, 1999].

Como foco próprio de ações de responsabilidade social das empresas, além da relacionadas com poluição, discriminação, saúde e segurança de funcionários, que são as mais citadas e que infelizmente ainda necessitam de uma maior eficácia, encontram-se outras a serem enfrentadas e que são mencionadas por Frederick [1983]. São as seguintes: abusos no mercado (preço, propaganda enganosa, produtos inseguros, risco a saúde humana), deslocação/perturbação econômica, social, familiar e psicológica (decisões de empresas para fechar ou relocar operações industriais/comerciais), deterioração da qualidade de vida urbana, práticas de corporações multinacionais questionáveis ou abusivas (pagamento de subornos para obtenção de contratos, cooperação explícita e tácita com governos autoritários, danos causados em países estrangeiros) e ganhos diretos com políticas de defesa (estímulo à corrida armamentista, apoio a regimes repressivos por meio de venda de armas, fornecimento de equipamentos de uso em confronto nuclear).

4.5 - Práticas de Gestão da Responsabilidade Social

A gestão da responsabilidade social necessariamente implica uma aproximação maior com vários tipos de *stakeholders* e tem sido praticada de várias formas.

4.5.1 - Auditoria social

O termo 'auditoria social' foi usado a partir da década de 40 em debates sobre responsabilidade social das corporações. A prática expandiu-se no início de 70, com tentativas de acadêmicos em medir os efeitos sociais no comportamento da organização. As primeiras auditorias focaram os relatórios das despesas sociais e atolaram-se em questões metodológicas e de mensuração, particularmente com o problema de como estabelecer os custos sociais e os benefícios das ações da empresa. E a recessão no final de 70 significou menos atenção às questões de responsabilidade social das corporações em geral [Svendsen, 1998].

No meio da década de 80, o interesse pela forma de apresentação do relatório social, conhecido como investigação ética (*ethical screening*), surgiu nos EUA e Europa, que objetivava coletar e publicar perfis de desempenho social de instituições. Organizações como a *Social Audit LTD.* (EUA) promoveram a idéia que deveriam ser exigidas das empresas informações sobre seus impactos sociais, tornada prática em empresas como *Kinder, Lydenberg e Domini*, nos EUA, e *Social Investment Organization*, no Canadá, até para se beneficiarem no chamado mercado de investimentos éticos [Svendsen, 1998].

A partir de experiências como as citadas acima, Koontz *et al.* [1986] definem auditoria social como “uma auditoria do desempenho de uma organização nas áreas com impacto e importância sociais significativos” e auto-auditoria da organização como “a realização, por uma organização, de uma auditoria ou avaliação de sua posição corrente, da direção que está tomando de acordo com seus programas correntes, de quais devem ser seus objetivos, e se a reformulação de planos é necessária para alcançar esses objetivos”.

A *Ben and Jerry* foi a primeira empresa americana a publicar uma avaliação de desempenho social, em 1988. Foi elaborada por um pesquisador mediante entrevistas com os funcionários e outros *stakeholders*. Continha questões como reciclagem, iniciativas ambientais, segurança no trabalho, satisfação dos empregados, filantropia empresarial, e resultou na revisão das políticas e procedimentos da empresa [Svendsen, 1998].

É atribuído à *New Economics Foundation* (NEF), uma organização não-lucrativa britânica, o desenvolvimento de uma sistemática e rigorosa abordagem de auditoria social. A NEF define auditoria social como uma ferramenta para avaliar, comunicar e, basicamente, aumentar a relação da empresa com seus *stakeholders*, considerada elementos-chave para identificar indicadores de desempenho. A NEF contrata um auditor externo e comitê de revisão independente para verificar a qualidade e isenção do trabalho. O quadro 8 a seguir dá exemplos de vários aspectos de performance de empresas avaliadas pela NEF [*op.cit.*].

Quadro 8 - Itens avaliados em uma Auditoria Social.

Compromissos	Processo de Resposta	Diretrizes e Programas	Resultados
Metas organizacionais filantrópicas	- decisões pelo comitê de doação - atividade voluntária de funcionários	- critérios de fundos - pagamento pelo trabalho voluntário dos funcionários	- total de recursos doados - horas voluntárias
Princípios de sustentabilidade ambiental	- processo de gerenciamento ambiental	- política ambiental - programa de reciclagem	- toneladas de lixo sólido para aterro
Código de ética	- processos de conformidade e monitoramento	- incentivos governamentais – políticas de doações - treinamento ético	- número de queixas éticas
Compromisso para abertura de comunicação com <i>stakeholders</i>	- <i>Intranet system</i> - sessões regulares com os funcionários para conferir (<i>brown bag sessions</i>)	- teleconferências - avaliações (<i>bottom-up evaluations</i>)	- registro de desempenho revelado em um relatório de auditoria
Compromisso de participação	- participação no processo de tomada de decisão	- plano de divisão lucro para funcionários	- dividendos anuais recebidos pelos funcionários

Fonte: adaptação de Svendsen, 1998.

Uma das proponentes e fomentadoras da versão contemporânea de auditoria social da última década é a *Traidcraft plc*, uma organização britânica criada em 1980 [Svendsen, 1998]. Em 1991, os diretores promoveram uma auditoria social do comércio que faziam com o Terceiro Mundo, quando procurou basear-se em princípios cristãos e incluir critérios não-econômicos, como justiça social, entre outros, para dentro do processo decisório da organização. Apesar de não haver muitas informações e detalhes, esse é o caso mais remoto.

A primeira auditoria social conhecida foi projetada e conduzida com ajuda da NEF, e publicada sob o título '*1995 International Value Report*' da *The Body Shop*. Essa auditoria baseou-se na percepção dos *stakeholders* quanto à performance da empresa e levou em conta as melhores práticas da indústria, além de dados quantitativos sobre voluntariado comunitário entre os funcionários, de rotatividade dos funcionários, diferenças salariais, dividendos e divisão-prêmio usados com relação aos acionistas [*op.cit.*].

Svendsen [1998] prefere trabalhar com auditoria de *stakeholders* dentro de sua posição de construção de relacionamento a longo prazo. Enfatiza que serve de apoio ao *feedback* e forma de aprendizado, além de oportunidade para diálogo. Permite verificar se a empresa tem relacionamento direto ou indireto com todos os *stakeholders*, e medir o seu desempenho em seis áreas: bem-estar do funcionário, crescimento e aprendizado, satisfação dos clientes e valores, reputação e relações com comunidade e fornecedores, questões ambientais ('sustentabilidade') e de prestação de contas (fiscal e social). As áreas explicitam o vínculo

da empresa com metas de cada grupo de *stakeholders*. E que os funcionários precisam ter clara a idéia que essas metas significam para seus comportamentos (estratégias da empresa).

A seleção de indicadores e medidas de desempenho para cada meta torna fácil o entendimento e significado para a empresa e *stakeholders*. E, uma vez sabendo que dados ou informações coletar, pode-se projetar um sistema de monitoramento abrangente. Consultar *a priori* para decidir a metodologia ajuda a evitar dificuldades depois, constrói credibilidade da auditoria e da organização [Svendsen, 1998].

Essa autora menciona que um manual foi desenvolvido pela *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR), o “*Guidelines for Corporate Social Performance*”, em 1977, e depois aprimorado com a *Business for Social Responsibility* (que inclui também um *kit* para iniciantes) dos EUA, em 1997. Svendsen [*op.cit.*] apresenta (quadro 9) uma amostra de indicadores de desempenho social da CBSR, retirado desse Manual, o qual contém uma lista inicial de responsabilidade social.

Quadro 9 - Lista de amostra de indicadores.

<p style="text-align: center;">Desenvolvimento Comunitário</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Declaração do compromisso da organização para a comunidade está disponível ao público. ▪ Informações sobre questões sociais e da comunidade acessíveis aos funcionários e fornecedores. ▪ Posições de trabalho e estágios são oferecidos em parcerias com as instituições educacionais locais. ▪ 1% dos lucros fixados (<i>pretax</i>) é doado a organizações de caridade. ▪ Prioridades são dadas a funcionários e fornecedores locais. ▪ 20% do orçamento anual de doação é alocado para iniciativas de desenvolvimento comunitário (treinamento técnico, programas de criação de emprego e de encorajamento de suficiência própria).
<p style="text-align: center;">Diversidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclamações baseadas nos direitos são garantidas. ▪ Pagamentos, aumentos e promoções equitativos e assegurados a todos. ▪ Acesso igual para fornecedores é assegurado (convite, licitação). ▪ Queixas com base nas normas de ação dos funcionários são asseguradas (<i>Employee Standards Act</i>). ▪ Revisão de performance dos empregados e de seus contratos via mão dupla. ▪ Política de pagamento e de bônus é prontamente comunicada. ▪ O pacote de divisão de lucro/bônus está disponível. ▪ Fornecedores recebem pronto pagamento.
<p style="text-align: center;">Clara comunicação de mão dupla</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de sugestão está disponível e é usado. ▪ Normas explícitas e indiscriminatórias de promoção são prontamente comunicadas. ▪ Desenvolvimento profissional é apoiado. ▪ Informações explícitas é providenciado para os benefícios. ▪ A política de demissões é justa e explícita. (<i>the termination policy</i>) ▪ Alternativas <i>to downsizing</i> são exploradas. ▪ Horas de trabalho flexíveis são permitidas.
<p style="text-align: center;">Meio Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclamações de regulamentação e legislação ambiental são asseguradas. ▪ Uma declaração de política ambiental está disponível. ▪ Política para reduzir impactos ambientais está implantada e <i>in place</i>, com treinamento. ▪ Comunicação interna e externa da organização sobre iniciativas ambientais ocorre. ▪ É dada preferência para fornecedores ambientalmente responsáveis. ▪ Um ou mais funcionários são responsáveis pelo programa ambiental. ▪ Outros empregados também são envolvidos.
<p style="text-align: center;">Relações Internacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclamações de legislação de direitos humanos é assegurada. ▪ Normas ambientais e de funcionários são aplicadas em operações internacionais. ▪ É dada preferência para fornecedores locais. ▪ Nenhum trabalho infantil ou de prisioneiros é utilizado para produzir os produtos ou serviços. ▪ Comunidades locais não são substituídas (despreteridas).
<p style="text-align: center;">Práticas Mercadológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclamações baseadas em regulamentação e legislação de proteção aos consumidores é assegurada. ▪ Propaganda é sincera. ▪ Política de satisfação dos clientes é explicitamente declarada/estabelecida. ▪ Pagamento de fornecedores é justo e no tempo oportuno. ▪ Um código de ética implantado. ▪ Processo de resolução de conflitos está disponível e em uso.
<p style="text-align: center;">Responsabilidade fiscal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos financeiros são gerenciados para assegurar a viabilidade fiscal a longo prazo. ▪ Auditorias são conduzidas para assegurar responsabilidade. ▪ Progresso, através de metas estabelecidas, é medido e reportado. ▪ Preocupação dos empregados e do público são antecipados e respondidos respeitando/considerando impactos e perigos sociais e ambientais.

Fonte: *Canadian BSR's Guidelines for Corporate Social Performance* (1997), in Svendsen, 1998.

4.5.2 - Contabilidade social

Produzir contas sociais não é requisito legal. A própria metodologia para uma contabilidade ainda é incipiente. No meio acadêmico, apesar do interesse pela matéria, não há ainda uma aceitação geral de metodologia e técnicas de mensuração. Enquanto isso, muitas empresas vêm tentando e refinando várias abordagens, pesquisando formas de realizar o potencial de avaliação desta ferramenta. Entre elas, a *Ben and Jerry's Homemade*, *IKEA*, *British Telecom*, *KLM Airlines*, *The Body Shop* e *VanCity Credit Union* que há muitos anos têm preparado várias formas de contabilizar contas sociais, tendo recebido atenção da mídia e público devido a variedade no escopo e metodologia [Svendsen, 1998].

Por contabilidade social entende-se práticas sistemáticas de registro, apresentação e interpretação não-financeira de uma companhia, ou contas sociais. Ao verificar as práticas de contabilidade social, sua relevância para construção de relacionamentos, desafios e limites, Svendsen [*op.cit.*] comenta que a nova abordagem de 'gerenciamento para contabilidade social' difere dos métodos existentes, porque integra processos de contas com desenvolvimento de estratégias, orçamento e o ciclo de tomada de decisão, provendo informações para ajudar gerentes e funcionários aumentar o relacionamento com os *stakeholders* e realçar o *feedback* e o aprendizado da própria empresa. Ela não enfatiza a verificação por auditores externos; parte da iniciativa de construção de relacionamento contínuo assume engrenar um diálogo com os *stakeholders* e as estratégias serão alinhadas às expectativas destes. Dessa forma, a coleção e publicação de informações de desempenho não financeiro, que inclui *feedback*, simplesmente formaliza, regulariza e integra no processo de mão dupla no sistema de comunicação existente [*op.cit.*].

Peter Pruzan, da *Copenhagen Business School*, desenvolveu uma abordagem diferente para contabilidade social: a contabilidade ética. Traz o ponto de vista dos *stakeholders* para a arena do gerenciamento via extensão do processo de diálogo e visa criar um alinhamento entre a corporação e os *stakeholders*, mais do que a auditoria social. Estes fazem parte do processo de avaliação e relatório da performance social da empresa, como também das recomendações para mudanças na política e programas da empresa, além de revisão e comentários no orçamento da mesma. O pioneiro dessa iniciativa foi o *Sbn Bank*, na Dinamarca, em 1990 e desde então mais de cinquenta companhias têm feito processos de contabilidade ética. Cada empresa identifica o núcleo de valores-chave compartilhados pelos *stakeholders*, por meio de uma série de conversas com empregados, clientes, investidores, representantes da comunidade local. Depois, esboça uma declaração da filosofia empresarial

e em torno dela, elabora questionários de pesquisa para os membros-chaves dos grupos de *stakeholders*. Os resultados da prestação de contas ética (*ethical accounting statement*) dão a empresa e aos *stakeholders* uma medida de quão bem a companhia pratica seus valores sociais [Svendsen, 1998].

A prática da auditoria e da contabilidade social enfrenta vários problemas, entre eles, o dos custos é o primeiro. Conduzir uma auditoria ou processo de contabilidade ética completa, com o diálogo com *stakeholders*, o envolvimento de consultores externos e auditores e a participação dos funcionários, requer um número considerável de pessoas/dias. Um outro é a possibilidade de expô-las a uma indesejada cobertura negativa da mídia e crítica dos grupos de *stakeholders*. A falta de critério metodológico, padrão onde são levadas informações de aspectos não-financeiros de desempenho da empresa ao domínio público, pode ser criticada baseada em impressões subjetivas dos pesquisadores e falta de verificação externa das conclusões alcançadas. Este problema é a controvérsia de ordem metodológica e sobre o uso de medidas quantitativas e qualitativas. Alguns argumentam que sem dados *hard data*, geralmente financeiros, não há como medir confiavelmente os impactos sociais de suas atividades. Já outros sugerem que em muitos casos os efeitos sociais não podem ser avaliados por tradicionais medidas quantitativas. Além disso, há discordância quanto às medidas e iniciativas em promover a responsabilidade social. Há grande subjetividade oriunda dos valores individuais e dos *stakeholders* [op.cit.].

4.5.3 - Certificação social

Intitulações/certificação de empresas cidadãs estão ligadas primeiro à norma inglesa BS 8800 e a SA 8000 (*Social Accountability*), esta conhecida como ‘a ISO para a área social’, mas estas só demonstram que as empresas e seus fornecedores que respeitam a legislação trabalhista e garantem aos seus empregados todos os direitos previstos na legislação.

A BS 8800 refere-se à garantia das condições adequadas de segurança e saúde dos empregados. A SA 8000 é mais específica, versa sobre exploração do trabalho infantil e mão-de-obra fabril nas unidades operacionais da empresa e de seus fornecedores.

O sistema de verificação da SA 8000 visa promover o aperfeiçoamento contínuo das condições existentes no local de trabalho. Mais especificamente, os requisitos da responsabilidade social para unidades de produção (grande ou pequeno porte) referem-se a: mão-de-obra infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito de

negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, carga e horário de trabalho, remuneração e sistema de gestão [(Documento Guia) CEPAA, 1999].

Há algum tempo começaram aparecer cada vez mais notícias, nos jornais e outras mídias sobre responsabilidade social ou cidadania empresarial no Brasil. A Gazeta Mercantil (07.12.98, p. A-9) informava que a PETROBRÁS era a primeira a 'obter' certificação BS 8800 e a AVON cosméticos a pioneira na SA 8000 [Scharf, 1998].

Afora essas ditas certificações, há os prêmios: Prêmio Bem Eficiente, que aponta as 50 entidades beneficentes mais bem administradas no país, e o Prêmio Eco, da Câmara de Comércio Brasil-EUA, para as fundações sociais empresariais que se destacaram no ano.

No Brasil, as normas e prêmios são considerados diplomas de cidadania empresarial e responsabilidade social, além de acreditar-se que, a médio e longo prazo, serão concedidos estímulos fiscais para as empresas que se destacarem na área social [Melo Neto e Froes, 1999].

“as empresas sabem que o investimento social é tão importantes para seus negócios quanto o preço e a qualidade dos produtos” (PR da Fundação Abrinq, JB de 28/12/97),

“...deduzir recursos do imposto de renda e canalizá-los diretamente para as crianças e adolescentes carentes é uma ação de cidadania a ser cada vez mais estimulada” (PR da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, Gazeta Mercantil de 23.11.97), e

“empresários de visão há muito descobriram a importância do investimento social” (Diretor da Xerox, Gazeta Mercantil 23.11.97) [*in op.cit.*].

4.5.4 - Ação voluntária e a questão do balanço social - contexto brasileiro

A contextualização da forma de atuação social das empresas é recente no País. A primeira pesquisa nacional foi realizada pelo Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, Centro de Integração Empresa-Escola e Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (SEATS/USP) e seus resultados, após cinco meses de trabalho, foram divulgados em julho de 1999. Teve o título de "Estratégias no Brasil: atuação social e voluntariado", e foram consultados profissionais de 1200 empresas [RETS, 1999].

Esse estudo procurou identificar a presença da atuação social e do voluntariado; verificar a prática mais comum de promoção desse voluntariado e buscar opiniões e percepções dos gestores das empresas quanto aos benefícios. Voluntariado empresarial é ali entendido como ações comunitárias de qualquer natureza com ou sem a participação/anuência da empresa [*op.cit.*].

O estudo envolveu quatro regiões do país, nove Estados e o Distrito Federal, perfazendo 51 cidades. Dos questionários aplicados foram aproveitados 273, ou 23%, com os resultados indicando que o envolvimento na área social, no caso de grandes empresas (mais de mil funcionários), foi de 70%, e nas de pequeno porte (menos de cem funcionários) foi de 45%. Quanto ao tipo de empresa atuavam nessa área 61% das multinacionais e 42% das empresas públicas. Das empresas pesquisadas, 56% investem em programas ou atividades sociais/comunitários e 43% não atuam diretamente na área social [RETS, 1999].

A região Sul liderava, com 75% atuando nessa área, seguindo-se o NE com 43%. No referente ao voluntariado, 48% manifestaram ter voluntários entre os seus funcionários, 18% não os terem e o restante não sabia. Quanto às ações de voluntariado durante o horário de trabalho, 17% ocorriam durante o expediente, 34% fora dele e 49% não responderam. Somente 16% das empresas afirmaram que há uma pessoa ou área na organização que tem responsabilidade pelas ações de voluntariado, 70% disseram não e 14% não responderam.

A pesquisa chegou à conclusão de que o voluntário no País é mais comum do que se pensa, apesar do pequeno destaque que essa forma de ação recebeu até pouco tempo. Grande parte das empresas sabia que seus funcionários eram voluntários, não obstante desconhecia o que os motivavam, como gastavam seu tempo fora da empresa, etc.

Também em 1999 o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) começou uma pesquisa sobre ações sociais de caráter público, mas não estatal, tendo como base uma amostra de 1752 empresas, recolhida em cadastro do Ministério de Trabalho. Em uma primeira etapa foi escolhida a região Sudeste, expandido aquele número para um total de 445 mil empresas, a maioria das quais de São Paulo (60%), com o predomínio de empresas comerciais (49%) e aquelas com menos de dez empregados (58%) [IPEA, 2001].

O conceito de ação social adotado foi: “qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades, nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, meio ambiente e desenvolvimento comunitário, dentre outras” [op.cit.]. Ele abrange desde pequenas doações eventuais até grandes projetos estruturados, e ações para comunidades e/ou funcionários e seus familiares, mas exclui atividades executadas por obrigação legal, citando como exemplos o atendimento aos funcionários e às normas ambientais.

O estudo foi feito em duas etapas. As empresas foram localizadas e contatadas por telefone, depois do que foram enquadradas de acordo com os cortes estabelecidos. Na segunda etapa, foi aplicado um questionário àquelas que declararam ter realizado ações sociais em 1998 [Peliano, 2001].

A pesquisa revelou que dois terços (300 mil) realizavam algum tipo de ação social, e 45% combinavam as duas formas: comunidade e funcionários. Não se esperava participação tão expressiva (61%) das microempresas (1 a 10 empregados), mas apenas das grandes e proporcionalmente bem mais, o que se confirmou. Pela ordem, as empresas mais atuantes (com mais de 64%) são as comerciais, industriais e as do setor de serviços. Já outras, como agricultura, construção civil, silvicultura e pesca tinham performance mais modesta (40%). E mais de um terço das empresas os empregados participavam do atendimento comunitário (no horário de expediente ou fora) [Peliano, 2001].

O que fazem, para quem e por quê, a pesquisa revelou que assistência social e alimentação são de longe as atividades mais realizadas, depois vem segurança. A educação aparece em quinto, resultado não esperado, mas observou-se que à medida que a empresa cresce, aumenta seu envolvimento com essa área. Então, essas atividades não obedecem a lógica de interesse estritamente mercantil, e sim de cunho mais assistencial do que de melhoria de uma mão-de-obra potencial.

O grande motivador foi a filantropia (81%), mais presente nos empresários de pequeno e médio porte, enquanto que nos de maior porte (61%) foi o de atender as comunidades localizadas na vizinhança da empresa. Contudo, segundo Peliano, “as populações mais pobres que moram distante da malha empresarial se beneficiariam se houvesse uma maior cooperação entre governos e empresários” [op.cit.].

O percentual dos que recorrem a isenções permitidas no Imposto de Renda é insignificante. Só 8% do total recorreram a essas deduções, enquanto que nas grandes empresas o percentual era 17%. Então, os benefícios tributários não contribuem tanto para a atuação social do setor privado. Dois terços dos grandes empresários mencionaram como principal obstáculo a insuficiência dos incentivos, e o restante que o valor da dedução era pequeno e não valia a pena fazer uso. Para um quarto, as isenções não se aplicavam as atividades realizadas (doações diretas) e 18% as desconheciam [Peliano, 2001].

A parceria com outras empresas, organizações comunitárias ou instituições governamentais foi bem reduzida e se concentrava nas grandes empresas do setor industrial. [op.cit.]. Isso demonstra a oportunidade para crescimento do Terceiro Setor.

Por fim, somente 12% efetuaram avaliações documentadas. À medida que cresce o tamanho da empresa aumenta o interesse em conhecer e registrar os resultados de sua atuação na área social. Só 2% das empresas declararam utilizar-se de meio de comunicação para veicular sua atuação social. Entretanto, “cada vez mais a sociedade vem cobrando a responsabilidade social do empresariado e estes, em resposta, deverão se ocupar

crescentemente da divulgação do que fazem ... trata-se de dar transparência aos serviços sociais prestados e promover uma avaliação” [Peliano, 2001]. Entre os instrumentos de divulgação é citado o balanço social, porém mencionado como pouco utilizado [*op.cit.*].

Entre os principais resultados encontrados destacam-se a satisfação pessoal (em especial de parte das microempresas e as do setor de comércio) e as melhorias nas condições de vida da comunidade. Menos de 30% salientaram o retorno para a própria empresa, quer em uma relação mais estreita com a comunidade ou com os empregados, compromisso/motivação destes com a empresa, imagem, e mesmo em resultados econômicos (lucratividade) sendo estes apenas em 1%. O retorno é mais percebido no campo das gratificações emocionais e melhoria nas condições de vida. Poucas empresas faziam uso de uma avaliação mais sistemática das ações desenvolvidas [Peliano, 2001].

Uma avaliação inicial da responsabilidade social de uma empresa pode ser feita mediante a aplicação de um questionário sobre a percepção (baseado em escala) que a sociedade têm de sua atuação social [Melo Neto e Froes, 1999].

Diversos autores apresentam casos (artigos em jornais e revistas) de empresas brasileiras que se mostram ativas em programas sociais e com isso fortalecem sua imagem e ganham visibilidade e aceitação social, muitas delas se favorecendo disso para *marketing*. Além disso, analisam pesquisas em que parte dos consumidores prefere produtos de empresas envolvidas com algum tipo de ação social, desde de que tenham preço e qualidade. Entretanto, cabe mencionar que, em certos casos, prevalecerem os mesmos valores antigos.

Na onda criada, a partir de 1999, em favor de uma cultura de solidariedade no País, aqueles procedimentos e atitudes servem de incentivo para a divulgação de ações de responsabilidade social de empresas. Esse processo, até o momento, tem, por um lado, gerado a necessidade de despertar algumas empresas para realizar ações sociais e, por outro lado, motivar a divulgação das que já as faziam. Entretanto, na medida em que o enfoque está mais voltado a ações externas, há ausência de uma discussão profunda e específica sobre como cada empresa precisaria incluir na sua gestão as questões sociais advindas de cada decisão tomada na execução do seu processo produtivo.

Para o setor empresarial, a conscientização da necessidade de uma maior participação nas soluções de problemas sociais é inseparável da visão que deveria ter de que cada uma de suas decisões tem algum impacto no social. E só essa junção pode levá-lo a uma maior compreensão do amplo e verdadeiro conceito de responsabilidade social.

No Brasil atualmente se discute a obrigatoriedade da publicação do balanço social. Para Castro Neves [*in* Melo Neto e Froes, 1999], balanço social é “o conjunto de despesas feitas pela empresa, exigidas ou não por lei, que afetam positivamente a qualidade de vida de pessoas ligadas às empresas do grupo e à sociedade em geral” [*op.cit.*].

Embora ainda não sendo obrigatório, o balanço social da empresa tem se firmado como um instrumento de prestação de contas que estas fazem de sua responsabilidade social, tanto para informar os acionistas como o público em geral de suas ações na área. São três os elementos da lógica do balanço social: os propulsores do desempenho da empresa (ações sociais; de mensuração dos resultados); indicadores laborais e sociais (de avaliação do desempenho social da empresa), e total das despesas com a folha de pagamento (impostos e financiamento de projetos ambientais e sociais) [Melo Neto e Froes, 1999]. Não obstante, é de se acreditar que balanço social seja apenas um passo e o início de um longo caminho.

O Instituto Ethos trabalha com indicadores sociais e as empresas interessadas se inscrevem e participam de uma pesquisa, as questões preenchidas recebem o *benchmarking* do grupo em análise a que pertencem [Ethos, 1999]. Além de dar treinamento e consultoria na implantação e continuidade de código de ética escrito (com os concorrentes, os empregados, com os de governos – candidatos a cargos públicos) [Letieri, 2000]. O Ethos utiliza-se da experiência do BRS (mencionada no item 4.5.1) com quem estabeleceu parceria desde o início.

No Brasil, a idéia de conscientização para atuar na solução de problemas sociais surgiu no início dos anos oitenta, e Betinho (sociólogo) foi seu grande defensor, recebendo apoio diversos na campanha contra a miséria e a fome e a favor da vida. Os resultados desse esforço se manifestaram na década de noventa, com os primeiros investimentos de peso no meio empresarial. No referente ao balanço social propriamente dito, esta iniciativa frutificou na segunda metade daquela década. Em 1997, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) levou proposta de inclusão do balanço social nas demonstrações financeiras das empresas em uma audiência pública (Gazeta Mercantil, 26 e 27.06.99, p. A8). Este tema voltou às discussões no meio empresarial e político, na II Conferência sobre Responsabilidade Social Empresarial nas Américas, promovida pela Gazeta Mercantil e o Instituto Ethos, além de outros encontros promovidos por este. Projetos-de-lei tramitam pelo Congresso Nacional estabelecendo a obrigatoriedade do balanço social das empresas [Melo Neto e Froes, 1999].

4.6 - Novos Condicionantes na Gestão da Responsabilidade Social

A seguir, algumas reflexões sobre o tema.

A ética da responsabilidade é uma ética das dúvidas ou das interrogações, uma ética que se subordina ao exame das circunstâncias e dos fatores condicionantes. Enfrenta a vertigem das controvérsias e o desafio de soluções incertas. Desemboca em prognóstico. (...) Faz com que os agentes mergulhem na análise dos contextos históricos, das variáveis conjunturais, do fogo cruzado das forças em jogo, e respondam pelos efeitos que suas decisões provocam [Srour, 2000].

“Para que a reflexão ética produza efeito, não bastam ações pedagógicas. É preciso fazer ‘política pela ética’ ”,

“Difícil não é fazer o que é certo, é descobrir o que é certo fazer”, e

“...o que diria quem se orienta pela ética da responsabilidade: vale a pena, é sensato, é de interesse, é importante, faz sentido e é válido” [Srour, 2000].

“Consciência solidária universal não é coisa comum” [Kohlberg *in* Assmann e Sung, 2000]. O filósofo e pedagogo Lawrence Kohlberg ficou conhecido por afirmar - em sua tese - que pouca gente alcança a maturidade ética exigida por uma consciência solidária universal. Mas, na realidade, visava inculcar a urgência pedagógica de superar as limitações éticas a que muita gente é condicionada por seu contexto cultural e social. Segundo Kohlberg, o nível de percepção ética requerida para aderir conscientemente a valores solidários de caráter universal seria atingido, na verdade, por relativamente poucos adultos. Depois, com Habermas, tornou-se freqüente o binômio ‘justiça e solidariedade’, onde o tema mais forte é ‘a inclusão do outro’. Baseado no trabalho de Richard Rorty (filósofo norte-americano da atualidade), comenta-se presenciar uma ironia histórica, que consiste no fato de que os seres humanos melhoram eticamente, não tanto por força de princípios éticos racionais e abstratos, mas em virtude de uma lenta efetiva transformação das sensibilidades humanas [Assmann e Sung, 2000].

Às vezes é saudável perguntar-se até que ponto se mantém viva em nós a coragem de sonhar com um mundo solidário. (...) Supor que todas as pessoas vivam plenamente um projeto de vida é cair numa grande ilusão. Apesar da incrível conectividade da era das redes (canais de TV, telefonia móvel, Internet), e apesar do fim da escassez, até certo ponto, da informação, a carência maior de muitas pessoas se refere à escassez de contatos humanos [Assmann e Sung, 2000].

“temos que estar atento ao fato de que a simples sobrevivência e uma pequena soma de prazeres legítimos podem estar desativando em nós praticamente toda a sensibilidade social” [Assmann e Sung, 2000].

Assmann e Sung [2000] destacam que a solidariedade social está muito reduzida à questão da eficácia econômica e também apresentam numa seção dados sobre o FMI, Banco

Mundial, Interamericano de Desenvolvimento (BID), ONG's e Igrejas, com comentários sobre uso de linguagem utilizada e ambivalência desse termo.

David Gershon ('guru' ecológico, organizador da *The first earth run*) disse que “ainda não percebemos qual é a ameaça maior no mundo de hoje”. Por mais terríveis que sejam a devastação ambiental, a fome, etc., ele acha que existe algo mais terrível: “a nossa dúvida de que possamos fazer algo para enfrentar esses e outros problemas”, e acrescenta que “o avanço da insensibilidade e da indiferença no mundo tem muito a ver com o jogo de meias-respostas, que no fundo são válvulas de escape ou mecanismos de catarse de pessoas eticamente pouco maduras” [*in op.cit.*].

Os acadêmicos, em geral, debatem três questões teóricas pertinentes ao tema desta tese: o que é RS, como realizá-la, e, daí, como medir seus resultados. Muitos outros interessados no assunto, acadêmicos ou não, pressionados pela urgência e imensidão dos problemas, vão à luta, movidos pela necessidade de agir, e pouco atentos aos preciosismos conceituais; daí o crescimento do terceiro setor. As duas tendências, no entanto, completam o quadro de referência que fundamenta o propósito/objetivo deste trabalho.

Em um mercado cada vez mais globalizado torna-se importante não esquecer os vários grupos de *stakeholders* e o Terceiro Setor vem oferecer novas formas e viabilidade de auxílios a grande massa. Em vez de ações esporádicas e isoladas, cada vez mais é demonstrado que a tendência precisa ser incluída na gestão da empresa.

Pode-se finalizar mencionando que a evolução da conscientização da responsabilidade social de uma empresa pode ser de várias formas, conforme destacado nos itens deste capítulo, entre eles, publicação do balanço social, auditoria. Essa evolução é composta de várias etapas já percorridas por algumas empresas, mas a ordem nem sempre será a mesma. Entretanto, um estágio mais avançado será alcançado no momento em que, de olho no conceito de desenvolvimento sustentável, uma empresa conseguir estabelecer no seu gerenciamento a visão integrada composta de gerenciamento de acompanhamento das responsabilidades sociais (SGARS, ou acompanhamento social ou *societal* - SGAS) em conjunto com gerenciamento ambiental (SGA) e o já tradicional da qualidade (SGQ), este representando entre outros elementos o pilar econômico. E para aquelas empresas que desejam caminhar nesse sentido, uma proposta é o objetivo do próximo capítulo.

CAPÍTULO 5 – QUADRO DE REFERÊNCIA PARA A VISÃO INTEGRADA DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Este capítulo procura os componentes do quadro conceitual que permitirão estabelecer uma visão integrada da empresa e de sua gestão. Para isso, busca na literatura parâmetros de análise sobre o desempenho da gestão em particular e agrega as principais contribuições dos capítulos anteriores.

O Capítulo 5 se divide em dois tópicos. O primeiro identifica os componentes de uma visão integrada da gestão sustentável para os tempos atuais, com destaque para os principais condicionantes e os novos requisitos para ajustar-se às circunstâncias econômico-sociais. O segundo, com base na revisão bibliográfica feita, esquematiza um quadro de referência para uma visão integrada da sustentabilidade empresarial que servirá de guia para a elaboração de um modelo para a gestão empresarial sustentável no contexto brasileiro.

5.1 - Condicionantes e Requisitos da Gestão Sustentável

Na interação com seu contexto, a empresa cria e responde às expectativas, bem como sofre a influência de estímulos e coerções que são gerados pelo contexto. Esse conjunto de expectativas e influências condicionam as iniciativas e estratégias da empresa, e pressionam sobretudo a alta direção da mesma. O termo ‘condicionante’ é aqui usado em um sentido aberto para expressar desde oportunidades de novas iniciativas até cerceamentos impeditivos de qualquer ação. Refere-se à atitudes comportamentais ou a movimentos diretos dos componentes do contexto – governo, consumidores, políticos, comunidade civil e outros – que, individual ou coletivamente, aplaudem, recompensam, incentivam, balizam, induzem, reclamam, fiscalizam, repelem, ‘castigam’ as iniciativas da empresa.

A empresa, por sua vez, para sustentar-se e prosperar, procura captar as manifestações desses múltiplos e variados condicionantes, entender suas motivações e, a partir desse entendimento, elabora estratégias e toma iniciativas, mas sempre atenta aos requisitos da ação adequada em cada circunstância. Está aí em jogo sua competência em garantir a própria sustentabilidade: a capacidade de interagir com o contexto de acordo com o que os condicionantes requerem. ‘Requerer/requisito’, aqui, define tanto a necessidade de agir quanto o rigor, a propriedade, a adequação – em um termo, a qualidade - de determinada opção estratégica da empresa ante as expectativas e pressões do contexto. Da ação tomada e

da qualidade intrínseca dessa ação, decorrerão resultados ou conseqüências positivas ou negativas para a prosperidade da empresa. Portanto, aos condicionantes correspondem requisitos de ação. Caso ações não sejam tomadas a tempo e a contento (sob o ângulo do contexto), a empresa sofrerá maiores danos. Em outras palavras, é do grau de antecipação ou reação, bem como da qualidade da resposta que depende o sucesso.

A gestão empresarial, assim, encontra-se frente a desafios que a obrigam a rever os parâmetros de eficiência e eficácia, e, principalmente, os objetivos maiores da empresa e, portanto, suas estratégias a longo prazo. Tal revisão requer incorporar-se no conceito de gestão da qualidade não apenas os processos produtivos, mas também a preservação do meio ambiente e a promoção do bem-estar da comunidade humana. Chega-se assim a visualizar um quadro de referência da gestão empresarial no contexto da economia globalizada no qual três esferas, com seus condicionantes e requisitos, se manifestam: a econômica, a ecológica e a social. As três têm características bem distintas, mas também áreas de superposição. Por isso, elas vêm sendo tratadas como interdependentes, exigindo uma abordagem integrada, holística (ver figura 8). Contudo, a forma de realizá-la ainda não conta com um quadro de referência suficientemente compreensivo, nem tem um modelo operacional prático onde são levados em conta os condicionantes e requisitos do contexto contemporâneo.

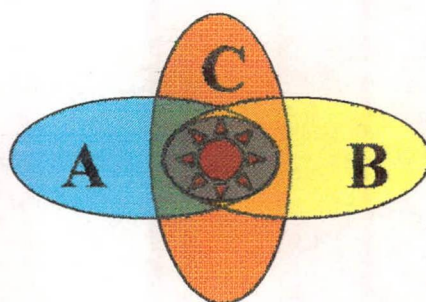


Fig. 8 – Três esferas em que se articula a sustentabilidade da empresa.

Esses condicionantes e requisitos são múltiplos e variados, e por isso este trabalho não poderia abrangê-los em sua totalidade. Contudo, busca-se propor um quadro de referência para identificá-los. Para facilitar a identificação dos mais relevantes e entender sua relação com a gestão da sustentabilidade empresarial, parece apropriado examiná-los nas esferas em que se manifestam. Há três esferas em que condicionantes e requisitos parecem mais críticos para a sustentabilidade da empresa, as quais delimitam o quadro de referência aqui elaborado: a econômica, a ecológica e a social.

5.1.1 - A esfera econômica

A empresa é sustentável economicamente se for capaz de gerar das próprias atividades os recursos financeiros para saldar seus compromissos de forma continuada, e prosperar. Isso depende da conjugação de múltiplos fatores, cujo resultado, em última análise, é avaliado e medido em termos de lucratividade nos negócios, e esta, por sua vez, depende da satisfação dos clientes e consumidores quanto à qualidade do produto ou serviço oferecido. No sistema societário moderno, os negócios se regem pelas leis da economia de mercado, e a sustentabilidade de qualquer empreendimento empresarial se assenta na capacidade dos gestores em conduzir os negócios de forma a sobreviver e prosperar nesse contexto.

A gestão visando resultados econômicos teve avanços consideráveis ao longo da história, e continua evoluindo, tanto na prática empresarial quanto no pensamento acadêmico. Com efeito, os estudos técnico-científicos abrangem todos os ângulos da empresa: o mercado, o comportamento do consumidor, os recursos humanos, o capital, os *stakeholders*, a inovação tecnológica, e tudo quanto pode ser colocado sob o conceito de 'gestão da qualidade total'. Os fatos comprovam que a empresa, para poder competir no mercado, precisou desenvolver certas atitudes, posturas e normas de qualidade e preço em resposta às expectativas do consumidor. A busca de vantagens econômicas constitui-se no fator propulsor do progresso da gestão empresarial. Processos de produção e métodos de gestão que à primeira vista pareciam inatingíveis ou economicamente inviáveis, pouco a pouco se tornaram aceitos com padrões mínimos de qualidade internacional para entrar no mercado moderno. A ISO 9000 simboliza e consagra a dimensão global dos padrões de qualidade. Pouco importa, neste instante, se ela é fruto, ou gera, a globalização da economia.

Há que se fazer uma análise dessas forças de mudanças específicas para cada empresa. É evidente a importância das conseqüências da globalização da economia para a gestão das empresas. Para sustentar-se, empresas localizadas em economias mais fracas têm que competir não somente no mercado local ou nacional, mas com competidores internacionais mais poderosos financeiramente, mais avançados em tecnologia e marketing, e muito mais aparelhados em matéria de gestão empresarial. O fato é que na produção mundial, segundo o Relatório da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), 'em torno de 63.000 firmas matrizes estão operando com cerca de 690.000 filiais no exterior sob uma pletora de formas e acertos entre empresas, constituindo-se uma força formidável na economia de hoje' (*World Investment Report 2000: cross-border mergers and acquisitions and development*) [UNCTAD, 2000].

O desafio maior para a empresa, portanto, será o de preparar-se para competir 'nesse campo de forças' sozinha, ou aliando-se aos mais poderosos. Em ambos os casos, é preciso crescer e especializar-se para sobreviver.

5.1.2 - A esfera ambiental

O segundo desafio para a sustentabilidade da empresa advém da consciência ecológica que se formou a partir das três décadas passadas. No início da revolução industrial, há cerca de 250 anos, os recursos naturais eram explorados sem nenhuma preocupação de que eles poderiam ser esgotáveis. Além disso, não havia problemas de poluição aguda, já que os rejeitos industriais e outros, ainda que em pequena escala, 'podiam ser dissipados' no meio ambiente e absorvidos pelos ecossistemas. Obviamente, desde então, algumas empresas se preocuparam com a qualidade do meio ambiente físico, mesmo que fosse por objetivos primordialmente econômicos.

A partir da UNCED (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento) no Rio, 1992, contudo, a empresa assumiu um papel mais proativo na direção da gestão da qualidade ambiental. A elaboração da série de normas da ISO 14000 teve grande importância nesse sentido. A sustentabilidade econômica passa a ser gradativamente ligada à sustentabilidade ambiental, com isso trazendo para a empresa problemas de ordem teórica e prática que a literatura ainda não teve condições de examinar com profundidade, e nem a gestão empresarial de incorporar adequadamente os requisitos que ela traz.

A questão fundamental, no entanto, é de como conciliar a sustentabilidade econômica com a sustentabilidade ambiental, já que esta impõe custos adicionais. Estes aparecem sob várias rubricas, mas, como se viu no Capítulo 3, podem ser agregadas em duas categorias. Uma refere-se aos custos para atingir padrões de qualidade na produção e comercialização, tais como: mais eficiência no uso dos insumos naturais, inclusive energia; novos processos de produção e introdução de tecnologias mais limpas; envolvimento maior com a comunidade, com órgãos públicos de fiscalização, normalização e legislação; responsabilidade com o pós-uso do produto, etc. A outra refere-se à responsabilidade pela preservação da qualidade do ecossistema em que a empresa atua. Aqui, por sua vez, a questão se coloca sob dois ângulos: o primeiro refere-se à crescente globalização da atividade empresarial cuja característica é a distribuição das atividades econômicas em ecossistemas diferentes, portanto, podendo provocar mudanças climáticas e/ou afetar sistemas sociais diversos – por exemplo, como atribuir responsabilidades pela preservação dos ecossistemas locais e globais; o segundo

refere-se à interdependência das atividades empresariais, já que estas, com a globalização, fazem parte de uma cadeia que inclui o processo produtivo e a rede de comercialização. Nesses casos, como internalizar os custos ambientais?

Encarada sob esses ângulos, a gestão empresarial ganha dimensões que se estendem a todo o sistema político e social, arrastando com isso a questão mais ampla da responsabilidade em relação à qualidade de vida da humanidade como um todo.

5.1.3 - A esfera social

A concentração acelerada da riqueza mundial decorrente da economia de mercado globalizada, ao exacerbar as desigualdades sociais (condições de sobrevivência, desenvolvimento e bem-estar entre os grupos que compõem a sociedade) provoca a reação dos prejudicados, pondo em risco a sustentabilidade do sistema social e o mundo das organizações. A criminalidade nos centros urbanos e os outros fatores de insegurança cotidiana evidenciam esta observação. Por outro lado, atividades industriais que se preocupam exclusivamente com vantagens econômicas, desrespeitando o consumidor, correm o risco de perderem, em reparos ambientais ou nos tribunais, muito mais do que ganharam. Por via de consequência, põem em risco a sustentabilidade da empresa também. Haja vista as dificuldades pelas quais passaram empresas de fumo nos Estados Unidos e de pecuaristas no Reino Unido, sendo que estes terminaram por favorecer a exportação da carne brasileira.

Tradicionalmente acostumou-se pensar que ao governo cabe cuidar do bem público; à empresa cabe cuidar dos negócios. As empresas consideram que já pensam no social quando melhoram as condições do trabalhador diretamente, e indiretamente quando melhoram as condições de seus dependentes. No entanto, no Capítulo 4, a responsabilidade social da empresa é vista sob um ângulo maior, no contexto de todos quantos têm responsabilidade com a sociedade (governo, empresas, organizações comunitárias e outras). Com o despertar da consciência ecológica, e dos efeitos da globalização sobre condições humanas dos diferentes segmentos da sociedade, reconhece-se que as organizações empresariais poderiam partilhar do esforço global da sociedade de assegurar a sustentabilidade de todos os grupos sociais. A responsabilidade social é partilhada entre empresa, governo e outros atores do sistema *societal*.

Essa nova visão vem sendo refletida nos relatórios recentes de muitas empresas, bem como de organismos internacionais, entre eles, o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD) e o Banco Mundial. Assim, a empresa não pode mais 'lavar as mãos', nem

somente limitar-se a pagar impostos. Ela lida diretamente com comunidades humanas e com os sistemas ecológicos. A base filosófica dessa visão está na preocupação coletiva das nações em reduzir os desequilíbrios humanos, seja diminuindo a pobreza, reduzindo a ignorância, as doenças e os sem-teto, que levam à violência, à criminalidade e ao terrorismo sob diversas formas.

A responsabilidade da empresa é com a geração presente e, também, com a geração futura. Para isso, a definição de sustentabilidade engloba a geração presente, incluindo as desigualdades e os benefícios para as gerações futuras. Pode-se até chegar a dizer que não há sustentabilidade para gerações futuras se as presentes não tiverem sustentabilidade ou participação nos benefícios do bem-estar que o presente pode oferecer.

Estão, assim, delineados os componentes da problemática da sustentabilidade para a empresa diante dos novos condicionantes e requisitos que emergem do contexto da globalização da economia e da interdependência política internacional. A consciência da função social da empresa e a forma prática de incorporar sua contribuição no esforço coletivo de progredir - progresso, mas preservando a qualidade dos ecossistemas - e de crescer economicamente (mas vencendo a pobreza e reduzindo os desequilíbrios sociais) está ainda em formação. Esse conceito de desenvolvimento sustentável na sua totalidade ainda não se encontra corporificado em normas consensuais, como as que já existem para a gestão nas esferas 'econômica' e ambiental, respectivamente nas ISO 9000 e 14001.

5.2 - Visão Integrada: evolução do gerenciamento rumo ao desenvolvimento sustentável

O termo *sistema*, segundo o dicionário Aurélio (p.1594), em sua origem greco-latina, significa 'reunião' e 'grupo', em que a disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, funcionam como estrutura organizada. Por analogia, o termo é utilizado também para significar um conjunto ordenado de meios de ação ou de idéias, tendente a um resultado, ou qualquer método ou plano especialmente destinado a marcar, medir ou classificar alguma coisa.

A idéia de sistema sugere uma visão integrada de todos os elementos que constituem a gestão empresarial. Sugere também a capacidade de entender a complexidade crescente da empresa frente a desafios que a obrigam a rever os parâmetros de eficiência e eficácia, e, principalmente, seus objetivos maiores e, portanto, suas estratégias a longo prazo.

O Quadro de Referência (quadro 10) é criado para entender como a prosperidade da empresa pode ser harmonizada com a preservação do meio ambiente e a promoção do bem-

estar social, de acordo com o que emerge da literatura sobre o assunto e com a observação simples dos fatos e tendências econômicos, políticos e sociais de cada dia. Com efeito, é o que se observa com as tendências e conseqüências da globalização da economia de mercado, com a opinião pública ainda em formação e com o discurso político enfatizando o papel da empresa na promoção do desenvolvimento sustentável da sociedade. No entanto, ainda não há na literatura conceitos e instrumentos de análise suficientemente vigorosos, e com uma visão integrada, para entender os impactos da globalização sobre as empresas em países em desenvolvimento; menos ainda sobre modelos e estratégias que possam ajudá-las a integrar, em sua gestão, os requisitos novos e mais exigentes, tais como preservar os ecossistemas e colaborar na promoção do desenvolvimento social da comunidade em que elas se inserem ou onde vendem seus produtos/serviços.

Quadro 10 - Quadro de Referência das 3 esferas para a visão integrada da gestão sustentável.

ÁREAS DE GESTÃO	CONDICIONANTES	REQUISITOS
(A) Esfera Econômica	Globalização do mercado Qualidade	Crescer ou integrar-se Inovação tecnológica
(B) Esfera Ecológica	Consciência Ecológica Proteção dos ecossistemas	Produtividade total-ZERI Eco-eficiência
(C) Esfera Social	Terceiro Setor Grande Massa	Desenvolvimento comunitário 'Responsividade'

O Quadro de Referência (QR) é constituído por um conjunto de componentes interligados, organizados de forma coerente para facilitar a análise e formulação de um modelo para gestão sustentável da empresa, nos termos definidos acima. O Quadro é formado pelos seguintes componentes: (i) as áreas A, B e C representando as esferas econômica, ecológica e social em que a gestão empresarial atua; (ii) os condicionantes que determinam as estratégias da gestão para cada uma das áreas; e (iii) os requisitos que desafiam os gestores a responder aos condicionantes com mudanças radicais ou com ajustes contínuos.

O QR é elaborado por aproximações sucessivas. O primeiro passo para construí-lo consiste em evidenciar o conjunto de pressupostos que asseguram a sua racionalidade. Em seguida, deve-se fazer o reconhecimento dos novos Condicionantes e entender os respectivos

Requisitos em cada uma das três áreas. Feito isso, trata-se de integrá-los no Modelo e operacionalizá-los.

5.2.1- Os pressupostos

O Quadro de Referência se baseia em uma série de pressupostos implícitos nos Capítulos introdutórios, mas que agora devem ser enunciados de forma explícita. Há pressupostos maiores/independentes e pressupostos menores/dependentes.

Primeiro, o pressuposto maior. Na literatura, a sustentabilidade da empresa está estreitamente dependente da qualidade de sua interação com a sociedade que a rodeia. Esta evolui continuamente, passando por mudanças ora suaves, ora bruscas, inclusive pela atuação do próprio setor empresarial. Por via de consequência, este vê-se obrigado a uma contínua adaptação às novas condições – aqui chamadas de ‘condicionantes’. Viu-se também que no processo de globalização acelerada da economia e das relações políticas entre as nações, os novos condicionantes têm profundo impacto sobre a sustentabilidade da empresa. Portanto, o pressuposto maior, subjacente a todos os demais, é o de que **a sobrevivência da empresa está intrinsecamente atrelada à sua função no desenvolvimento e promoção do bem-estar da sociedade, aqui definida em termos de ‘desenvolvimento sustentável’.**

Subordinados a esse, há três outros pressupostos, a saber:

- pressuposto **1** - A crescente consciência ecológica, tanto por parte do setor público quanto da sociedade civil, estabelece uma correlação direta entre a sustentabilidade econômica e a ecológica, conforme evidenciado no Capítulo 3;
- pressuposto **2** - A estreita correlação que existe entre a sustentabilidade econômica e a social é agora mais acentuada com a globalização da economia e com a interdependência política entre as nações, também evidenciada no Capítulo 4, e
- pressuposto **3** - Por um simples raciocínio, pode-se concluir que se a sustentabilidade econômica está correlacionada com o social e com o ecológico, estes dois, por sua vez, também estão correlacionados entre si.

Esses três pressupostos permitem afirmar que, conforme enunciado no capítulo introdutório deste trabalho, é possível criar, definir e operacionalizar uma visão integrada da gestão sustentável da empresa. Sendo assim, o pressuposto maior explicitado anteriormente pode ser complementado com um outro segundo pressuposto maior, que pode ser enunciado assim: **a sustentabilidade da empresa está na dependência da sua contribuição ao desenvolvimento sustentável, e este pressupõe uma gestão que integre o econômico com o**

ecológico e com o social. Está assim colocada a base de sustentação teórica para a visão integrada da gestão empresarial voltada para o desenvolvimento sustentável.

Há certamente ainda outros pressupostos implicitamente presentes na criação do QR. São aqui explicitados os dois maiores e os três menores porque estabelecem a base de racionalidade para delimitar sua abrangência e os critérios para a escolha dos elementos que o compõem.

5.2.2 - Os componentes do Quadro de Referência

Para elaborar o QR faz-se necessário identificar os componentes que o constituem, bem como as interfaces significativas entre os vários componentes.

5.2.2.1 - Áreas de gestão da sustentabilidade

Há muitas variações quanto à maior ou menor importância que os autores (e empresários) atribuem à atuação das esferas econômica, ambiental ou social (A, B e C) na prática gerencial. Além disso, na maior parte das vezes, o foco da análise se concentra, de forma isolada, em A ou B ou C, como se os gestores tivessem que se pautar pelos condicionantes apenas de uma área, desconsiderando as demais. Alguns raros autores reconhecem a importância das relações entre A e B ou entre A e C. Estes apontam, por exemplo, que a sustentabilidade econômica, de mais a mais, depende da preservação do meio ambiente ou que a sobrevivência econômica da empresa está relacionada com uma atuação positiva no contexto social. Muito raramente encontram-se estudos e exemplos da prática gerencial em que A, B e C tenham sido integradas conceitualmente, e, como tal, colocadas em forma de estratégias operacionais integradas.

Deve-se reconhecer, contudo, que é mais fácil, e até necessário, analisar-se a incidência e impacto dos condicionantes e dos requisitos que a esfera coloca para os gestores, em cada área isoladamente. O próprio Quadro de Referência aqui proposto começa a ter seu desenho básico a partir dessa análise setorializada: a gestão da sustentabilidade, vista área por área, observando-se em cada uma a incidência e impacto dos novos condicionantes, bem como os respectivos requisitos que desafiam a gestão empresarial. Contudo, o objetivo específico é o de desenhar um modelo de gestão a partir de uma visão integrada das três áreas.

5.2.2.2 - Condicionantes da gestão empresarial sustentável

Os Condicionantes para uma gestão empresarial sustentável são muitos, como se viu, mas este estudo selecionou apenas alguns. A escolha foi feita levando-se em consideração a globalização da economia de mercado e a crescente interdependência das áreas econômica, ecológica e social.

Eles, os condicionantes, foram identificados em cada uma das três esferas e na faixa de intersecção entre as áreas A, B e C. A intersecção das áreas representa interfaces estratégicas, onde os novos Condicionantes se superpõem.

Na conexão/interface da sustentabilidade econômica e ecológica, por exemplo, além das condições próprias a cada uma dessas áreas, há as que resultam da intersecção das duas esferas. Assim, o regime de mercado, por definição, já impõe às empresas a lei de competir para sobreviver. A globalização, ampliando a faixa da competição, impõe novos condicionantes tanto na qualidade dos produtos ou dos serviços, quanto na competência na gestão dos negócios. Por exemplo, a fábrica de confecções no subúrbio do Rio tem que competir com as roupas importadas da China, que são mais bem acabadas e a um preço menor. Aos Condicionantes da competição global se superpõem os da consciência ecológica. A empresa deve reconhecer a obrigação de preservar os ecossistemas; se não o fizer, pagará pelos danos causados e arcará com os custos de sua recuperação. A fábrica de celulose Riocel, em Guaíba - RS, quando ainda era Borregaard, passou por isso. Colocado sob um ponto de vista mais positivo, torna-se evidente que maximizar a eficiência no uso dos recursos naturais tem alto retorno econômico para a empresa, além de contribuir para a preservação dos ecossistemas. O bagaço de cana, por exemplo, de poluente no passado tornou-se hoje valor adicional na produção das usinas.

Na interface do econômico com o social o conceito de responsabilidade social da empresa passa a englobar os *stakeholders* primários e secundários, o terceiro setor e até a grande massa. Além de cumprir as 'obrigações sociais estabelecidas em lei', a empresa está chamada a colaborar com o poder público e com outros atores na sociedade na promoção dos benefícios do progresso a todos. Com a globalização da economia, os novos Condicionantes da responsabilidade social afetam a estrutura e as oportunidades de emprego, modificam a divisão internacional do trabalho e interferem nos salários. No Brasil, um dos exemplos vivos disso é o da privatização do sistema Telebrás que, além de substituir trabalhadores técnicos brasileiros por estrangeiros, vem eliminando o emprego de cientistas (alta tecnologia), substituindo-os por tecnologia importada (mas, por outro lado, o custo da aquisição de

telefone barateou e agora há problemas de inadimplência). Com a globalização, os *stakeholders*, primários, estão cada vez mais distantes da comunidade que produz; as oportunidades para competir e sobreviver profissionalmente em empregos de ponta diminuem; enquanto a disparidade salarial homem e mulher, assim como a marginalidade, aumenta. Há, contudo, resultados positivos. Pode-se citar o caso das favelas na margem do Guaíba, em Porto Alegre, que foram 'eliminadas' pela ação conjunta da Prefeitura com grandes grupos empresariais e com o acordo dos favelados. A marginalidade que se instala na *Broadway*, em Nova York, tem igual tratamento e resultado.

Na intersecção das áreas A, B e C, os Condicionantes se superpõem, o que permite conceituar e classificar a gestão empresarial sustentável como a visão integrada. Deve-se notar que esta não é pura e simplesmente a soma dos Condicionantes em A, B e C, mas o conjunto dos vários Condicionantes, balanceado com o jogo de influências que exercerem. Assim, o Quadro de Referência formado pelas três áreas serve de moldura para reconhecer e entender esse conjunto, e o jogo daí resultante. Trata-se, portanto, de conhecer as 'regras do jogo' para competir com o resto do mundo, em condições que o meio ambiente fique preservado e a sociedade receba os benefícios dos negócios da empresa.

5.2.2.3 - Requisitos da gestão sustentável da empresa

Os Requisitos definem formas da empresa reagir aos novos Condicionantes. Eles se apresentam como desafios à empresa, às vezes exigindo-lhe ou incentivando-a a fazer macro-mudanças na gestão, se quiser garantir sua sobrevivência. Os Requisitos decorrem das mudanças no contexto da empresa, que são geradas pelo progresso natural da sociedade, agora que são exacerbadas pela globalização.

Para cada um dos Condicionantes acima selecionados há Requisitos específicos que pedem mudanças macro em nível da empresa e ajustamentos nas estratégias de gestão. Os mais importantes devem ser identificados e analisados. Por exemplo, na esfera econômica, o progresso natural do mercado já leva a empresa a crescer em porte e a expandir-se em atividades diversificadas, seja criando novas frentes ou ampliando as existentes, seja associando-se com outras empresas, seja formando parte de cadeias de atividades econômicas. A globalização amplia a faixa de oportunidades para isso, e quem não as aproveita facilmente pode ser excluído do mercado. Os condicionantes e requisitos devem ser analisados no âmbito próprio de cada empresa, observando-se as tendências do seu setor.

As oportunidades e ameaças que se colocam face aos compromissos ecológicos geram Requisitos, seja para implementar a estratégia proposta pelo ZERI, maximizando o uso dos recursos naturais, reduzindo assim o impacto negativo sobre os ecossistemas, seja para recuperar ou preservar a qualidade de vida do ecossistema no qual a comunidade local vive.

Requisitos de ordem social incluem a atuação ‘responsiva’ no desenvolvimento da comunidade local e responsabilidade para com o Terceiro Setor e a grande massa.

O Requisito maior emerge dos Condicionantes na intersecção das áreas A, B e C, que desafia o gestor a conceber uma estratégia integrada da gestão empresarial. Dela nasce o Modelo que se busca da gestão sustentável da empresa voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade a que serve. Entender o cerne da problemática que a empresa enfrenta para sobreviver e prosperar, combinar estratégias de sucesso financeiro com as de processos produtivos ou de serviços benignos aos ecossistemas e ser responsivo às expectativas sociais requer re-conceber a estratégia global da empresa. Esta também era a proposta básica dos desafios apreciados na *Delhi Sustainable Development Summit*, fev/2001, entre outras reuniões que procuram trazer esses assuntos a uma ampla discussão.

Por oportuno, cita-se a ciência de que cada uma das esferas A, B e C possui, além das oportunidades (condicionantes) e poder de escolha e/ou ação (requisitos), legislação pertinente a sua área de atuação ou em conjunto que afetam a gestão das empresas (ver figura 9). Entretanto, esclarece-se que legislação, aqui neste trabalho, não é parte integrante ou assunto de requisito, pois não se trata de liberdade de agir, e sim de cumprimento como obrigação. Foi um aspecto condicionante que se tornou uma obrigação, gerada da capacidade do Estado de impor o respeito à norma legal. Dessa forma, não é tratado como um requisito a ser cumprido. No quadro de referência, requisito possui escolha, o livre-arbítrio.

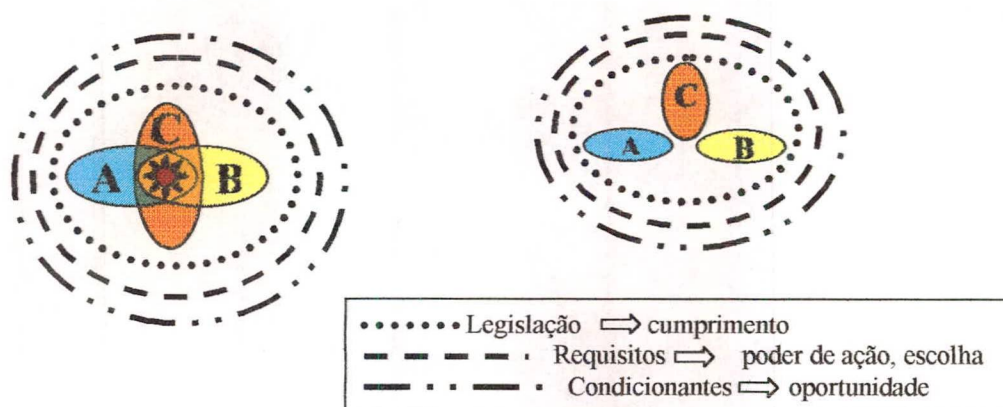


Fig. 9 - Circuito das áreas e de suas interseções.

5.3 - O Quadro de Referência para uma Visão Integrada da Gestão Sustentável

A escolha e a descrição das características dos vários componentes são fruto da revisão da literatura correspondente a cada área. O que importa por ora é visualizá-los como peças no âmbito do Quadro de Referência, proporcionando uma visão integrada da gestão sustentável (figura 10). Isso permitirá operacionalizar esse Quadro, que poderá ser transformado em modelo dinâmico para analisar e/ou implementar um sistema de gestão empresarial sustentável.

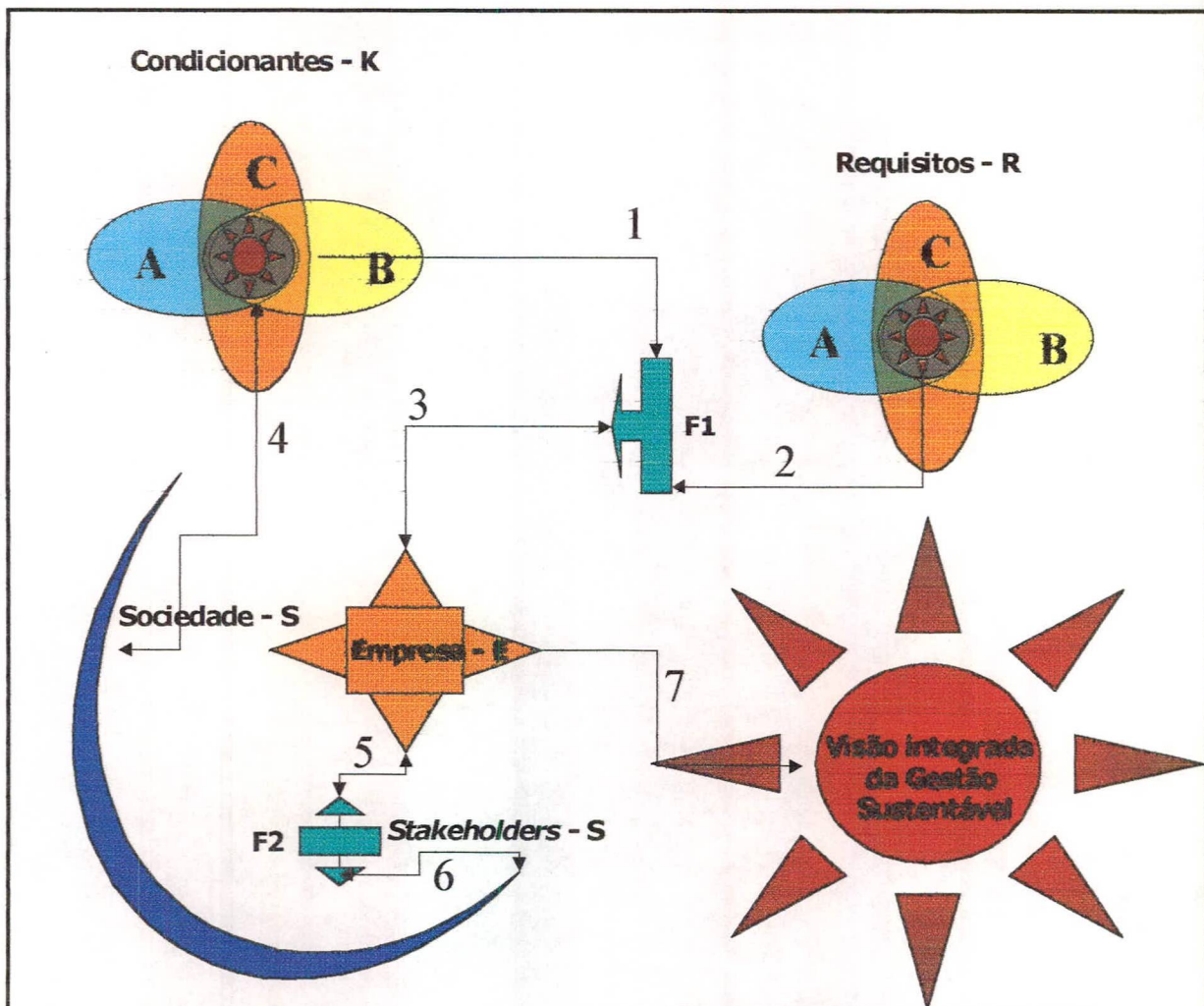


Figura 10 - QR e suas conexões para a visão integrada da gestão sustentável.

A figura 10 mostra as conexões significativas entre os vários componentes: primeiramente as interações entre Sociedade (S) e Empresa (E) tomadas em geral, das quais emergem os Novos Condicionantes (K) e Requisitos (R) para a gestão empresarial sustentável. Estes aparecem nas áreas A, B e C, bem como na intersecção delas, e, depois, no conjunto das três. Também, mostra as interações entre a Empresa (E) e os Stakeholders (S), os quais demonstram a 'fisionomia' concreta da Sociedade que se relaciona com a Empresa X.

A dinâmica do Modelo é representada pelas linhas de conexão e fluxo, que expressam as ações de influência e as interações entre os vários componentes: os novos Condicionantes geram Requisitos (linha 1); estes exercem influência sobre o processo decisório e a formulação de estratégias dentro da empresa (linha 3), e, por sua vez, desta com os seus *stakeholders* primários e secundários - a sociedade em geral (linha 5). Os condicionantes provêm da sociedade (local ou não), de sua postura, atuação e/ou exigências (linha 4).

Deve-se notar ainda a presença de dois 'filtros' nas linhas de fluxo e conexão: (F1) na linha 3 e (F2) na linha 5. Esses 'filtros' indicam que entre muitos possíveis Condicionantes e Requisitos somente alguns são selecionados; e que entre os muitos possíveis *stakeholders* somente os considerados principais e diretamente relacionados com a Empresa são selecionados por ela.

A seguir, na figura 11, encontra-se um exemplo de visualização do sistema integrado voltado ao DS. As três esferas (ambiental, econômica e social), aqui representadas pelas letras **A**, **B** e **C**, permitem essa visualização; trata-se de uma empresa **X** em um determinado momento **T**. Já em outro momento esse sistema terá outro formato (desenho da situação **Y**, onde existe **A_Z**, **B_Z** e **C_Z**), o que importa e o difere é o encaminhamento e seu entendimento para consideração das três esferas conjuntamente. Em alguns momentos o peso de uma esfera irá prevalecer sobre as outras duas, mas desde que estas estejam sendo levadas em conta, buscar-se-á soluções possíveis para contornar uma decisão a ser tomada.

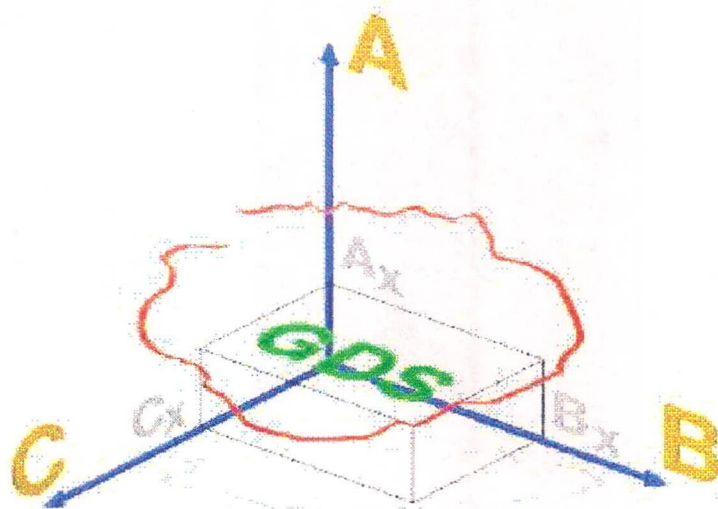


Figura 11 - Uma visualização do sistema de gerenciamento integrado empresarial para o DS.

Da mesma forma, várias empresas em um tempo determinado, comum a todas elas, podem ser demonstradas por setor, ou pela cadeia, ou por qualquer outro critério. Cada uma

delas estará em um ponto na esfera econômica E, bem como nas esferas ambiental e social, respectivamente, A e S. A figura 12, a seguir, é composta de três empresas: M, X e Z.

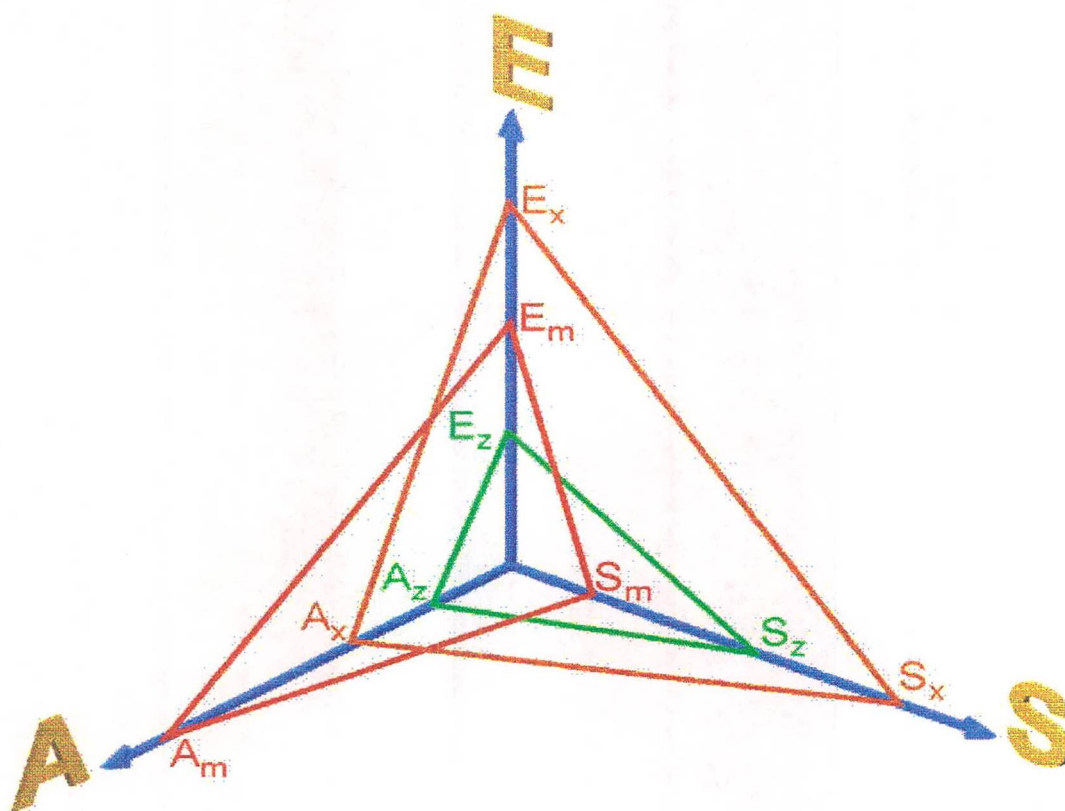


Figura 12 - Várias empresas e seus respectivos sistemas de gerenciamento voltado ao DS.

Este trabalho procura expandir a visão de importância dos *stakeholders*. Mas, aqui, por razões óbvias, concentrou-se na seleção dos principais K e R que integram o Quadro de Referência para a gestão empresarial integrada participante/ativa na busca do desenvolvimento sustentável.

Para estabelecer o modelo contido no QR faz-se necessário a observação das correlações – e o grau de intensidade em que ocorrem – entre as áreas A, B e C e entre os novos Condicionantes e os respectivos Requisitos aplicados em cada empresa ou em cada setor. Os instrumentos de pesquisa e parâmetros para a análise de dados – assim como a operacionalização do modelo – dependem dessa observação. Será o assunto do Capítulo 6.

CAPÍTULO 6 - PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL VOLTADA AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (GDS)

Neste capítulo é apresentada a proposta de um modelo para auxiliar as empresas a participar mais ativamente na busca do desenvolvimento sustentável, estabelecendo um sistema de gerenciamento para este objetivo. Com base no Quadro de Referência descrito no Capítulo 5, aqui se constrói o Modelo GDS e a (uma) seqüência de passos e instrumentos necessários para (auxiliar as empresas a implantar) implantá-lo (um sistema de gerenciamento com esse objetivo).

Inicia-se fazendo uma revisão da literatura sobre modelos de gestão empresarial e métodos de solução de problemas. Depois, parte-se para a descrição do Modelo GDS e dos seus instrumentos de aplicação.

6.1 - Modelos de Gestão Empresarial

Modelos e suas utilizações preenchem grande parte da literatura acadêmica e dos currículos nos cursos de formação de profissionais em administração e gerência.

Há modelos que se aplicam primordialmente à gestão da melhoria contínua da *performance* interna da empresa (gestão da qualidade). Outros se aplicam em momentos de decisões críticas na história do empreendimento, nos quais o processo decisório inicia mudanças de direção e estruturais profundas; por exemplo, quando da fusão com outra empresa ou a abertura de novas frentes de negócios. Os primeiros tratam os problemas dentro de um processo evolutivo e se ajustam melhor a um contexto estável; os segundos são modelos para mudanças estratégicas radicais e servem melhor quando o contexto passa por grandes transformações, como o que está ocorrendo na história contemporânea. É para esse tipo de contexto que foi concebido o Modelo de Gestão Sustentável aqui proposto. Contudo, ele também serve aos propósitos de melhoria contínua que se segue à mudança estratégica, a qual requer a implantação de sistema de gestão baseada em princípios, objetivos e processos, e até pessoas, inteiramente novos. Portanto, os modelos são elaborados em função da natureza do problema que se pretende atacar e dos objetivos a alcançar.

Por outro lado, apesar das diferenças de objetivos e dos impactos sobre o sistema de gestão da empresa, todos os modelos têm elementos em comum quanto às formas de abordagem, metodologias e ferramentas. O GDS vale-se de muitos desses elementos, mas os

seleciona e os ajusta ao propósito da visão integrada da gestão do desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade a qual serve; assim, sua aplicação será decorrência de uma grande decisão estratégica.

6.1.1 – Identificação e análise de problemas

Toda organização tem problemas, e cada um deles pode vir a ser uma ameaça à sobrevivência ou ao progresso da empresa, ou visto como uma oportunidade de melhoria para pessoas, processos, produtos e, sobretudo, para o sistema empresarial como um todo. Entretanto, é uma boa descrição do problema que abre o caminho para uma solução possível.

O método científico de resolver problemas, por exemplo, tem toda uma racionalidade baseada na lógica de Descartes. O movimento natural do raciocínio humano frente aos problemas que se deseja resolver desenvolve-se em uma seqüência de cinco etapas: definição do problema (clareza do objetivo da análise), estabelecimento de um plano adequado para coleta de dados, a coleta de dados, análise e interpretação dos mesmos, e conclusões para a tomada de decisões (que, obviamente, incluem uma busca de alternativas).

Autores da Equipe Grifo [Grifo, 1997] lembram que o método científico faz uso de habilidade de utilizar duas formas de se pensar: o pensamento divergente (amplia o universo observado com maior número de opções) e o convergente (afina idéias, agrupa, relaciona, prioriza – concentra/foca em poucas idéias mais significativas).

Uma forma de classificar esses processos do pensamento é pela sua abordagem. Para o pensamento criativo todas as idéias, a princípio, são válidas, e utiliza-se geralmente o *brainstorming* ou *brainwriting* ('acho que', 'penso que', 'sinto que') para estimulá-las. Desenvolvem-se idéias baseadas em dados ou fatos, ou em opiniões e sentimentos - inspirações da experiência individual. Já o pensamento empírico parte de fatos, resultados de medidas feitas; portanto, reduz o universo de observação e auxilia a tomada de decisão em bases factuais [Grifo, 1997].

Cada um desses processos de pensamento adota procedimentos e ferramentas próprios. Não existe receita para se saber qual a ferramenta em cada fase do processo. Tudo depende do problema envolvido, das informações e dados históricos disponíveis, além do conhecimento que se tem do assunto em questão em cada etapa.

A título ilustrativo, no quadro 11 a seguir, apresenta-se uma lista das principais ferramentas comumente utilizadas, inclusive nos métodos de gestão da qualidade, e sua relação com os processos de pensamentos.

Quadro 11 - Lista das principais ferramentas utilizadas no MASP.

Ferramenta	Utilizada para	Pensamento (processo)
<i>Brainstorming</i>	Aumentar a quantidade de opções a serem analisadas	Divergente e criativo
Fluxograma	Estabelecer os limites e conhecer as atividades do processo	Convergente e empírico
Coleta de dados	Coletar dados para permitir análise	Divergente e empírico
Diagrama de causa e efeito	Ampliar a quantidade de causas potenciais a serem analisadas	Divergente e criativo
Análise de Pareto	Priorizar poucos pontos mas vitais	Convergente e empírico
Estratificação	Desdobrar dos dados em estratos ou subconjunto observáveis	Divergente e empírico
Histograma e <i>Box-plot</i>	Observar a variabilidade ou dispersão dos dados	Convergente e empírico
Diagrama de dispersão	Verificar a correlação entre duas variáveis	Convergente e empírico
Diagrama de árvore	Desdobrar uma idéia em etapas	Divergente e criativo
Afinidade	Grupar idéias em conjuntos afins	Convergente e criativo
Matriz de relação	Estabelecer a força de relação entre duas entidades	Convergente e criativo

Fonte: Grifo, 1997.

Em outro quadro, relacionam-se as fases do método, neste exemplo o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) [Grifo, 1997], e as principais ferramentas que podem ser utilizadas a cada passo dessa metodologia (ver quadro 12).

Quadro 12 - Fases do MASP e ferramentas úteis.

Fases	Ferramentas
Listar e priorizar problemas e projetos	<i>Brainstorming</i> Análise de Pareto
Definir o projeto	Estratificação Matriz de relação
Análise dos sintomas	Análise de Pareto Fluxograma Coleta de dados
Formulação de teorias	<i>Brainstorming</i> Causa e efeito Fluxograma Estratificação
Testar as teorias	Coleta de dados Fluxogramas Gráficos de controle Histogramas/ <i>Box-plot</i> Análise de Pareto Diagrama de Dispersão Estratificação

Quadro 12 - Fases do MASP e ferramentas úteis.

Fases	Ferramentas
Identificar as causas primárias	Coleta de dados Fluxogramas Gráficos de controle Histogramas / Box-plot Análise de Pareto Diagrama de Dispersão Estratificação
Considerar soluções alternativas	Fluxogramas <i>Brainstorming</i> Causa e efeito Estratificação
Designar soluções e controles	Fluxogramas Coleta de dados Gráficos de controle Estratificação Histogramas Diagrama de dispersão Box-plot
Identificar resistências às mudanças	Fluxogramas <i>Brainstorming</i> Causa e efeito
Implementar soluções	Fluxograma Coleta de dados Análise de Pareto Histogramas Diagrama de dispersão Box-plot
Verificar desempenho e monitorar	Fluxogramas Coleta de dados Gráficos de controle Estratificação Análise de Pareto Histogramas Diagrama de Dispersão

Fonte: Grifo, 1997.

Na literatura sobre gestão e assuntos correlatos, há descrições exaustivas de modelos e grande número de receitas quanto a métodos e ferramentas para cada uma das etapas da metodologia MASP ou outras. Por exemplo, Grifo [1997] afirma que um problema para ser identificável necessita ser específico, observável e mensurável. Por isso, uma boa forma para começar a resolver um problema está nas respostas a algumas perguntas como: Isto é específico? É observável? É mensurável? É administrável?

Sintoma é um resultado observável ou evidência objetiva de um fato. A percepção de um sintoma leva a buscar o entendimento da 'causa-efeito' dos fenômenos observados. Às vezes, a relação de causa-efeito parece direta, óbvia; em outras, ela é extremamente complexa e resulta de múltiplas causas. Análise dos sintomas, por isso, requer ampliação do universo

de observações sobre o problema. E, para isso, é preciso perguntar-se: Qual a missão? O que se espera da empresa? Onde ocorre o problema? Qual o processo em questão ou quais são eles? Quais as funções envolvidas?

Para obter evidências objetivas para o processo de análise é preciso coleta de dados. Saber o que medir, como e quais as unidades próprias de medida. A maior parte da literatura sugere concentrar no que impacta o cliente ou no contexto econômico da empresa. Contudo, a globalização requer que os problemas sejam pensados em termos mais amplos, levando-se em conta o contexto em que a empresa se situa.

Com base nas observações e na análise dos sintomas, levantam-se hipóteses. A construção de um diagrama de causa e efeito que organize e relacione as idéias é útil. O número de opiniões pode ser grande, mas isto permite agrupar as afins e incluir outras, até o ponto que se isolem as causas e que se justifique a tomada de decisão.

À medida que se aprofundam as questões sobre um determinado problema, este pode ser dividido em partes mais facilmente administráveis. Um dos desafios atualmente enfrentados pelas empresas, por exemplo, está em novas necessidades no sistema de gerenciamento advindas da evolução da consciência ecológica, com vista ao desenvolvimento sustentável.

Portanto, diversas soluções alternativas devem ser analisadas, antes de se escolher aquela ou aquelas a serem adotadas. Devem ser considerados os limites e competências da empresa para poder ajudar a solucionar o problema da sustentabilidade, além de soluções alternativas. Mais especificamente, no referente às questões sociais, neste trabalho, isto inclui: parcerias com outras empresas ou com o governo, participação nas discussões com a sociedade, incluindo nelas medidas governamentais.

6.1.2 – Metodologias para solução de problemas

Ao se propor alternativas (sejam elas reativas, corretivas e/ou preventivas) para buscar como aprimorar o nível de desempenho há que se considerar algumas regras simples: custo de implementação, risco envolvido, impacto sobre o problema em face da meta desejada, benefícios gerados, resistências que podem surgir, tempo para implementação e impacto no meio ambiente envolvido. Uma matriz pode ser útil para encaminhar a decisão sobre a melhor alternativa, com indicação de critérios e pesos para mensuração do grau de importância de cada elemento do processo decisório [Grifo, 1997].

Metodologias de análise e solução de problemas divulgados pelo movimento inspirado nos conceitos e práticas da Qualidade Total são bastante utilizadas pelas empresas que trabalham com a qualidade. A título de exemplo, no quadro 13 são mostrados os pontos centrais dessas metodologias, as quais seguem duas seqüências, a de Juran e a de Histoshi Kume:

Quadro 13 - Seqüências de MASP.

Instituto Juran	Histoshi Kume – <i>QC Story</i>
1- definir e organizar o projeto	1- identificar o problema
2- diagnosticar as causas	2- observar as características do problema 3- analisar, determinar as causas principais
3- remediar o problema	4- agir para eliminar as causas
4- reter os benefícios	5- verificar a eficácia da ação 6- padronizar, eliminar definitivamente as causas 7- concluir, recapitular as atividades desenvolvidas e planejar para o futuro

Fonte: adaptação Grifo, 1997.

As mudanças podem ser na atitude das pessoas, na organização, no conhecimento, no modelo cultural e no resultado. E as empresas normalmente estão mais preocupadas em ‘como’, e se esquecem do ‘quando’ e ‘quem’.

Oliveira [1977], por sua vez, apresenta outra forma, a seqüência metodológica do Método ASPD (análise e solução de problemas de desempenho na empresa), o qual se baseia em três disciplinas: a Psicologia do Comportamento (Skinner), a Teoria dos Sistemas (von Bertalanffy) e Cibernética (Norbert Wiener).

A melhor maneira de entender o Método ASPD é visualizá-lo com um todo. O método compreende seis etapas lógicas, na seqüência que se mostra na figura 13.

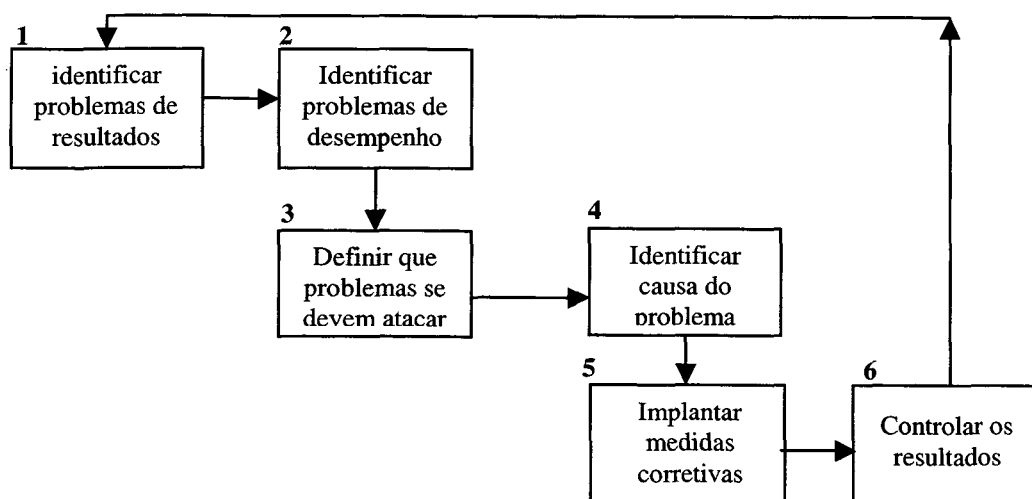


Figura 13 - Seis etapas do método ASPD. Fonte: Oliveira, 1977.

Essas etapas abrangem um conjunto de subetapas, cada uma com uma série de atividades, formando uma seqüência racional de busca de soluções para os problemas existentes. Em síntese, as etapas são:

- 1) Identificar problemas de resultados na empresa: comparar os resultados obtidos com os resultados esperados, em cada unidade da empresa, e nela como um todo;
- 2) Identificar problemas de desempenho: havendo resultado insatisfatório detectado na primeira etapa, parte-se à busca das causas;
- 3) Definir quais problemas de desempenho que vale a pena atacar: conhecidas as causas do problema, verificar se vale a pena atacá-las e quais têm prioridade;
- 4) Identificar as causas do desempenho deficiente: faz-se uma análise aprofundada das causas de ordem pessoal, tecnológica, falta de *feedback* ou outras;
- 5) Planejar e implementar as medidas para a correção do problema, nesta etapa planeja-se uma linha de ação e passa-se a agir, e
- 6) Controlar os resultados: observa-se os efeitos da ação planejada comparando-os com os resultados esperados e calibra-se o sistema de acordo com a missão da empresa como um todo.

A seqüência lógica das etapas, das subetapas e das ações no âmbito de cada uma delas, deve ser vista como um guia - não como um padrão rígido - que facilita a abordagem coerente dos problemas e a condução de mudanças. É com esse espírito que devem ser utilizadas. As seqüências dessas etapas e das respectivas subetapas podem ser descritas graficamente em forma de fluxogramas, como desdobramento da figura do fluxograma-mestre, apresentada na figura 13.

Outro modelo bem conhecido e praticado é o PDCA (de *Plan, Do, Act, Check*). O modelo PDCA também pode ser representado sob forma de fluxograma de atividades a serem desenvolvidas e se desdobra em 4 fases - clássicas no processo de gestão: planejar, agir, checar e avaliar. Estas, por sua vez, se desdobram em uma série de atividades interrelacionadas. Para muitos, a percepção do sintoma e seu diagnóstico fazem parte do 'planejar'; outros, porém, preferem considerar esta uma atividade à parte, diferenciando-a.

A figura 14, a seguir, permite visualizar diferentes maneiras de se apresentar um modelo de gestão.

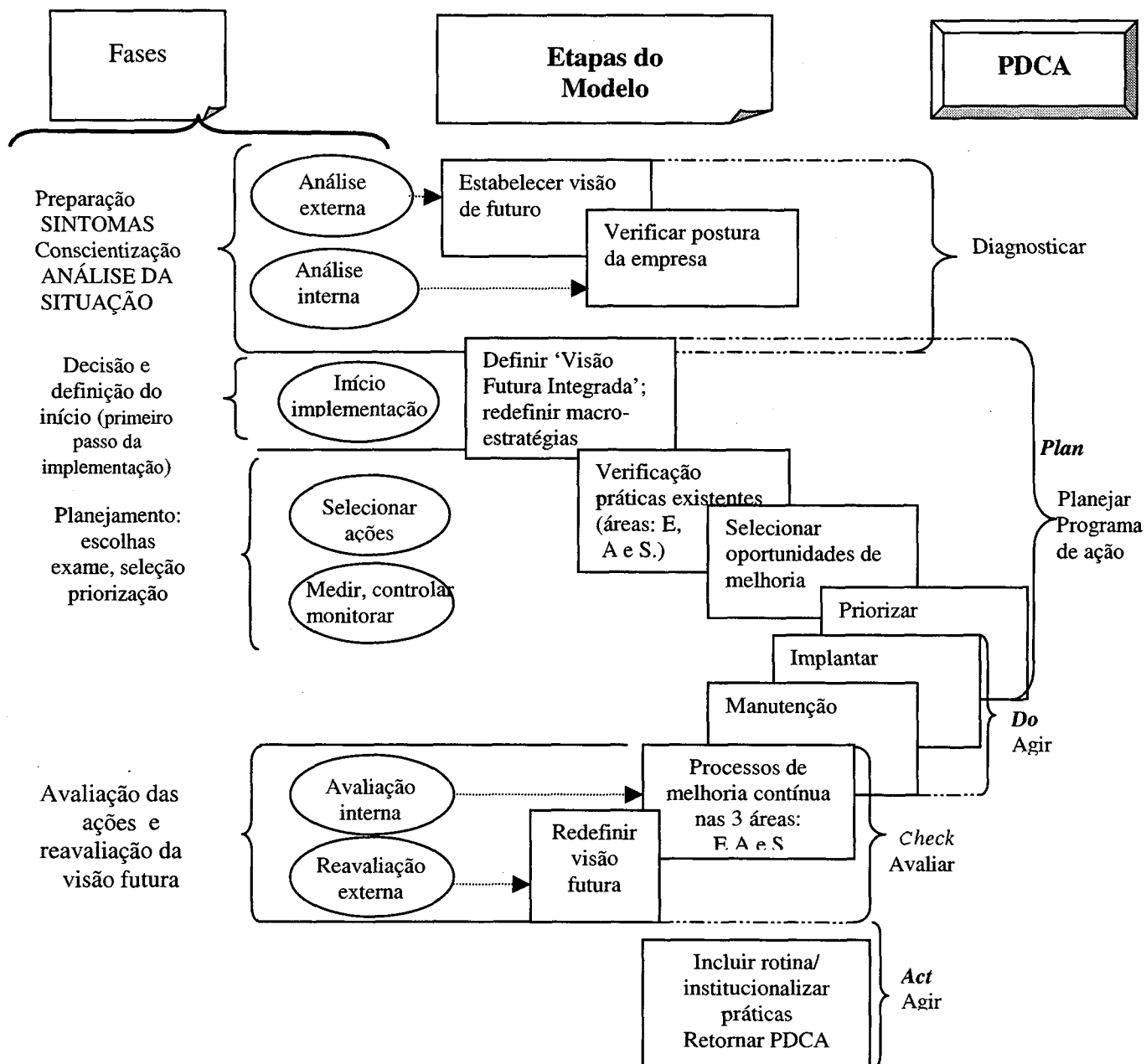


Figura 14 – Comparação de apresentação de modelos.

6.1.3 - Os Modelos e seus instrumentos

Na revisão bibliográfica realizada, deparou-se com vários modelos que os autores utilizaram para representar estruturas organizacionais, sistemas, processos de gestão, ou mesmo para representar métodos e procedimentos gerenciais. De fato, modelos são desenvolvidos com vários propósitos, dois dos quais seria útil lembrar. Um é a representação dos elementos de um determinado conjunto que entre si formam um todo coerente e identificável (como exemplo, organograma institucional), com a indicação da posição, função e ligação de cada elemento com os demais; descrevem graficamente ou sob

outras formas o conceito, objeto, organismos ou entidade em sua constituição. O outro é representação de organização, sistema ou estrutura em sua dinâmica, seja seu funcionamento total, seja a dos vários elementos, e suas interações de insumo-produto entre eles (exemplo: fluxogramas); eles servem para mostrar o aspecto operacional dos organismos ou sistemas.

Assim, os estudiosos valem-se de diferentes modelos para entender, explicar, classificar, modificar organização de empresas, estilos de gestão, acompanhamento dos *stakeholders* (composição e atuação - Svendsen), gestão da qualidade (Juran, Kume). Outros se ocupam dos processos gerenciais (PDCA, MASP, etc.) ou se concentram em determinado aspecto da gestão (gestão financeira, gestão de recursos humanos), do processo decisório (tomada de decisão).

Observa-se, portanto, que a criação ou operacionalização de um determinado modelo de gestão empresarial segue certas regras básicas: parte da definição dos objetivos, missão da empresa (ou parte dela), e do contexto em que eles se aplicam; tem uma definição de resultados a alcançar; adota uma metodologia condizente com essa missão e os resultados; cria ou aproveita instrumentos ou ferramentas para a análise, aferição e avaliação condizentes com a missão e os resultados e com a metodologia adotada.

Apesar das divergências entre os autores, fundamentalmente todos admitem os mesmos componentes (ou fases, etapas) básicos do processo de gestão: diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação (PDCA). Há divergência quanto à forma de denominá-los, ou da importância de um componente sobre outro, ou do desdobramento de um em vários outros, sobretudo, visando adaptações às diversas classes de propósitos a que se destinam.

O uso e a aplicação desses quatro componentes diferencia os modelos uns dos outros. Cada um deles segue uma metodologia própria, definida de antemão, e valem-se de um conjunto de ferramentas preexistentes ou novas. A própria proposta do modelo GDS aproveita-se do PDCA, mas desdobra as quatro fases em nove etapas que detalham e complementam as fases.

6.2 - Modelo para Gestão do Desenvolvimento Empresarial Sustentável

A revisão da bibliografia sobre modelos de gestão empresarial, com os respectivos métodos e ferramentas, revela-se útil para desenhar e instrumentar um modelo apropriado à gestão empresarial voltado ao desenvolvimento sustentável. Aproveita-se diversos quadros

desenvolvidos por autores, bem como vários dos instrumentos e indicadores que eles sugerem.

Esse Modelo tem sua base conceitual no Quadro de Referência - QR (quadro 10) descrito no Capítulo 5. Sua representação gráfica está na figura 10, que complementa e demonstra os traços da dinâmica de sua operacionalização. O QR reúne os componentes básicos para elaborar o Modelo de Gestão do Desenvolvimento Sustentável (GDS) da empresa a partir de uma visão integrada das três esferas A, B e C (econômica, ecológica e social). Em cada esfera e na intersecção há dois Condicionantes que determinam as estratégias da gestão e, correspondentemente, dois Requisitos que desafiam os gestores a mudanças radicais e/ou a contínuos ajustes. Esses componentes do QR (condicionantes e requisitos) foram selecionados e descritos nos Capítulos 2, 3 e 4.

Com base na análise sobre a incidência e impacto dos Condicionantes e dos respectivos Requisitos em cada área isoladamente, e valendo-se da visão integrada, cabe agora identificar as intersecções e **interfaces estratégicas** do Modelo GDS aqui proposto.

Na esfera da sustentabilidade econômica, o progresso natural do mercado leva a empresa a crescer em porte, seja expandindo, ou criando novas frentes (diversificando), associando-se ou não com outras empresas, sempre aprimorando a qualidade dos processos e produtos, seja integrando-se a uma cadeia de atividades econômicas, tornando-se parte de conglomerado econômico de maior porte. A globalização amplia a faixa de oportunidades para isso, e quem não as aproveita, facilmente pode cair fora. No entanto, para competir e garantir condições de competitividade, requer-se da empresa inovação tecnológica, inclusive em tecnologia gerencial.

Para a empresa, porém, os condicionantes da sustentabilidade econômica (sobrevivência econômica da empresa) estão cada vez mais relacionados com o compromisso de preservar a qualidade do meio ambiente e com uma atuação positiva no contexto social. Colocando isso nos termos do QR torna-se fácil reconhecer algumas **interfaces estratégicas**, conforme a seguir:

- na interface da sustentabilidade econômica e ecológica, por exemplo, além dos Condicionantes impostos pela competição global (e/ou da qualidade), se superpõem os da consciência ecológica (preservar os ecossistemas), os quais requerem da empresa eco-maximizar o uso dos recursos naturais e reduzir o impacto negativo sobre os ecossistemas, mediante consórcios empresariais na linha do **ZERI**;

- na interface das esferas econômica com a social o conceito de responsabilidade social da empresa passa a englobar, além de cumprir as 'obrigações sociais estabelecidas em lei', desde os *stakeholders* primários e secundários, o terceiro setor, até a grande massa. Requisitos de ordem social incluem atender aos novos tipos de *stakeholders* representados pelas ONG's (ou Organizações da Sociedade Civil Interesse Público - OSCIP, Lei 9.790/1999) e a 'promoção do bem-estar' local (entendido como desenvolvimento da comunidade, o que inclui a responsabilidade de um número bem maior de *stakeholders*), e na medida em que puder ser discernida, a solidariedade universal para com um número bem maior de seres humanos que podem ser adversamente afetados pela globalização, e

- a interface estratégica maior, no entanto, deve emergir do conjunto das interfaces entre as três esferas com seus respectivos condicionantes e requisitos. Na intersecção das esferas A, B e C nasce a visão integrada que permite reconhecer e entender as 'regras do jogo' dos vários condicionantes, em separado e no seu conjunto. O cerne da problemática que a empresa enfrenta para sobreviver e prosperar é combinar estratégias de sucesso financeiro com as de processos produtivos ou de serviços benignos aos ecossistemas, e ser 'responsivo' às expectativas sociais. Por isso, o Requisito maior emerge dos Condicionantes na intersecção das áreas A, B e C, que é o de conceber uma estratégia integrada da gestão empresarial, em busca da gestão sustentável da empresa voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade a que serve. Que por sua vez determina a sustentabilidade da empresa e sua capacidade em contribuir para o desenvolvimento sustentável.

O Modelo GDS foi concebido com esse propósito.

Para servir aos objetivos e implementar o Modelo GDS se necessita de instrumentos e ferramentas que permitam viabilizá-lo na prática gerencial. Isto permitirá operacionalizar o Quadro e o GDS, transformando-o em modelo dinâmico para analisar e/ou implementar um sistema de gestão empresarial sustentável em uma empresa.

Elabora-se um fluxograma em nove etapas, com indicação dos respectivos métodos e ferramentas, bem como indicando os resultados esperados no final de cada uma.

6.2.1 - Operacionalização do Modelo

Para operacionalizar o modelo contido no Quadro de Referência faz-se necessário entender a dinâmica das relações entre os vários componentes, bem como no seu conjunto (ver figura 10).

O resultado final da dinâmica nas interfaces dos vários componentes é a visão integrada da sustentabilidade da empresa. Portanto, o modelo vem a ser um instrumento analítico que permite observar a entidade empresarial quanto:

- às correlações e ao grau de intensidade em que ocorrem, entre os Condicionantes e os Requisitos selecionados das áreas A, B e C, bem como o efeito sinérgico resultante da convergência das três. O resultado dessa observação pode levar a inferir o nível da visão integrada por parte da empresa;
- ao processo e grau de internalização efetiva na empresa, de estratégias responsivas aos Condicionantes e Requisitos da sustentabilidade. O resultado leva a inferir o grau de conscientização por parte da empresa quanto à sua sustentabilidade, e
- às opções e iniciativas estratégicas futuras disponíveis à entidade empresarial para assegurar sua sustentabilidade.

Com essa identificação das interfaces entre os componentes, e no seu todo, torna-se mais fácil entender como operacionalizar o modelo. Para isso, se articula o QR com os processos de gestão empresarial que inclui as etapas de diagnóstico, planejamento, implementação, monitoramento (controle) e avaliação (reavaliação), dentro do processo de melhoria contínua, e dividi-se em nove grandes etapas, conforme a figura 15, a seguir.

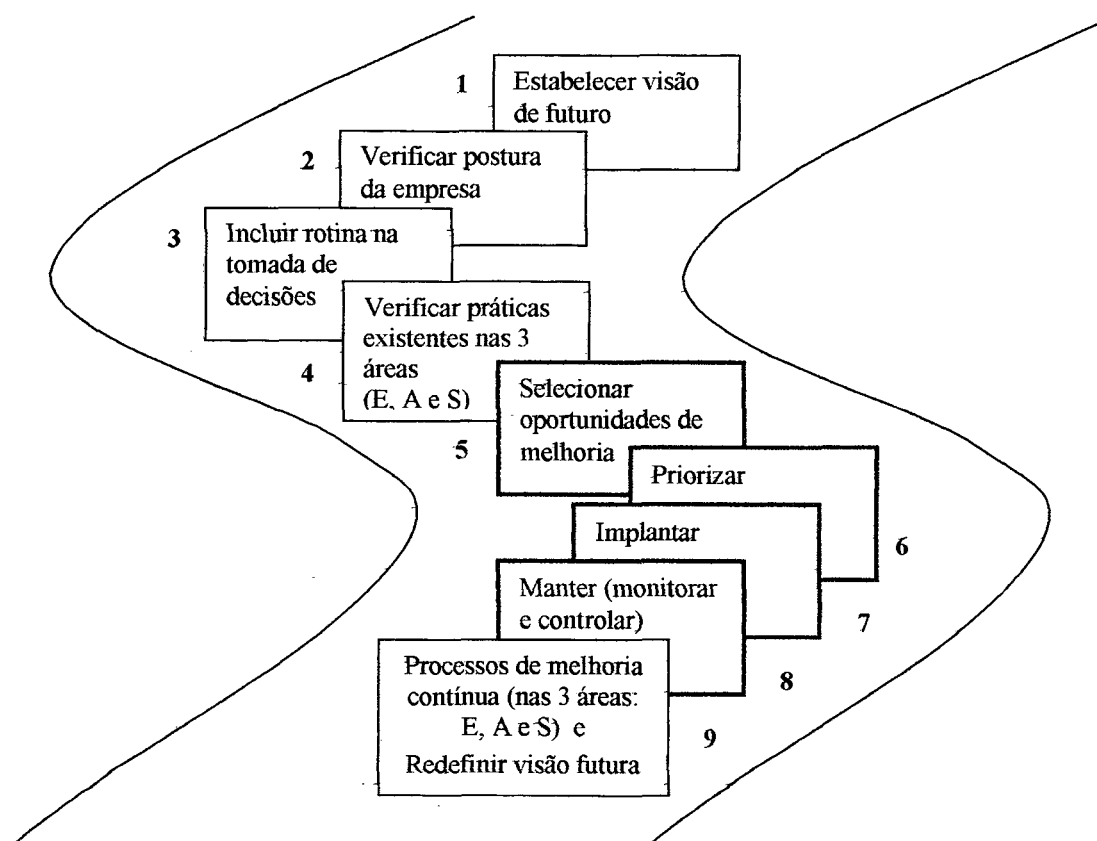


Fig. 15 - Visualização do caminho do Sistema de Gerenciamento voltado ao desenvolvimento sustentável (GDS)

As etapas assinaladas em vermelho poderiam ser agrupadas, mas, pela importância das mesmas, não convém, de acordo com Miller [1968, *in* Ensslin, 1997] que diz que as pessoas normalmente têm mais facilidade de guardar 7 itens + ou - 2.

6.2.2 - Metodologia e ferramentas para operacionalizar o Modelo GDS

Para operacionalizar o Modelo GDS faz-se necessário criar instrumentos de pesquisa e análise de dados para observar as correlações entre os vários componentes, medir sua intensidade e avaliar as conseqüências. Instrumentos para diagnóstico, análise de dados, tomada de decisão, planejamento, e outros são criados para esse feito. Eles têm a forma de formulários ou de questionário e ambos se complementam. Servem para registrar dados objetivos disponíveis na empresa ou sobre ela, bem como para registrar a observação de fatos ou a ausência deles. Os questionários são utilizados para recolher informações, opinião, pensamento, percepções de indivíduos ou grupos.

No quadro 14 reorganiza-se as etapas, indicando os respectivos instrumentos e resultados, bem como os resultados esperados no final de cada uma.

Quadro 14 - As etapas do GDS e seus respectivos resultados de cada fase.

Etapas (o que fazer)	Método (o que utilizar)	Resultado (o que obter)
1. Estabelecer visão de futuro (analisar o contexto, repensar o futuro, analisar as tendências)	Quadro de Referência da Conjuntura para a Empresa (reunião da alta administração)	Macro-decisão ante os novos Condicionantes Informações mais consensuais dos principais dirigentes da empresa
2. Verificar postura da empresa (atual e histórica)	Observação direta Questionário Coleta de dados - <i>Stakeholders</i> , segundo Wood (poder, urgência e legitimidade- Matriz PUL)	- Classificação da postura da empresa nas três esferas - Identificação dos Requisitos a trabalhar - Definição e priorização dos <i>stakeholders</i>
3. Tomada de decisão estratégica voltada ao GDS e estabelecer inclusão da rotina de avaliar as 3 áreas em conjunto	Reunião alta administração Comunicação de decisão por meio de reunião com as chefias	- Adoção do GDS e da Matriz EAS
4. Verificar práticas existentes (sistemas de gestão: econômica, ambiental e social)	Observação direta. Questionário Coleta de dados Exame documental	- Definir visão do futuro integrada - Definir opções estratégicas ante os novos Requisitos
5. Rever respostas e selecionar as mais importantes para a empresa	Reunião (discussão, análise de custos)	- Decisão de Requisitos prioridades - Definição de estratégias de implantação
6. Priorizar ações/soluções (avaliar ações e opções disponíveis dentro das escolhas selecionadas dentro dos recursos disponíveis)	Questionário/formulário Reunião Verificação de competências, recursos e métodos disponíveis Análise de custos	- Hierarquia de ações em cada uma das 3 áreas - Fluxograma de atividades - Atribuição de responsabilidades - Fluxograma de atividades
7. Implantar soluções definir o que fazer, marcar metas e marcos de progresso (definir o que fazer, como medir)	Reuniões/ formação de equipes Planejamento estratégico, tático e operacional	- Promoção e realização do planejamento (divulgação), com definição de planos e marcos - Início de projetos com visão integrada compartilhada do GDS - Implantação de novas estruturas, mudanças - Definição de novos métodos e processos
8. Monitorar e Controlar (definir critérios e indicadores de <i>performance</i> , comparar com o desempenho real)	Divulgação e Treinamento Controle, monitoramento, acompanhamento	- Promoção e realização do planejamento (divulgação) - Realização de treinamentos - Avaliação de desempenho - Registro e/ou Manuais de métodos e processos - Relatórios
9. Melhoria contínua, Implantação da cultura de melhoria contínua e definir visão futura	<i>Brainstorming</i> Coleta de sugestões Reunião de equipe, reavaliação Reunião e entrevistas com base no modelo avaliar os problemas e propor soluções	- Estabelecimento de uma nova cultura que inclui 3 áreas simultaneamente. - Revisão de tendências e acontecimentos para conferência e criação da visão empresarial.

6.3 - Etapas/passos para uma Empresa construir um Sistema de Gestão voltado ao DS

Passa-se a seguir a descrever as 9 etapas e os passos, métodos e instrumentos necessários em cada uma para implementar o Modelo. As etapas podem ocorrer como passos sucessivos ou em paralelo. Em cada etapa tem-se sempre presente os Condicionantes e Requisitos do QR.

6.3.1 - Etapa 1 – Estabelecer a visão de futuro

O primeiro passo consiste em repensar o contexto atual e o futuro da empresa a médio e longo prazo.

Boa parte da literatura de administração preceitua que os objetivos da empresa deveriam ser: maximização dos lucros, maximização do crescimento com minimização dos custos, maximização da capacidade de sobrevivência, equilíbrio dos interesses de vários grupos (proprietários, funcionários, clientes e público), crescimento, estabilidade e flexibilidade. Mas esses conceitos acabam não oferecendo muita ajuda ao executivo na escolha entre alternativas vagamente definidas em situações únicas, parcialmente compreendidas, altamente incertas e específicas. Dessa forma, por mais que ele queira fazer uso de computadores, fórmulas, “inevitavelmente sua experiência, julgamento, desejos e estrutura de valores influenciarão o resultado do jogo” [Oliveira, 1977].

A análise do contexto atual, com suas tendências, forças de transformação e suas conseqüências, leva a se discutir sobre os efeitos na empresa da globalização, das questões ambientais (problemas ecológicos no seu sentido mais amplo, qualidade ambiental - inclusão do ser humano - qualidade de vida *versus* capacidade de recuperação dos estragos causados pelos homens em busca do desenvolvimento econômico) e dos impactos sociais. A análise pode abranger capacidade de reversão de processos altamente poluidores e/ou a recuperação de eventuais estragos ambientais já causados. Essa análise abrange também os problemas sociais da comunidade onde a empresa está inserida e daquela a qual vende seus produtos, caso não seja a mesma.

Como pano de fundo para essa análise conjuntural e visão de futuro, pode ser útil valer-se de documentos básicos de ampla divulgação e aceitação, tais como os que resultaram da Conferência sobre o Desenvolvimento Sustentável, a Rio-92, ou daqueles da Reunião de Copenhague (questões sociais). Essas questões se agravam à medida que o processo de

globalização passa a ser uma situação fora de controle do Estado, que, além de desacreditado em solucionar os problemas que a sociedade espera, passa a ter que repensar seu papel e como manter a soberania.

Esse repensar o futuro, obviamente inclui uma análise das tendências e observações da alta administração da empresa. E como tal refere-se a percepção.

A análise deveria levar a responder a seguinte questão: como a difusão desses novos conceitos ambientais e sociais tem alterado as empresas e como pode oferecer uma ameaça ou oportunidade à minha empresa?

Para esta etapa sugere-se a convocação de uma reunião da alta direção e a realização de um *brainstorming*. A pauta da discussão e o tempo de duração dependem do grau de maturidade dos participantes quanto às questões relativas à visão compartilhada de futuro. Um documento base preparado (pauta preestabelecida), e recebida com certa antecedência, onde constem alguns tópicos ou perguntas a serem discutidos, ajudará a que os membros da reunião venham preparados para a discussão e tenham tempo para refletir antes da mesma. Poder-se-ia também avançar algumas questões, por exemplo:

- Quais os grandes reflexos (desde 1992) que a consciência dos problemas ambientais trouxe para a sua empresa?
- Em um período mais recente de cinco anos, quais as influências externas que mais afetaram a empresa? (mudança de tecnologia, inovações, concorrentes, outras indústrias ou desejos dos consumidores e comunidade)
- Quais as grandes mudanças que ocorreram no setor econômico em que a empresa está atuando? E que ainda está gerando? Ou poderá gerar, com base na tendência?
- Como está a evolução da questão ambiental nesse setor, com os meus concorrentes e com os meus consumidores? E o que mais afeta esta empresa?
- Qual o comportamento e grau de consciência dos consumidores e as mudanças ocasionadas em função disto?
- Quais os reflexos nos nossos produtos/serviços, processos, na evolução e perspectiva de inovação tecnológica?
- Qual a maior ameaça à nossa manutenção como instituição?
- Com base do contexto atual e futuro, qual a missão que se espera de uma empresa? Onde ocorre o problema na empresa? Qual o processo em questão? Quais as funções envolvidas?
- Qual o ciclo de vida da indústria? (A indústria também tem um ciclo de vida – introdução, crescimento, maturidade e declínio. Este conceito permite análise de um grupo de empresas e

não um produto específico. Tem como fatores relevantes os aspectos tecnológicos, o ambiente econômico, etc.).

6.3.2 - Etapa 2 – Verificar postura da empresa atual e histórica

Essa etapa está voltada para o interior da empresa, buscando utilizar os Condicionantes e Requisitos como referência para se posicionar ante os desafios da sustentabilidade da empresa. A auto-análise de início envolve a alta administração e pode ser feita a partir de um documento previamente preparado ou a partir de algumas questões previamente respondidas, de forma a permitir verificar o consenso da administração sobre certas questões internas e posturas mais críticas. Também, como resultado, haverá uma compreensão mais clara do tipo predominante de ações da empresa nas três áreas (ambiental, social e econômica).

A auto-análise poderá cobrir os seguintes aspectos:

6.3.2.1 - Tipo de empresa

A determinação do tipo de empresa facilita conhecer as motivações que sustentam a sua postura (a da constância de ações), podendo ser definida como inovadora ou de manutenção do *status quo*. E, desta maneira, busca-se conhecer sua aptidão para a mudança.

Para facilitar esse conhecimento, sugere-se questionar a postura atual, verificar a predominante que expresse a filosofia da empresa. Para facilitar esse conhecimento, sugere-se um formulário para preenchimento pelos executivos-chave da mesma. Com o exame das respostas (discussão das opiniões) e valendo-se do quadro 15, poder-se-á ter uma visualização mais clara da conduta da empresa quanto às estratégias internas e externas, baseadas no modelo de Porter e consolidadas no quadro 16.

Quadro 15 - Formulário de consolidação das estratégias predominantes na empresa (adaptado do Modelo de Porter).

	A atual postura, a vigente, estratégica tende mais a:	Predominância (escala de 1 a 5)					Base de Fatos, motivos e comprovação
		baixa		alta			
		1	2	3	4	5	
1	Redução de custos						
	Desinvestimento						
	Liquidação do negócio						
2	Inovação						
	Internalização						
	<i>Joint venture</i>						
	Expansão						
3	Estabilidade						
	Nicho						
	Especialização						
4	Desenvolvimento:						
	de mercado						
	de produto						
	Financeiro						
	de capacidade						
	de estabilidade						
	Diversificação						
	horizontal						
	vertical						
	mista						
5	Gestão ambiental						
	Eco-eficiência						
	Produtividade total						
6	Responsabilidade social						
	desenvolvimento comunitário						
	reponsividade humana						
	Soma das incidências apontadas (= pensamento da alta administração)						Discussão dos dados apontados

Com base no número de pontos dados aos diferentes itens torna-se fácil verificar as tendências fortes e fracas da empresa em relação às três áreas. Poder-se-ia até pensar em identificar o tipo de estratégia que prevalece na empresa, formando um quadro semelhante ao que Oliveira (1977) mostra no quadro 16, com as devidas adaptações para incluir as áreas ecológica e social como feito no quadro 15.

As linhas pontilhadas não devem constar do formulário, encontram-se aqui somente para separação e entendimento do quadro 16, pois é nele que os tipos básicos de estratégias

podem ser mais bem visualizados; para, posteriormente, serem acrescentados maiores detalhes da área ecológica e social, com mais subdivisões do que aparecem no primeiro momento demonstradas no quadro 15.

Quadro 16 - Tipos básicos de estratégias e verificação de posturas (3 áreas).

Diagnóstico		I N T E R N O	
		Predominância de pontos Fracos	Predominância de pontos Fortes
E X T R E N O	Predominância de ameaças	Postura estratégica de Sobrevivência (1 e 5) - redução de custos - desinvestimento - liquidação do negócio	Postura estratégica de Manutenção (3, 5 e 6) - estabilidade - nicho - especialização
	Predominância de oportunidades	Postura estratégica de Crescimento (2, 5 e 6) - inovação - internacionalização - joint venture - expansão	Postura estratégica de Desenvolvimento (4, 5 e 6) - de mercado - de produtos - financeiro - de capacidade - de estabilidade - diversificação (horizontal, mista, vertical, conglomerada etc.)

Fonte: adaptação de Oliveira, 1977.

6.3.2.2 - Tipo de gestão

Outra análise necessária é a forma de gerenciar que predomina na empresa. O tipo de gestão permite verificar pontos de desempenho a serem trabalhados, bem como dirigir esforços para: encaminhar a construção de equipes e de uma gestão mais participativa. O quadro 17 vem auxiliar essa análise no que se refere ao desempenho.

Quadro 17 - Eficiência e eficácia nas empresas.

		Atenção aos problemas principalmente operacionais		Atenção aos problemas empresariais que interagem com o ambiente			
		Interna		Externa			
EFICIÊNCIA							
Atenção ao desempenho da empresa no seu <u>ambiente</u>		e x t e r n a	E F I C Á C I A	Baixa		Alta	
				Atenção ao desempenho da empresa <u>como um todo</u>		i n t e r n a	B A I X A

Fonte: Oliveira, 1977.

6.3.2.3 - Stakeholders

Outro ponto crítico é o exame da postura dos *stakeholders*, levando-se em consideração o que recomenda Wood [Mitchell, Agle, Wood, 1997] quando se refere ao PUL (poder, urgência e legitimidade), o que possibilita uma boa base de reflexão de todos os *stakeholders* e quais os grupos mais importantes.

Uma sugestão de acompanhamento dos *stakeholders* encontra-se na figura 16.

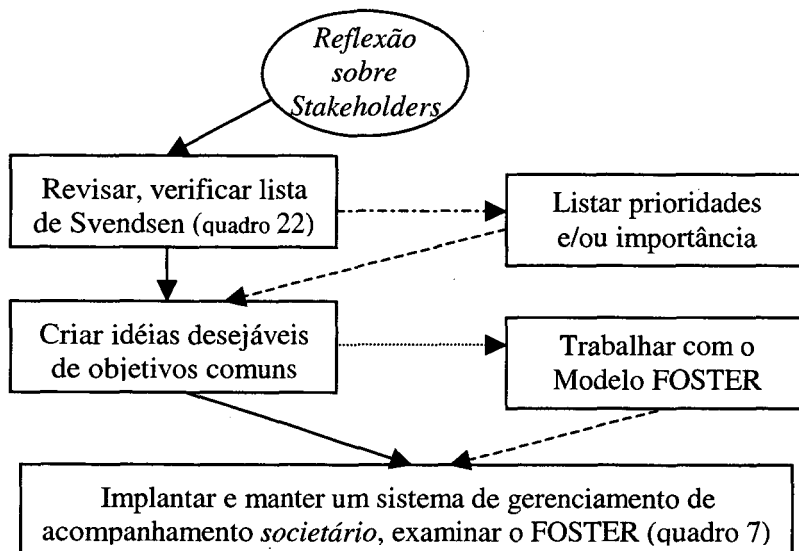


Figura 16 - Sugestão de como trabalhar com os *stakeholders*.

Também é sugerido um formulário para verificação de *stakeholders* da empresa (ver quadro 18).

Quadro 18- Formulário para verificação de *stakeholders* da empresa

Os que afetam ou podem ser afetados pelas atividades da empresa	Consideração nas decisões			Ordem de prioridade considerada numérica	
	Sempre	As vezes	Não	de 1 a 5	Soma do n.º de participantes
Proprietários					
Acionistas/investidores					
Fundo de pensão dos empregados					
Fundo mútuo de gerenciamento					
Cientes					
Compradores individuais					
Nicho mercado étnico					
Associação de consumidores					
Representante na mídia dos consumidores					
Funcionários					
Novos funcionários					
Mais velhos, de longo prazo					
Grupos minoritários					
Aposentados					
Funcionários com famílias					
Sindicatos					
Indústria					
Fornecedores					
Competidores					
Associação das indústrias					
Líderes de opinião da indústria					
Comunidade					
Residentes perto de onde a organização opera					
Associação de moradores (S)					
Câmara de comércio (S)					
Organizações de caridade (S)					
Escolas e universidades (S)					
Grupos de interesses especiais (S)					
Meio Ambiente/Espécies não humanas/Gerações Futuras					
O meio ambiente (natural)					
Espécies não humanas					
Gerações futuras					
Cientistas					
Movimentos de grupos ambientais					
Mídia					
Representantes da mídia					
Colunistas					
Órgãos regulamentação governamental					
Legislativo, Executivo e Judiciário					
Federal					
Estadual					
Municipal					
TOTAL					SOMA =

atualmente
X/40

	3 - prioridade esporádica
1 - quase desconsiderada	4 - prioridade considerável
2 - baixa prioridade	5 - extrema prioridade

Após completar o preenchimento e verificar sua lista em relação a classificação de Svendsen [1998], examinando o quadro 19 de amostra de *stakeholders*, faz-se um reexame do por quê das diferenças, caso houver. O formulário pode sofrer alterações, ser acrescentado ou adaptado, sugere-se repensar posturas. Não há necessidade da classificação ser a mesma, o que realmente importa é a empresa estar bem consciente e firme nos seus motivos.

Repete-se aqui a lista de Svendsen (apresentada no Capítulo 4, quadro 6), para o exame mencionado.

Quadro 19 - Revisão da lista dos *stakeholders* primários e secundários de Svendsen.

Proprietários	Comunidade
• acionistas/investidores (P)	• residentes perto de onde a organização opera (P)
• fundo de pensão dos empregados (P)	• associação de moradores (S)
• fundo mútuo de gerenciamento (S)	• câmara de comércio (S)
Clientes	• organizações de caridade (S)
• compradores individuais (P)	• escolas e universidades (S)
• nicho mercado étnico (P)	• grupos de interesses especiais (S)
• associação de consumidores (S)	Meio Ambiente/ Espécies não humanas/ Gerações Futuras
• representante na mídia dos consumidores(S)	• o meio ambiente (natural) (P)
Funcionários	• espécies não humanas (P)
• novos funcionários (P)	• gerações futuras (P)
• mais velhos, de longo prazo (P)	• cientistas (S)
• grupos minoritários (P)	• movimentos de grupos ambientais(S)
• aposentados (P)	Mídia
• funcionários com famílias (P)	• representantes da mídia (S)
• sindicatos (S)	• colunistas (S)
Indústria	Órgãos regulamentação governamental
• fornecedores (P)	• <i>policymarkers</i> federais (S)
• competidores (S)	• instituições estaduais e municipais (S)
• associação das indústrias (S)	• fiscais locais (S)
• líderes de opinião da indústria (S)	

Fonte: Svendsen, 1998.

Outra fonte que pode ser consultada é o relatório anual, por demonstrar onde a empresa despense mais recursos, podendo ter utilidade também para repensar nos grupos mais afetados. Sugere-se questionar:

- 1) Qual dos grupos de *stakeholders* você acredita ter maiores impactos na organização?
- 2) Qual deles a empresa afeta mais?
- 3) Como classificar as relações mantidas com esses grupos? (Relação entendida como ligação, convivência e conhecimento mútuo.)
- 4) Quais os benefícios desses relacionamentos para a sua empresa e para você pessoalmente?

- 5) Quais são os benefícios para os parceiros e para cada parceiro como indivíduo?
- 6) Quais as formas e fraquezas desses relacionamentos?
- 7) Há alguma ameaça para continuação desse relacionamento, ou algum problema e/ou barreira não resolvidos?
- 8) Esses relacionamentos geralmente aumentam, moderam ou limitam oportunidade? Descreva as possíveis oportunidades?
- 9) O que é preciso fazer para construir um relacionamento forte, mais colaborativo?
- 10) Há outro grupo de *stakeholders*? É importante? Indique qual.
- 11) Que papel futuro você gostaria de representar na construção de relacionamento de força com *stakeholders*?

É recomendado que a empresa, após a marcação de seus *stakeholders* prioritários, repense os mesmos com base na classificação de *Wood et al.* [Mitchell, Agle e Wood, 1997] isto é, identificar seu entendimento e percepção sobre os *stakeholders* quanto ao poder, urgência e legitimidade (onde são recomendados começar a se ater nos grupos presentes nas três ou duas categorias, e observar mais de perto o que aparece estar em uma só). Isto permite selecionar quais deles requerem um acompanhamento mais de perto, pois podem vir a se tornar, em um futuro não tão distante, peças importantes e que requerem medidas da empresa. O quadro 20 apresenta um formulário para este fim.

Quadro 20 - Formulário de Avaliação dos *stakeholders*.

Folha Nr.: _____			Data: ___/___/___		
Grupo de Stakeholders	Classificação quanto à			Total de pontos	Prioridade ordem numérica
	Poder	urgência	legitimidade		

Se mantiver a mesma forma e intensidade de atuação:	escala
a situação vai piorar (crescer) muito	5
vai piorar (crescer).	4
vai permanecer	3
vai melhorar	2
vai melhorar (desaparecer) completamente	1

As respostas a essas perguntas fornecem à empresa uma série de direções onde pode envidar esforços. Com a leitura dessas questões espera-se que a mesma veja pontos concretos

para atuar de forma diferente; então, ao final dessa etapa 2 a empresa tem melhores condições de tomar decisões quanto à direção que escolherá.

6.3.3 - Etapa 3 - Tomada de decisões estratégicas e para estabelecer inclusão da rotina de avaliar área econômica, ambiental e social em cada tomada de decisão

Após as análises realizadas nas etapas anteriores, a alta direção tem condições de melhor se posicionar perante a questão do desenvolvimento sustentável e o papel que deseja trilhar para sua empresa. Dentro da nova visão que normalmente se origina com a 'visão de futuro' e 'auto-análise', passa a conhecer 'onde realmente se está'. Portanto, o passo seguinte é definir 'onde se quer chegar'. Para permitir que a empresa comece a agir em busca da sua sustentabilidade - de forma mais ampla da que normalmente é mencionada, que acaba por relacionar a manutenção específica só em uma das três áreas do desenvolvimento sustentável - sugere-se adotar a verificação de conseqüências nas três áreas do DS na própria empresa, ou seja, de suas ações e decisões. Para isto, sugere-se fazer uso de uma matriz (Matriz EAS), apresentada no quadro 21.

As decisões tomadas pelas empresas normalmente apresentam maior ênfase à área econômica. Estas podem apresentar resultados positivos pelo lado econômico, mas vista desfavoravelmente pela área ambiental (ecológica), ou ainda pela área social interna e/ou externa. Portanto, as decisões contêm diferentes pesos e não raramente sentidos completamente opostos. Um exemplo disto pode facilmente ser verificado no quadro 21.

Quadro 21 - Matriz EAS - matriz de possibilidades a cada decisão empresarial: análise das três áreas.

Econômica	Ambiental	Social		Análise da situação
		Interna	Externa	
Favorável	Favorável	Favorável	Favorável	Ideal
Favorável	Desfavorável	Favorável	<u>Favorável</u>	Errado, não pode existir; erro de interpretação. Só se a sociedade não tiver conhecimento. É arriscado a curto, médio e longo prazos
Favorável	Desfavorável	Favorável	Desfavorável	Há ações para corrigir? Passível de solução?
Favorável	Favorável	Desfavorável	Favorável	Como contornar? (ex.: uso de uma nova tecnologia e/ou equipamento que dispensa o trabalho realizado por funcionários; ou requer treinamento)
Favorável	Favorável	Favorável	Desfavorável	Há como corrigir? (ex.: preferir fornecedores externo)
Desfavorável (curto prazo)	Favorável	Favorável	Favorável	Avaliar melhor. Pode ser ótima solução (médio e longo prazos)
Desfavorável (curto prazo)	Favorável	Desfavorável	Favorável	Ações para minimizar danos aos funcionários
Favorável (longo prazo)	Favorável	Favorável	Favorável	Como vencer o tempo? Dá para realizar?
Favorável (longo prazo)	Favorável	Desfavorável	Favorável	Como reverter efeitos aos funcionários
Favorável (longo prazo)	<u>Razoável</u> ou <u>paliativo</u>	Favorável	<u>Favorável</u>	Investimento, mas, de antemão, não é a melhor solução. Trará problemas previsíveis de imediato ou médio prazo? (ex.: fiscalização, não cumprimento de normas, legislação; compra de um filtro, quando há formas mais eficientes de conter uma poluição)
Favorável (longo prazo)	Desfavorável	Desfavorável	Desfavorável	Não é solução nenhuma (ex.: compra de equipamento ou tecnologia atrasada do ponto de vista ambiental, e com efeitos no social)

Nesta etapa sugere-se as seguintes atividades:

- uma avaliação, decisão e determinação da alta administração de uso da matriz EAS como modelo;
- passar a utilizar a matriz (e o formulário, quadro 22), como forma de auxílio a pensar as três áreas do DS, e
- proceder registro, para posterior verificação dos efeitos pré-julgados e observados.

Quadro 22 - Formulário de ações

Formulário de ações							
Tipo de decisão	Avaliação				Folha nr. _____	Data: ___/___/___	
	Áreas						
	Econ.	Amb.	Social		Justificativa e decisão(es) tomada(s)	Posterior Verificação	Avaliação final
		I	E				
um exemplo x qualquer	F(LP)	F	D	F			

F - favorável (LP = longo prazo, CP = curto prazo)
D - desfavorável

Consta aqui, no quadro 22, um exemplo imaginário de decisão com suas respectivas avaliações nas três áreas.

Para ampliar a visão da empresa propõe-se que ela avalie sua postura e condições de realizar a inclusão dos requisitos ambientais e sociais no seu sistema de gestão. Qualquer decisão nesse sentido tem impactos nas três áreas. É importante, pois, que se avalie as repercussões de uma determinada decisão sobre o conjunto da empresa. A melhor forma de fazê-lo é concentrar a análise nas interfaces entre as várias áreas. Para facilitar essa avaliação, pode-se propor o uso da Matriz EAS que foi adaptada com base no QR para o desenvolvimento sustentável (quadro 23).

Quadro 23 - Adaptação da Matriz EAS (AMEAS)- análise QR *versus* decisões e repercussões

Econômica	Ambiental	Social		Análise da situação
		Interna	Externa	
Favorável	Favorável	Favorável	Favorável	Ideal desejado
				<p>As decisões para garantir a médio e longo prazo sustentabilidade econômica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competir sozinho ou associar-se a outros? - Abrir novas frentes? - Inserir-se em uma cadeia de atividades econômicas? <p>A globalização traz ameaças ou oportunidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovação tecnológica? - Melhoria da qualidade? - Melhoria da gestão? <p>As mudanças radicais a fazer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - no sistema de gestão econômica? - na linha de produtos ou serviços?

Quadro 23 - Adaptação da Matriz EAS (AMEAS)- análise QR *versus* decisões e repercussões

Econômica	Ambiental	Social		Análise da situação
		Interna	Externa	
Favorável	Favorável	Favorável	Favorável	Ideal desejado
				Consciência da responsabilidade ambiental da alta administração facilita <ul style="list-style-type: none"> - ação direta sobre o ecossistema em que atua? - O debate aberto? - Clima para iniciativas inovadoras? - Investimento de recursos? - Na gestão da empresa, a produtividade total acarreta: - Maiores custos de produção? - Despesas de recuperação de danos causados? - Promoção de educação ambiental para funcionários e público?
				A Gestão da responsabilidade social ampliada envolve: <ul style="list-style-type: none"> - Mudanças internas no tratamento dos funcionários? - Investimentos em ações comunitárias? - Melhoria da imagem pública? E das relações com o governo? - Maior atenção às ONG's e as OSCIP's?
				Para tomada de decisão: <ul style="list-style-type: none"> - Há recursos financeiros suficientes para estabelecer a gestão voltada ao DS a médio e longo prazo? - As mudanças que se fazem necessárias para isso são radicais ou ajustes de melhoria contínua?

Esta adaptação da Matriz EAS, no quadro 23 , foi elaborada tendo em mente auxiliar a empresa a ter, em seu processo decisório, a visão integrada da gestão do DS. As questões colocadas na matriz são a título indicativo. Deve-se fazer uma matriz mais ajustada a cada empresa em particular, com questões mais pertinentes a sua situação. Com os dados obtidos nessa segunda Matriz, pode-se compor uma visão sintética das condições para a tomada de decisões.

6.3.4 - Etapa 4 - Verificar práticas existentes na gestão - E, A e S

Esta etapa parte do pressuposto que a decisão estratégica para a mudança já foi tomada. Trata-se agora de introduzir nas rotinas as conseqüentes transformações que se fazem necessárias para implementar essa decisão. O planejamento empresarial, normalmente, provoca modificações nas pessoas, no uso de tecnologias ou na estrutura dos sistemas. E como o planejamento não é um ato isolado, deve ser visualizado como um processo de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos estabelecidos previamente, maximizando os resultados e minimizando as deficiências. Para isto, torna-se imprescindível levar em conta quatro aspectos de atuação: o que a empresa pode fazer em termos de

ambiente externo, o que ela é capaz de fazer em termos de capacidade e competência, o que a alta administração da empresa quer fazer, considerando as expectativas pessoais e grupais, e o que ela realmente faz.

Esse passo consiste em examinar as práticas existentes no sistema de gerenciamento da empresa que possam colaborar para assegurar que suas ações garantam cooperação na busca do desenvolvimento sustentável, o que inclui a visão integrada da sustentabilidade econômica, ambiental e social (ver figura 17).

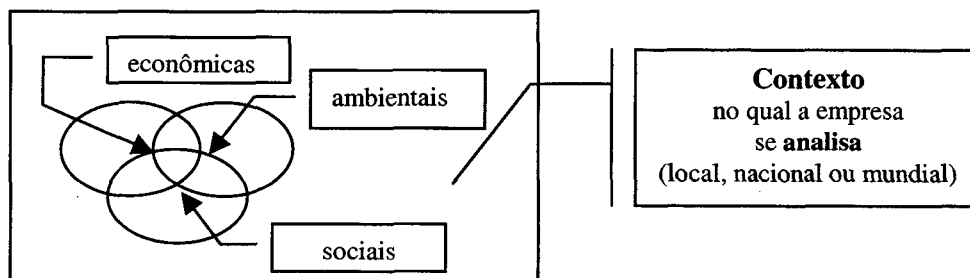


Fig. 17 - Decisões empresariais e a visão integrada voltada ao desenvolvimento sustentável.

Assim, interessa examinar a sustentabilidade do ponto de vista econômico, ambiental e social, cada um mais a fundo, mas tendo sempre presente a visão integrada e a as repercussões nas interfaces das três esferas como demonstrado na figura 18. E para este fim deverá ser observado, em especial, o sistema de gerenciamento da qualidade (SGQ), a existência de gerenciamento ambiental (SGA), além de práticas na área social – aqui denominado sistema de gerenciamento do acompanhamento social/*societal* (SGAS).

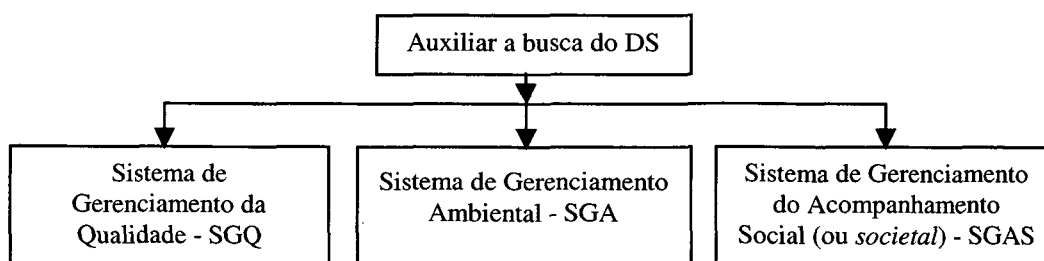


Figura 18 - Implementação das decisões e a visão integrada voltada ao DS.

6.3.4.1 - Análise da sustentabilidade econômica

A sustentabilidade econômico-financeira da empresa pode ser verificada de várias formas. E cada empresa tem sua maneira de demonstrar a parte econômico-financeira.

Na literatura, há diversos indicadores que fornecem uma informação sobre o desempenho econômico da empresa. A título de exemplo cita-se alguns tipos ou índices de medidas de: lucratividade (ex.: lucro líquido/patrimônio líquido; lucro líquido/vendas

líquidas; lucro líquido/capital de giro líquido, retorno sobre os ativos empregados – ROAE,); de liquidez (entre eles: estoque(inventário)/capital de giro líquido, realizável a curto prazo/exigível a curto prazo; de rotação (vendas líquidas/estoques, entre outros).

Entretanto, a questão mais importante a ser levantada pelo Modelo proposto, não se trata do montante do poder econômico da empresa, mas sim a estabilidade e/ou a tendência desse poderio, ou seja, se a média dos últimos anos apresenta um crescimento constante - mesmo que mínimo -, ou demonstra grandes oscilações, ou acabou de sair (superando) uma crise séria recente (motivo e forma encontrada).

O outro aspecto que o Modelo proposta desta é a capacidade ou aptidão para a inovação tecnológica. Esta questão também pode ser vista como associada à gestão da qualidade. O sistema de gerenciamento da qualidade é considerado peça fundamental de efetividade na construção do GDS. A área da qualidade fornece dados sobre o grau de importância dada ao cliente, uma cultura de melhoria contínua e voltada a resultados, também necessários às outras áreas da sustentabilidade que incluem participação dos funcionários e trabalho em equipe, entre outros. Por isso, é recomendado um levantamento de alguns itens. Uma análise é possibilitada mediante o levantamento de questões, que, após a rodada inicial de resposta, possibilita aos dirigentes várias alternativas para escolha de projetos de melhoria, sendo necessário verificar a disponibilidade dos recursos envolvidos (pessoa, meios, etc.) e a disposição dos integrantes da empresa como um todo.

No Modelo GDS os problemas serão tratados pelo lado econômico em si, bem como nas suas interfaces com a ambiental e social. Se os executivos sentem-se de certa maneira à vontade, pelo costume e prática, para discutir o lado econômico, isto não acontece da mesma forma no lado ambiental; ainda tem-se certo receio de falar deste e mais ainda sobre o social.

Para facilitar a tarefa de examinar as práticas existentes no sistema de gestão na perspectiva de introduzir mudanças na gestão, propõe-se uma série de pontos para serem debatidos ao nível das chefias e em um momento, posterior, com os funcionários da empresa. As questões aqui são apresentadas a título de exemplos, pois devem ser formuladas baseadas na realidade e entendimento (mais esmiuçada ou geral) dependente da empresa. Estas questões incluem dados quantitativos e outras qualitativas, e opiniões pessoais. Também poderão ser classificadas de acordo com essa tipologia; se, considerado útil dado o porte da empresa, serem tratadas com pesos e valores diferenciados, aproveitando o quadro 24.

As questões abordam aspectos da sustentabilidade econômica propriamente dita, e dessa nas interfaces com a ambiental e social, conforme a seguir:

- Questões de sustentabilidade econômica

Indicadores quantitativos nesta área existem inúmeros. Quais os indicadores que a empresa normalmente utiliza? Para efeito interno? E externo?

1. Como está a competição dos seus produtos em preços e qualidade?
 - a. Como vê a sustentabilidade econômica da sua empresa? A médio prazo?
2. Questão de eficiência:
 - b. Qual a influência do preço na venda dos seus produtos?
 - c. Como classificaria a posição de venda do seu produto no mercado?
 - d. A empresa, na média dos últimos cinco anos, está crescendo?
 - e. Mudou a oferta de produtos neste período?
 - f. Qual maior entrave ao progresso da sua empresa: tecnológico, pessoal ou financeiro?
3. Alguma ameaça identificada devido ao processo de globalização? Qual?
4. Tem facilidade no acesso às novas tecnologias da sua área?
 - a. Qual a origem das mesmas, geradas internamente ou compradas?
 - b. Como vê sua posição na cadeia produtiva?
 - c. Qual o papel da sua empresa nesta cadeia?
5. Referente à Qualidade
 - a. Possui sistema de gerenciamento da qualidade?
 - b. Desde quando? Mais de oito anos? (data da divulgação ampla no Brasil, PBQP)
 - c. O que motivou o início deste processo na empresa?
 - d. Listar quais principais ganhos e formas como foram medidas.
 - e. Maior contribuição da gestão da qualidade foi a sustentabilidade econômica? Outras contribuições, quais? Porcentagem de redução de custos, ganhos verificados? Idem, relação custo-benefício? Repercussão interna do início do programa? Empecilhos verificados na implantação?
6. A idéia de melhoria contínua está presente na empresa em todos os níveis?
 - a. Funcionários deram muitas sugestões as quais foram aplicadas e implementadas? Qual a mudança ocorrida no sistema de comunicação? É de mão dupla, permite *feedback*?
7. Qual é a política de satisfação de cliente? Ela está escrita? É conhecida e visível?

- Questões de interface da sustentabilidade econômico-social

8. Quais *stakeholders* são geralmente considerados? Qual a 'nova' hierarquia dos *stakeholders* é válida para sua empresa (depois da verificação da lista sugerida)?
9. Observa que decisões na área econômica podem ter sérias conseqüências nas áreas ambiental e social externa da empresa?
 - a. Já teve experiência disso (conseqüência por isto)? E notícia de outras empresas?
 - b. Isso é avaliado na hora das tomadas de decisões da empresa?
 - c. É pensado e depois medido os impactos nestas áreas devido a ações da empresa?
 - d. Como classificaria o tratamento das reclamações de consumidores?
 - e. Quem é o usuário final do produto? Ou o próximo na cadeia produtiva?
 - f. Quanto à política da prática de propaganda há reclamação dos consumidores? E da comunidade?
 - g. A análise e observação dos sintomas normalmente detectados na empresa são passados para os funcionários? Divulgados, discutidos? Clima aberto para isso?

- Questões de interface da sustentabilidade econômico-ambiental

10. A questão de redução de custos e insumos é assunto presente na mente de todos?
 - a. Esta redução é vista mais pelo lado econômico? Ou inclui o lado ambiental?

- b. Acompanham-se os impactos das decisões na área econômica nas áreas ambiental e social externa da empresa?

Com a análise desses pontos e outros pode-se fazer um quadro resumo das principais questões distinguindo-as entre quantitativas e qualitativas (quadro 24), o qual permitirá uma análise mais objetiva das condições de sustentabilidade econômica da empresa.

Quadro 24 - Questões referentes à sustentabilidade econômica

Econômico	
Quantitativas	Percepção/grau
Financeiro	
Lucro nos últimos anos	(estabilidade, instabilidade, crises)
Volume de vendas (produtos)	(produção, variedade de produtos)
Porcentagem do mercado que representa	(concorrência)
Perspectiva mercado:	
Crescimento/diversificação	
Novos produtos	Concorrência ou desenvolvimento próprio – alteração
Substituição	(ameaça)
Novas tecnologias	(acompanhamento forma)
Cadeia produtiva:	
pontos fortes / fracos	(grau de conhecimento)
ameaças curto/ médio / longo prazos	base para tomada de decisão e planejamento
posição na cadeia produtiva	
Processo de globalização	
Afetou empresa /produto/ concorrência	Conseqüências verificadas, tendência
Forma de gestão participativa	
Sistema de gerenciamento da Qualidade	
Tempo de implantação	(reativa/motivo/efeito)
Filosofia da Melhoria contínua	(presença/nível/assimilação)
Política da Q	(divulgada, incorporada)
Reclamações	(tratamento)
Efeitos	(processo participativo, melhorias, redução de custos e desperdícios, mudanças de cultura)
Marketing/Propaganda	
Investimento	Grado de importância, influência sobre as vendas
Filosofia	

6.3.4.2 - Análise da sustentabilidade ambiental (questão ecológica)

O instrumento de análise mais adotado para implementar um sistema de gerenciamento ambiental é a própria ISO 14001. Para aqueles que não sabem por onde começar existe a ISO 14004 que fornece diretrizes. E foi também na ISO 14001 que se inspira parte do questionário a seguir, o qual examina os diversos pontos diretamente relacionados com a gestão do meio ambiente, mas da mesma forma, que anteriormente, verifica as interfaces entre a sustentabilidade ambiental e social.

- Questões de sustentabilidade econômica

1. A empresa está consciente que o meio ambiente é um problema que a empresa tem de se ocupar? E como se ocupa?
 - a. Como está a consciência na localidade onde está situada sua empresa?(área mercadológica)
 - b. E dos consumidores dos seus processos (produtos ou serviços)?
 - c. Há consciência que, além da qualidade, a empresa tem que pensar na gestão da qualidade ambiental? Faz parte da gestão essa preocupação?
 - d. Como é a consciência dos problemas ambientais dentro de sua empresa?
 - e. Tem sistema de gerenciamento ambiental? É incorporado ou monitorado internamente ou necessita de auxílio externo para isto? Divulga isto?
 - f. Considera a gestão ambiental viável ou uma imposição recente? Como a tornou viável?
 - g. Faria do mesmo modo? Ganhos do processo de aprendizagem? O que não faria de novo?
2. A empresa tentou ou tenta obter certificação da 14001? E considera a ISO 14000 como um esforço de consciência do bem comum?
 - a. Motivo que a levou?
 - b. Tem funcionários treinados/capacitados para implementá-la ou manter (tais como, auditores internos) ?
 - c. Preparados para ações de emergência e risco? Como está este planejamento?
3. Qual é a política de reduzir impactos ambientais?
 - a. Conhece seu processo e os impactos negativos causados ao meio ambiente?
 - b. Dificuldades para efetuar este conhecimento?
 - c. Como se faz a gestão dos impactos negativos da empresa?
 - d. Ao pensar no ciclo de vida de seu produto, tem conhecimento dos impactos em cada fase da cadeia?
 - e. Esse conhecimento faz parte da preocupação de seus fornecedores? E dos próximos clientes, dentro da cadeia? São também conhecidos esses impactos pela comunidade? Quais as formas de manifestação?
4. Inovação tecnológica - Relação tecnologia *versus* meio ambiente?
 - a. Problemas com tecnologias mais benignas ao meio ambiente? Como os classificaria?
 - b. Qual principal entrave para adoção? (acesso, preço, etc.)
 - c. Conhecimento da existência e acompanhamento do setor? Desde quando estão disponíveis? Onde encontrar estas informações?
 - d. O que mudou? (produto, processo e RH) Devido a consciência da ambiental?
 - e. Produto é reciclável? Porcentagem permitida? E a embalagem?
5. Grau de consciência dos funcionários?
 - a. Esse conhecimento das questões ambientais faz parte da preocupação dos funcionários? Possuem ciência dos problemas que o processo produtivo da empresa pode ocasionar?
 - b. Como avalia o treinamento?
 - c. É restrito à empresa ou extrapolou para relação domiciliar?
 - d. Qual o grau de preocupação com o meio ambiente dos funcionários?
 - e. Esta preocupação extrapola a esfera da empresa e inclui condições no local onde residem? Restrito à empresa ou extrapolou para relação domiciliar?
 - f. Possui treinamento na área ambiental aberto a fornecedores ou comunidade?

6. Há preocupação com a eco-eficiência?
 - a. E tem responsabilidade com o ecossistema?
 - b. Ocorreram mudanças no processo produtivo a partir da divulgação do conceito de DS (92)?
 - c. A empresa cuida de ter um processo produtivo limpo? Como? Desde quando? Quais os principais entraves?
 - d. A questão de reduzir custo é visto no que se refere a todas entradas do seu processo produtivo e a tudo o que sai dele?
 - e. Já tentou fazer análise de ciclo de vida de seus produtos? Quais os empecilhos?
7. Na gestão da qualidade ambiental com se aplicam os **conceitos** do **ZERI**?
 - a. Com relação tecnologia são tecnologias mais benignas ao meio ambiente?
 - b. Tem atividades de reciclagem dentro da empresa? Do produto? Ou da embalagem?
 - c. Quem considera ser o usuário final do seu produto?
 - d. Trabalha no estudo de alternativas para o que é (era) anteriormente considerada saída normal do processo produtivo vir a ser entrada de outro processo, mesmo que em outra empresa?
 - e. No que se refere a exemplo de imitar os ciclos da natureza? Há exemplos conhecidos na sua cadeia? Tem conhecimento de alguns? Tem contato com universidades e/ou institutos de pesquisa?
 - f. Mantém-se atualizado, acessando informações de oportunidades governamentais na área de inovação tecnológica e tecnologias mais limpas?
 - g. Consideram acesso fácil as informações dessas oportunidades governamentais? Este favorece essa interação? Se não, como equaciona estas questões? O que faz ou pode fazer?
 - h. Acha que a empresa tem incentivos para reduzir danos ambientais? Quais? O que necessitou para iniciar este processo (ou o motivo pelo qual iniciou)? Ou é obrigada a fazer? Governo, mercado ou crença?
 - i. Já teve problemas com aspectos jurídicos? Responsabilidade fiduciária (c/terceiros)

- Na interface entre a sustentabilidade ambiental com a econômica

10. Faz parte da direção da empresa a questão fundamental de como conciliar a sustentabilidade econômica com a ambiental?
11. É uma questão de custos a mais? Por quê?
12. Qual maior entrave? (novas tecnologias, tecnologias limpas, conhecer e integrar o que não se tinha controle e medições)
13. Produto incorpora aqueles custos e pode competir no mercado?
14. Acredita poder ficar fora do mercado por barreiras na área ambiental? Ou por lei?
15. A seu ver os requisitos para a sustentabilidade ambiental são maiores custos? Ou ?
16. Ou, mais com órgãos de fiscalização, normalização e legislação que ou se cumpre ou ignorava? (Cumprimento de legislação)

- Na interface entre a sustentabilidade ambiental com a social (visão ampliada da sustentabilidade ambiental)

17. A responsabilidade com o meio ambiente tem uma dimensão social? Qual
18. E um relacionamento maior com a comunidade, o que lhe parece?
 - a. Há consciência da qualidade ambiental - incluindo o ser humano e ecossistema?
 - b. Há consciência que esta questão faz parte de um processo em evolução de conscientização da sociedade? É uma evolução que já vem caminhando há algum tempo?

- c. Considerada como nova barreira ou futura imposição, via legislação?
19. Aceita que a empresa, em primeiro lugar, não deve afetar o meio ambiente, ou seja, não poluir, minimizar danos? (Tentar minimizar o quanto possível)
 20. E que, em segundo, deve arcar com o 'custo social' do seu produto? (Não afetar uma comunidade)
 21. Conhece, reconhece, tenta melhorar, gerar soluções progressivas com a participação de vários atores? (ex.: comunidade, trabalhador, o próprio governo) Quais? Como?
 22. A Gestão colabora com o social numa consciência sobre o problema ambiental do mundo, com o treinamento?

Da mesma forma que anteriormente, apresenta-se no quadro 25 um resumo das principais questões referentes a sustentabilidade ambiental que caminham para a ecológica.

Quadro 25 - Questões referentes a ambiental

Ambiental	
Quantitativas	Percepção/grau
Ciência de problema a gerenciar	(imposto ou já assimilado antes)
Existência de uma Política (expressa)	Divulgação
Sistema de Gestão Ambiental (SGA):	
Grau de ciência dos danos	
Controle danos	
Mitigação dos impactos negativos	
Acompanhamento normas/legislação	
Treinamento funcionários	(risco, emergência, treinamento aberto à comunidade, colabora com a consciência do problema ambiental fora da empresa - contribuição à educação)
Aproveitamento da experiência da qualidade	Controles, comunicação monitoramento, etc.
Cumprimento legislação	
ISO 14000	(influência, data, motivo, esforço p/ bem comum, acompanhamento da evolução dessa série da norma)
Consciência ambiental	
Administração	Pensamento, atitudes
Funcionários	dentro e fora da empresa
Mercado onde atua e/ou vende	Grau de conhecimento, reações
Responsabilidade com meio ambiente	= dimensão social
Processo produtivo	
Efeitos, idéias, ações	Tipo de reação
Diminuição consumo recursos/energia, etc.	
Questão matéria-prima	Opções, estudos, alternativas
Visão da questão ambiental	
Visão	como custo a mais ou vislumbra possibilidade de diminuir custos a LP e aumentar mercado a CP
Sustentabilidade ambiental	= custo a mais e maior relacionamento como diferentes atores
Relação tecnologia versus meio ambiente	tendência atual e futura

6.3.4.3 - Análise da sustentabilidade social

Para a verificação inicial da sustentabilidade social já mencionada (*stakeholders, Terceiro Setor e Massa*), sugere-se proceder da mesma forma em que nas outras duas áreas,

respondendo as perguntas abaixo. Elas possibilitam verificar o grau de consciência e as práticas existentes perante a responsabilidade social. Lembra-se a sugestão de análise do Modelo Foster e dos indicadores mencionados por Svendsen da BRS, respectivamente, 4.4.1, quadro 7 e 4.5.1, quadro 9. Estes podem ser utilizados com pequenas adaptações que se fizerem necessárias para o caso de uma empresa específica.

Para isso sugere-se auto-aplicar o questionário a seguir, a título de reflexão:

- Conceituação da responsabilidade social

- 1 - Sua empresa tem um conceito da sua responsabilidade social? Qual é? Onde? Política? Conhecida? Por quem?
- 2 - O que entende por responsabilidade social da empresa? Qual o significado deste conceito na empresa? É o mesmo que perguntar o que ela pode fazer para colaborar.
- 3 - Conhece a norma de responsabilidade social (BS 88000)? O que acha? E de prêmios?
- 4 - Acredita que a responsabilidade social deva ser partilhada?
- 5 - Acredita que a responsabilidade social é primeiro com os próprios funcionários?
- 6 - Considera que a responsabilidade social das atividades de sua empresa não é só emprego (gerador de renda) é poluição também?

- A responsabilidade social e os funcionários

- 7 - Como os funcionários participam do processo de produção: conscientemente ou, além disso, com disposição em aprimorar o processo (apesar do interesse próprio da empresa, já foi uma participação/avanço social)?
- 8 - A eficiência do funcionário vai depender das condições da comunidade e daquelas que a empresa dá para ele também. A qualidade já incorporou a questão de ter funcionário eficiente e motivado? Como não é só treinar funcionário. O que faz para criar clima propício a isto? E para que ele se sinta bem na família? No meio ambiente da empresa?
- 9 - Pode afirmar que os funcionários são tratados com respeito, dignidade? É incentivado ao desenvolvimento pessoal e profissional?
- 10 - Acha que os funcionários confirmariam a afirmação? Qual a percepção dos sentimentos dos funcionários nessa questão?
- 11 - Sua cadeia produtiva emprega crianças? (cumprimento legislação)
- 12 - Pode afirmar que sua empresa não discrimina raças? Tem como provar?
- 13 - E a mesma questão referente à religião?
- 14 - Pratica salários iguais para homem e mulher?
- 15 - Casos de auditorias sociais? O que pensa disto? Já realizou alguma?

- A empresa, os funcionários e os desequilíbrios sociais.

- 16 - Possui alguma atividade que incorpore a empresa no esforço coletivo de vencer a pobreza, de reduzir os desequilíbrios sociais? Qual? Filantropia? Praticada com quem ou instituição?
- 17 - Faz doações (pessoa física ou jurídica) para efeito de dedução de imposto de renda devido? Ou acha que já bastam os impostos e encargos pagos?
- 18 - Já pensou como sua empresa pode contribuir na oportunidade para que todos tenham os benefícios do crescimento econômico? Em qual área (educação, saúde, habitação etc.)?
- 19 - A empresa faz algo esporádico ou rotineiro?
- 20 - Acredita que o funcionário pode ajudar a reduzir os desequilíbrios existentes na sociedade? Como? (voluntariado)

- A empresa e a comunidade

- 21 - Se ocupa com o social, com os problemas da comunidade? Como?
- 22 - A empresa inclui funcionários e respectivas famílias, certo? E a comunidade? Pois, só funcionários e famílias é o sistema antigo de tratamento. Concorda? Por que?
- 23 - Lida diretamente com comunidade. Quais? Conhece a realidade da comunidade? Como se mantém informado?
- 24 - Quem fornece informações sobre a comunidade? Os próprios funcionários são orientados e abertos a isto? Ou mais o CEO?
- 25 - É feito algum trabalho na ou com a comunidade onde está localizada?
- 26 - Ou para quem ela vende? (ex.: auxiliar processo de consciência da mudança na questões ambientais).
- 27 - O que faz para ajudar?
- 28 - Já fez algo para ajudar a comunidade a mudar?
- 29 - Pode fazer um trabalho maior? Qual?
- 30 - Conhece seus funcionários, anseios, valores? E suas atividades realizadas para a comunidade?
- 31 - A empresa apóia de alguma forma o trabalho dos funcionários na comunidade? De que forma? Como descobriu essas atividades deles?
- 32 - Acredita que este trabalho trará benefícios? À empresa? Aos funcionários (satisfação, orgulho, cidadania)? Como lida com marketing nesta questão? Depende da empresa? Ou da comunidade?

- As responsabilidades governo/empresa

- 33 - A empresa realiza alguma atividade na área social em parceria? Algo pode ser feito em parceria?
- 34 - Só o governo tem responsabilidade com a aplicação dos recursos públicos (o bem comum)? Quem mais?
- 35 - Considera o governo desacreditado pela sociedade para resolver os problemas que esperam dele? O que isto afetou sua empresa?
- 36 - Empresa pode estender sua capacidade e compartilhar as limitações do governo? Já pensou nestes termos e realizou uma pesquisa interna na sua empresa para este fim?

- O relacionamento empresa e *stakeholders*

- 37 - Como funciona na sua empresa o relacionamento com clientes, internos e externos, obtenção de informação e atendimento de interesses sistema de mão dupla? Como? Quem efetua? Sistema de relacionamento com os *stakeholders*.
- 38 - Como identifica as pessoas ou grupos que afetam ou podem afetar as atividades/objetivos de sua empresa?
- 39 - Qual a fonte de informação para avaliar o poder, a urgência e a legitimidade dos principais grupos?
- 40 - Prioridade dada a fornecedores locais? Em caso de negativa ou raramente, qual a justificativa?

Estas questões podem ser mais ajustadas ao QR, entretanto, para uma primeira realização de análise de certos pontos, decidiu-se mantê-las dessa forma.

O quadro 26 apresenta, de forma resumida, os questionamentos referentes ao aspecto social na empresa.

Quadro 26 - Questões referentes ao social

Social	
Quantitativas	Percepção/grau
Política	Praticada (existência escrita, expressa ou não)
Interno	
Funcionários tratamento	
indiscriminação	sexo, religião, raça, salário
apoio participação/iniciativa	
rotatividade	
faixa etária/instrução	
benefícios	condições que a empresa dá, atenção família
Conhecimento sobre os funcionários	
necessidades, aspirações	conhecimento, forma de obtenção no trabalho e fora dele
interesses além do trabalho	atividade voluntário, ajuda a comunidade
apoio recebido da empresa	desenvolvimento dessas capacidades e ações
Externo	
classificação dos principais grupos de <i>stakeholders</i>	exame critério Wood
Comunidade	
relacionamento	
interesses comuns	
Conhecimento dos problemas locais comunidade	
Participação na empresa	opiniões, nas decisões,
Conhecimento dos problemas locais comunidade	reivindicações, ações, protestos,
Participação na empresa	
Acesso a algum benefício causado pela empresa	
Fornecedores	
prioridades locais /nacionais	(S/N, motivo)
conhecimento processo, danos ambientais,	
Cumprimento legislação	
Forma: sim/ não/ parcial	
atividades a mais	
Responsabilidade compartilhada	
Trabalho com ou na comunidade	
Participação em projetos, parceria	
Limitações do governo	
Auditoria Social	
Balanco social	
Prática	adotada informações sobre estágio no Brasil desta questão
Acionistas	

6.3.5 - Etapa 5 - Selecionar oportunidades de melhoria

Aqui, o objetivo é rever as respostas dadas na etapa anterior, separar, selecionar e organizar as linhas de ação mais importantes para a empresa, dentro da sua percepção, visão do que falta fazer e pode ser feito, para evoluir na direção da gestão GDS. Isto poderá ser realizado mediante a análise dos resultados computados nos quadros 24, 25 e 26. Dessa análise serão relacionadas as principais linhas de ação, as quais deverão ser priorizadas de

acordo com as circunstâncias de cada empresa. Esse é o trabalho da etapa seguinte. Antes de chegar a ela, porém, é preciso realizar outra tarefa importante, que é a de estimar os custos financeiros de cada linha de ação, os possíveis impactos para a gestão da empresa. Para realizá-la, sugere-se utilizar uma planilha simples de custo, quadro 27, qual de um lado são listados as várias linhas de ação selecionadas e em outra coluna, os custos correspondentes a cada uma delas.

Quadro 27 - Planilha de custos das linhas de ação selecionadas.

Planilha de Custo				
Linha de ação	Avaliação de custos	Folha nr. _____	Data: ___/___/___	
		Observações	Posterior Verificação	Avaliação final

Além de se estimar os custos financeiros há que se fazer também uma estimativa das mudanças dos recursos humanos, em termos de competência e força de trabalho, e tecnológicos, em termos de informação e ferramentas, necessárias para efetivar as mudanças selecionadas.

6.3.6 - Etapa 6 - Priorizar (avaliar ações e opções disponíveis dentro das escolhas selecionadas)

Trata-se, nesta etapa, de definir prioridades mediante a avaliação das alternativas possíveis, levando em conta a importância estratégica da linha de ação, bem como da viabilidade de realizá-la com os recursos financeiros, humanos e técnicos disponíveis. Essa priorização parte de um estudo técnico, mas em última análise cabe a decisão da alta administração tomar a decisão de comprometimento em implementá-la. Nesse processo decisório é importante não perder de vista o objetivo maior do GDS e das interfaces entre as três áreas. Com facilidade, na escolha de prioridades alguns componentes da gestão do DS podem receber menos atenção que outros (o social, por exemplo), e dessa forma, todo o esforço de mudança para melhor pode ficar prejudicado.

De posse desses dados, poder-se-á estabelecer uma hierarquia de prioridades escolhidas para cada um dos requisitos nas três áreas consideradas. A partir daí, o trabalho de definição de estratégias e de elaboração do planejamento operacional levará a um fluxograma de atividades a serem implementadas, de acordo com um cronograma aceito por todos. Definir-se-á também a atribuição de responsabilidades para a execução das tarefas dentro de do cronograma estabelecido.

Uma forma de auxiliar essa etapa de priorização das linhas de ação escolhidas é sugerida no quadro 28.

Quadro 28 - Priorizar Oportunidade de Melhorias

PESOS	Gravidade e/ou Grau de importância	Dificuldade de implementação	Percepção ou Repercussão				Investimento \$	GDS
			Social		Ambiental	Econômica		
			Interna	Externa				
10	Extrema / extremamente importante	Sem dificuldade	Elevada	Elevada	Elevada	Elevada (acima de x \$, retorno em x tempo)	Elevado	Extremamente importante
8	Muito grave / muito importante	Pouca dificuldade	Alta	Alta	Alta	Alta Acima de x \$	Alto	muito importante
6	Grave / importante	Difícil	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	importante
3	Baixa gravidade / pouca importância	Muito difícil	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	pouca importância
1	Sem gravidade / sem importância	Extremamente difícil	sem	sem	sem	sem	Abaixo de x \$	sem importância

É de se notar que nas colunas também podem ser atribuídos pesos, quando se julgar necessário.

6.3.7 - Etapa 7 - Implantar soluções ou implementar as prioridades selecionadas (decidir o que fazer e como medir progresso)

Com a definição do que fazer e tendo marcado metas e marcos de progresso, a etapa seguinte é a implementação das prioridades, segundo os cronogramas aceitos.

Ao dar início a implementação das prioridades (soluções, planos e acompanhamento) parece importante assegurar a visão integrada e compartilhada da GDS. Essa deve ser a preocupação prevalecente durante a implantação de novas estruturas e na introdução de novos métodos e processos de trabalho.

O trabalho principal nesta etapa é o planejar e discutir as mudanças estruturais, de métodos e processos, de pessoal, etc. Treinamento, seminários, reuniões e tantos outros métodos de orientação, informação, troca de experiência são necessários para motivar e incentivar os funcionários a participarem positivamente no processo de mudança. O conteúdo e o formato dessas atividades dependem das características de cada empresa e da sua cultura.

Há uma parte de rotinas a serem implantadas para assegurar o monitoramento e o acompanhamento do processo de implantação do Modelo GDS. Essas rotinas podem estar apoiadas em manuais de métodos e processos, bem como de um sistema de registro/relatórios orientado pelo objeto do GDS. Nessa etapa não se apresentam muitas sugestões, pois depende do sistema adotado tradicionalmente na empresa.

Para assegurar um trabalho concatenado entre possíveis diferentes setores e níveis, sugere-se as listas de prioridades e o cronograma correspondente para cada uma delas seja dado a conhecer a todos os envolvidos. Esse procedimento permite visualizar as interfaces entre as várias linhas de ação e o tempo em que certas atividades devem ser completadas.

Cabe frisar que a negociação constante e a revisão de posições são fundamentais, pois com elas é possível a obtenção, implementação de acordos. Em especial, isto vale para as questões na área social.

6.3.8 - Etapa 8 - Monitorar e controlar os resultados, visando a institucionalizar o Modelo GDS

O trabalho dessa etapa consiste em elaborar critérios e indicadores de performance que permitam comparar o desempenho desejado com o real. Para isso sugere-se valer dos dados das etapas anteriores (em especial os quadros das etapas 3, 4 e 5) para definir um conjunto de indicadores de resultados quantificáveis, e outros não, que permitam mensurar a performance da gestão voltada para o DS. Os indicadores devem ser explicados.

Há necessidade de medição ao longo do processo de cada linha prioritária de ação, de controlar os itens da qualidade, com formas de tratar os resultados, de estabelecer novas formas para aferir o controle, de definir o que fazer caso o resultado não esteja conforme o esperado e de estabelecer informações necessárias às pessoas que vão tomar as decisões.

E neste ponto vale destacar que o monitoramento e controle têm por objetivo assegurar que não se perca a visão integrada do DS, à qual devem convergir os resultados parciais obtidos em cada linha prioritária de ação. Para segurar-se disso, sugere-se retomar as questões contidas nos quadros da etapa 4.

6.3.9 - Etapa 9 - Melhoria contínua e Redefinir visão futura (reavaliar/elaborar outra)

A melhoria contínua só pode ser assegurada mediante uma política forte de participação de todos nos objetivos da GDS e de um ágil sistema de comunicação interna que promova motivação no trabalho e incentive uma constante capacitação técnica. Há vários métodos para isso, desde *brainstorming* de pequeno grupo até a coleta de sugestões, estabelecimento de equipes de trabalho, de prêmios de *performance* e/ou inventividade.

O importante é criar uma cultura nova que inclua a visão integrada das três áreas e uma participação consciente e necessária na GDS.

Ante as contínuas mudanças do contexto e as conseqüências dessas nas três áreas, a alta administração deve estar atenta para ajustar as estratégias de gestão em face dos novos condicionantes e requisitos advindas desse contexto. Trata-se de se manter uma visão a longo prazo, mediante a observação de tendências à análise de acontecimentos marcantes de novos rumos. Isso requer acesso à informação externa, apoiada por um mecanismo interno de reflexão e assimilação. Para isso sugere-se revisar as etapas do Modelo GDS.

6.4 - Condições e Comentários para Aplicação do Modelo GDS

Como condições para uma aplicação para este momento, recomenda-se que a empresa tenha experiência na área da qualidade e na ambiental. Primeiro, essa experiência é desejável devido as colocações mencionadas no Capítulo 2, ou seja, um sistema de gerenciamento que já tenha a Qualidade incluída, portanto uma cultura no tratamento dessas demandas, com as rotinas assimiladas. Segundo, nas questões ambientais um mínimo conhecimento, tratamento e encaminhamento já efetuado internamente pela gestão.

Isto pode sugerir que a mesma tenha um tempo de existência anterior. Com mais de quinze anos poderia ser considerado o ideal, devido aos motivos a seguir:

- início dos anos oitenta já se tem a Qualidade consolidada;
- implantação/instalação da empresa seja anterior ao início dos anos noventa, época da divulgação e promoção da Qualidade no Brasil. Fato que colabora para que a empresa já tenha provavelmente incorporado/adotado essa 'primeira' revolução gerencial aqui tratada;

- tempo de manutenção no mercado. Também a sua manutenção nesse tempo já possibilitou crescimento, especialização, conquista de fatias do mercado, crises e maturação na forma de conduta/postura dos dirigentes frente a alterações no mercado. Aqui incluídos as inovações tecnológicas e gerenciais nesse período; e.

- presenciou modificação na postura e exigência dos consumidores brasileiros, de modo em geral, com o processo de conscientização de seus direitos, também após 1992.

Por outro lado, pode-se encontrar empresas até com três anos que tenham experiência nas áreas da qualidade e ambiental. Entretanto, os requisitos mencionados representam a melhor opção de validação para uma resposta efetiva. Esses requisitos colaboram para que a mesma esteja 'madura', experiente para a aplicação neste trabalho.

A validação mesmo que parcial possibilitará verificar a reação de dirigentes ao Modelo de visão integrada GDS e sua validade como auxílio para a compreensão de inclusão na gestão das 3 esferas. Verificar, também, sua aplicabilidade e avaliar o modelo, como forma de uma ferramenta de suporte à empresa, no sentido de facilitar e estruturar o planejamento do desenvolvimento da visão integrada.

Espera-se ter demonstrado passos a serem efetuados por qualquer empresa que deseje adotar uma atitude mais ativa ou participativa na busca do DS. A aplicação pode ser efetuada por qualquer empresa, de qualquer tamanho ou ramo. Ele foi desenvolvido para ser auto-aplicado. A condição imprescindível é a vontade política da alta administração, sem a qual de nada adiantará. Nada impede que seja adotado para empresas em fase de implantação ou recém constituídas.

Para a conclusão do trabalho algumas linhas possíveis de metodologia constavam como propostas, entre essas: tentativa de aprofundamento da análise da globalização, de forma a possibilitar um melhor entendimento do Quadro de Referência, um maior detalhamento do modelo hipotético, com mais instrumentos de coleta de dados, análise, acompanhamento de mudanças e avaliação de resultados, e empreender um estudo de caso, no qual o Modelo seria aplicado, testado e revisado mediante os resultados obtidos.

Caso prevalecesse a alternativa de estudo de caso, destacou-se que essa aplicação poderia esbarrar em algumas dificuldades, como as que se seguem:

- as decisões da diretoria (discussões e consenso) podem ter que ser substituídas por entrevistas individuais com cada membro, caso não for permitida a participação nas reuniões de diretoria. Mesmo como observadora das reações e discussões, de antemão, sabe-se que esta presença poderia alterar o encaminhamento. A presença de uma pesquisadora inibiria os

presentes, afetando as discussões que são necessárias e de extrema importância para as ações subsequentes (direção, intenção, ações que deveriam ser encaminhadas posteriormente).

- consultas à comunidade, clientes e aos funcionários poderão ser feitas caso houver a concordância da alta administração. Existe a possibilidade de que a direção considere inadequado e/ou prematuro, devido às expectativas que poderão gerar nas pessoas envolvidas e que não necessariamente serão correspondidas a curto e médio prazo. Portanto, consultas aos funcionários talvez não devam ser realizadas no prazo da presente pesquisa. Gerar expectativas que a empresa não tenha um prazo razoável para analisar e assimilar internamente, é o oposto ao que se deseja. Isso requer um amadurecimento maior da alta administração da empresa para encaminhar uma maior aproximação das três áreas, associada a escolhas de profunda importância para o futuro da empresa. Dessa forma, ter-se-ia dificuldade de fazer análise da internalização do Modelo.

Apesar dessa dificuldade, as etapas do gerenciamento proposto, com pequenas variações, são consagradas na literatura. O mesmo vale para muitos dos instrumentos sugeridos para possibilitar a implementação do Modelo GDS, uns criados e outros ajustados. A Banca considerou os objetivos, a contribuição e ineditismo já haviam sido atingidos. Dessa forma, a postura adotada foi pela não aplicação do Modelo, até pelo entendimento de que ele poderia vir a se constituir um ponto de partida para outros estudos. Em vez da aplicação e mais a título de demonstração, se tentou abrasileirar o QR, com análise de diversas e diferentes situações vividas por empresas em seus mais variados setores, de acordo com os Condicionantes e Requisitos propostos pelo Quadro de Referência. Este é o próximo e último passo, a ser dado no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 7 – ABRASILIANAR

Estabelecidos os princípios da proposta (Quadro de Referência e Modelo GDS), este capítulo é uma procura de alternativas possíveis para um abrasilianar (ou abrasileirar) o Quadro de Referência presente trabalho.

7.1 - Opção de Abrasilianar

De acordo com o Aurélio e para efeito de registro, o termo abrasilianar (ou abrasileirar) significa tornar(-se) brasileiro, adaptar(-se) ao temperamento, maneira, cultura e estilo brasileiro. Nesse sentido, buscou-se com uma pesquisa documental (quantitativa e qualitativa – esta se vale das técnicas de análise de conteúdo [Gil, 1991]), exemplos que pudessem estar relacionados com o Quadro de Referência do Capítulo 5 (complementando, ainda que diferenciados, o entendimento e a diversificação dos ali citados). A pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica. A primeira, utiliza-se de materiais que ‘não receberam um tratamento analítico ou que ainda podem ser re-elaborados de acordo com os objetos da pesquisa’; e, a segunda, se utiliza das ‘contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto’ [Gil, *op.cit.*].

A realidade empresarial, aqui como em qualquer outro país, obviamente, é vasta e muito complexa, desafia quem queria abrangê-la no todo. Entretanto, pode-se descrevê-la por amostras.

Foram analisados no *site* da Trevisan casos veiculados nos principais jornais sobre fusões/aquisições e selecionados os que poderiam ser considerados mais importantes, entendido como daquelas empresas mais conhecidas.

Depois, mais especificamente, foram colhidas, por amostragem, da Gazeta Mercantil (GM) em **dezessete** edições de agosto de 2001. Tanto no *site* quanto na GM (vide Apêndice), a despeito da baixa expectativa de encontrar situações que correspondessem ao pretendido, verificar-se-ia até onde as notícias (fatos) poderiam servir de exemplo a esse exercício de abrasilianar nas esferas econômica, ambiental, social e nas suas junções, porém refletiriam a variedade. O quadro 29 resume o número de casos referentes à expansão empresarial encontrados nas suas mais variadas formas

Quadro 29 - Uma amostra das formas de expansão empresarial

Qualquer forma de expansão empresarial	site da Trevisan (ano 2000 até julho de 2001)	Amostra da GM (15 dias em agosto/2001)
compra	13	7
venda (significa: expansão do comprador)	8	1
fusão	1	4
joint venture	2	3
parceira	11 (*)	7
associação	1	11
outras formas (expansão)	1	39
SUB-TOTAIS	37	72
TOTAL GERAL (de matérias contadas)	109	

* inclui-se, no Apêndice, um exemplo sobre encerramento de parceira, pagamento de multa; o que perfaz 12 notícias retiradas do site da Trevisan.

Cabe assinalar a dificuldade de separar casos e a escassez de maiores informações no referente às intersecções das esferas. No econômico e ambiental apresenta-se poucas informações de inovações tecnológicas com melhorias na área ambiental, dificuldade esta mais presente ainda na intersecção ambiental e social. Nesta, destaca-se ação de repovoamento de um rio, como iniciativa de uma empresa em conjunto com uma associação de proteção ao meio ambiente, a qual posteriormente incluiu a participação da comunidade - ajuda de escolas do local.

Os casos listados no Apêndice estão separados segundo os requisitos do QR e por ordem cronológica crescente de publicação. Notícias publicadas referentes a qualquer instituição mais de uma vez, no período, foram relacionadas conjuntamente, permitindo dar uma idéia da evolução da questão, em alguns casos suas conseqüências, ou mesmo, adição de esclarecimentos, estes não considerados para efeito quantitativo. Para uma visualização dos requisitos encontrados na amostra, compôs-se o quadro 30.

Quadro 30 - Amostra *versus* requisitos do Quadro de Referência

Jornal GM x QR (esfera/assunto)	Quantidade
Econômica	
- crescer	72
- integrar-se (cadeias)	4
- inovação tecnológica	
referente às empresas	14
outras mais gerais	13
Ambiental	
- requisitos ligados ao QR: ecoeficiência ou ZERI	0
notícias de empresas	6
outras mais gerais	5
Social	
- requisitos ligados ao QR	0
referentes às empresas (2 negativos)	6
outras mais gerais	11

Às notícias foram acrescentadas alusões a alguns estudos. Ambos são uma amostragem da realidade de empresas, em sua maioria de grande porte, mas que podem servir, inclusive, de referência para as PMEs e de reflexão para os *policy-makers*. As primeiras não serão comentadas, ficando a critério de cada um o enfoque da leitura, pois se espera que muitas possam ser de interesse ou de estímulo à futuros trabalhos acadêmicos. Já os estudos, referenciados de forma sumária (não seria aqui o caso de se reportar a todos e até mesmo aos mais importantes), de alguma forma complementam e confirmam as principais idéias geradoras deste trabalho. A documentação aqui mencionada encontra-se no Apêndice, uma vez que não foi consultada nem para a construção do QR (Capítulo 5) nem para a do modelo e suas etapas (Capítulo 6).

Na pesquisa feita na Gazeta (GM), outras notícias de interesse e relação com o presente estudo estão classificadas de acordo com o quadro 31, a seguir.

Quadro 31 - Notícias diversas, relacionadas com o tema deste trabalho, presentes na Amostra.

Demais matérias sobre:	Quantidade
- Município e o DS	3
- polêmicas	2
- os executivos empresariais	5
- diversos que afetam às empresas	8

O próximo passo é comentar os dados da amostra.

7.2 - Notícias na Esfera Econômica

Os requisitos do QR na esfera econômica, ou seja, crescer e/ou integrar-se e inovação tecnológica, como de há muito tem despertado o interesse da academia, dispensa neste item comentários sobre sua importância. A área de administração tem acompanhado as formas de crescer, como, por exemplo, diversificação, verticalização, segmentação etc., além de fazer parte da ambição natural de qualquer empresa. Diversas são as formas de 'integrar', entre elas: *joint-venture* ('união de risco'), associação, parceria, fusões e aquisições.

No Apêndice encontram-se exemplos do ponto de vista do mercado. Não se trata de uma divisão rígida, e muito menos jurídica ou proveniente da literatura (tipos de expansão acima mencionados). Como são exemplos retirados de jornais, ou seja, de interesse para o mercado e o público em geral, para o que se pretende (demonstração da diversidade) não se fez distinção das formas de expansão (não obstante se reconhecer que elas existem, formalizadas ou não), limitou-se, para efeito de apresentação, separá-las em dois itens: compra e venda e outras.

Os estudos são referentes à competitividade das empresas, seus agrupamentos pelo lado econômico, bem como às barreiras encontradas pelas mesmas para possível expansão no mercado internacional. Entretanto, é oportuno mencionar que o sentido de integrar-se neste trabalho é relacionado a um entendimento da cadeia como um todo. No Brasil, há ausência de estudos relativos à mudanças ocorridas pela inclusão das questões ambientais nos agrupamentos empresariais (*clusters* mencionados pelo ZERI) e cadeias produtivas. Para, mais tarde, quem sabe, se pensar em realizar estudos incluindo as mudanças referentes às questões sociais. Aí sim, os estudos poderão estar relacionados às três esferas de uma forma integrada e com uma visão de interdependência.

7.2.1 – Crescer e/ou integrar-se

Baseado na crescente tendência de compra e venda de empresas, em especial ênfase para o processo de avaliação ou determinação do valor econômico, a Trevisan desenvolveu um *site* (vide Apêndice) visando fornecer alguns parâmetros para as empresas brasileiras, onde reúne casos divulgados nos principais jornais, também relativos a outras formas de expansão (fusão, joint venture, parceria e associação). A esses exemplos foram acrescentados outros selecionados da Gazeta Mercantil, constando o título da manchete e o resumo das principais atividades para melhor entendimento, algumas delas destacadas em negrito e/ou sublinhado.

Como empecilhos à pretensão de expansão das empresas no mercado internacional existem barreiras (técnicas ou não). Sobre elas e as tentativas de rompê-las (entre outras ‘lobby’), foram relacionadas matérias da Gazeta Mercantil (8) e dois estudos que servem de referência nesta área, estes realizados no âmbito do Mercosul e encontrados no *site* do IPEA, em cuja leitura, pode-se notar a presença do jogo de interesse e, em outras duas matérias, como isso é enfrentado também em outros países.

No que se refere à cadeias, cuja importância é mencionada no QR, além de notícias (4) constam menção de vários estudos sobre agrupamentos, acrescentado do resumo de um sobre a evolução das cadeias produtivas do País na década de 90 (retirados do IPEA); essas inclusões podem facilitar o entendimento sobre os agrupamentos.

Finaliza-se a parte de expansão e integração com informações de outra pesquisa. Esta de Regis Bonelli, denominada ‘Fusões e aquisições no Mercosul’, também encontrada no *site* do IPEA.

7.2.2 - Inovação tecnológica

Inovação tecnológica é requisito essencial, há muito reconhecido pelas empresas e por parte da academia (com a mudança de postura: em vez de compra de tecnologia ênfase na necessidade de P&D), e hoje mais ainda, a ponto de, pela primeira vez, o governo brasileiro incluir como tema de um grande debate, como o que se deu durante a Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, realizada em setembro último, em Brasília, reunindo centenas de cientistas, tecnólogos, políticos e empresários. Este foi, sem dúvida, em termos políticos o maior evento já realizado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia na atual gestão.

Na área de inovação tecnológica encontram-se notícias de empresas e outras, mais gerais nessa área. Como as notícias e estudos estão bastante ligados ao Mercosul, o que é facilmente entendido pela participação no Bloco, achou-se oportuno acrescentar considerações e comentários de outro estudo realizado em 1999 (Cassiolato e Lastres), não por se relacionar diretamente com o escopo deste trabalho, mas estando ligado ao assunto, não se furta de sua inclusão, pode contribuir para a formulação de políticas governamentais.

Em resumo, buscaram-se notícias das diversas formas de crescimento ou integração e inclui-se no final dessa esfera (a econômica) um resumo de dois trabalhos elaborados pela CNI que sintetizam o que é necessário à competitividade das empresas, no que vem ao encontro dos condicionantes e requisitos aqui propostos. Um deles refere-se à **PME's**, onde se destaca a importância da **tecnologia** e da **qualidade** (constante do Capítulo 2) para a sobrevivência das mesmas.

7.3 - Notícias na Esfera Ambiental

No que se refere aos requisitos do QR na área ambiental – eco-eficiência e **ZERI**, tem-se que mencionar que os exemplos colhidos são avulsos e podem demonstrar uma preocupação com as questões que envolvem esta área. Entretanto, há possibilidades das empresas estarem realizando muito mais do que a amostra revela, em especial nesses dois componentes, pois ainda é escassa na literatura a divulgação de casos brasileiros, ainda mais relacionados às pequenas e médias empresas. Confirma-se a necessidade e a validade do conceito de eco-eficiência, que, conforme demonstrado no Capítulo 3, é bem mais amplo, englobando atividades que não constam dos exemplos nem ainda na literatura especializada brasileira. Da mesma forma, a proposta do **ZERI**, até por incluir uma estreita articulação do setor governamental, empresarial e acadêmico. Nos cinco passos recomendados pelo **ZERI** há um grande papel a ser desempenhado pelo governo. Grandes empresas no exterior,

percebe-se pela literatura, encaminham-se para realizar boa parte desses dois conceitos. No Brasil, consegue-se verificar a presença dos mesmos em Bulhões - Presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) - e no documento da Confederação Nacional da Indústria (CNI), mas não na sua integridade, pois a leitura das citações pode demonstrar uma tradução insatisfatória do conceito (o mesmo que aconteceu na tradução com relação à área da qualidade). No início deste ano, no mês de maio, no *site* do CEBDS, ao se procurar maiores informações sobre eco-eficiência e as empresas no País, não se obteve êxito, a não ser uma menção ao livro de Felix Bulhões, que foi adquirido e lido. Somente agora, no final do ano, foram incluídos os sete princípios da eco-eficiência (constantes no Capítulo 3) nesse *site*. Já quanto ao ZERI, no País não há exemplos ligados à empresas. A mudança de paradigma no uso de tecnologias existentes com novas formas de aproveitamento, mediante envolvimento multidisciplinar, aparece ainda muito ligada a atividades primárias (agricultura) e não aos setores secundários (produção de bens e transformação de matérias-primas) ou terciários (serviços em geral), a exemplo do Japão.

Dessa forma, exemplos amplos que permitam enquadramento nos conceitos amplos de eco-eficiência e ZERI (composto de vários passos, mencionados no Capítulo 3) não foram identificados. Outros casos divulgados na esfera ambiental são apresentados e referem-se à empresas (14) e outras matérias mais gerais (13) ligadas a área ambiental. Da mesma forma, incluíram-se estudos na área de inovação referente ao Mercosul, um sobre os componentes tecnológico das exportações desse Bloco e outro sobre os sistemas de inovação.

7.4 - Notícias na Esfera Social

O recomendado neste trabalho foi a inclusão no sistema de gerenciamento das variáveis ambiental e social em um sistema integrado (diferindo do que hoje se chama de sistema integrado de gestão - certificação ISO 9000, 14001 e 8000/8800). Para tanto, foi desenvolvida uma proposta de modelo GDS (assunto do Capítulo 6), e que teria de envolver um processo interno de discussão dentro da empresa sobre a sua atuação social, com consultas à comunidade. Da mesma forma, foi apresentado o modelo *foster* (de Svendsen) como um auxílio para envolver os *stakeholders*, especialmente a comunidade externa, também neste processo de seleção de prioridades.

No Capítulo 4 encontra-se um conceito de responsabilidade social mais amplo, ao qual se associa o que é exposto no Capítulo 5 (5.2.2.2). Neles estão incluídas ações de parcerias ligadas ao Terceiro Setor e à grande massa como oportunidades (K) e ações que demandam

atitudes (R, os requisitos) de desenvolvimento comunitário e 'responsividade'. O conceito mais amplo do que o atualmente conhecido no País, tanto na literatura (já que esta afirma não existir um conceito único, mas desconsidera as contribuições de Wood) quanto nos veículos da mídia, inclui não só a comunidade local (possibilidade de inclusão das esferas ambiental e social para a quem se vende) como a execução de atividades (não obrigatórias por lei), principalmente assimiladas e realizadas na prática da gestão diária, não sendo apenas avulsas ou esporádicas, nem só resultantes de uma decisão do dono ou da diretoria de uma empresa. Todas estas menções aqui estão inseridas no Capítulo 4, que já contém as pesquisas da USP e do IPEA realizadas no País.

A impossibilidade de verificar esses fatos nos dados levantados não significa desmerecimento do que vem sendo feito. Como discutido no capítulo específico, o movimento (divulgação para adesão ou para *marketing*) nessa área é recente no País. Há exemplos de grande repercussão e grande ajuda como a Pastoral da Criança, sob a coordenação de Zilda Arns (uma das candidatas pelo trabalho ao Prêmio Nobel da Paz em 2001), que agora começa a despertar interesse das empresas em auxiliar nesse trabalho. Espera-se que o desenvolvimento da solidariedade seja um processo contínuo de conscientização (no sentido da visão civilizatória). No referente às empresas pode-se também tratar de um processo evolutivo, que **poderá vir a ser como o que neste trabalho foi sugerido**, ou **poderá ficar restrito ao estágio atual**, onde as empresas continuariam a criar fundações (as grandes), filantropia ou doações (as PME's) ou desenvolver projetos avulsos ou em parceria, sem inclusão na gestão e presente esta preocupação com o social em todas as decisões tomadas.

7.5 - Outras Matérias

No Apêndice também são apresentadas algumas matérias publicadas em agosto de 2001, pela Gazeta da Bahia, jornal do Município de Candeias. A amostra pesquisada, apesar de pequena, pode ser satisfatória, pois demonstra que um jornal de cidade do interior nordestino está muito mais atento aos preceitos do desenvolvimento sustentável que os jornais de grande circulação, onde a ênfase está no econômico.

A desigualdade social tem sido apontada como uma das causas da perene condição do Brasil de país em desenvolvimento. Entretanto, como já mencionado no Capítulo 4, o problema de desigualdade perpassa qualquer país. O Brasil tem especificidades importantes e

reconhecidas na área de atuação social de políticas públicas que precisam ser levadas em conta e, que, para o propósito deste trabalho, são esclarecedoras.

Também foram incluídas outras matérias da GM de natureza polêmica e são duas: um indivíduo, ou seja, um 'cidadão', consegue dizer ou publicar: 'vai acabar pobres para serem atendidos', e a outra, sobre a soja, no que diz respeito à mutações genéticas (transgênicos).

Ainda nessa categoria, reuniram-se notícias sobre: os executivos das empresas (mudança na reconstrução, identificação de talentos, consideração de oportunidades de desenvolvimento); outros assuntos que afetam às empresas (como: oportunidade para identificar negócios, demissões – devido aumento de encargos sociais por cada funcionário -, simplificação tributária, redução de crédito, Lei das S/A e censo de empresas com participação de capitais estrangeiros).

Finaliza-se o Apêndice com algumas citações constantes do estudo de Cassiolato e Lastres, de 1999 (vide Apêndice). A partir de argumentos oferecidos pelos autores, é de se pensar que políticas nacionais podem passar a ter seu alcance, desenho, objetivo e instrumentos reformulados, visando ao atendimento de novos requerimentos impostos por um conjunto de fatores associados ao atual padrão de acumulação. Discute-se a redefinição do papel e formas dessas políticas para a promoção do desenvolvimento industrial, assim como o próprio papel e tamanho do Estado, em um momento que ele vem sendo reestruturado em detrimento de sua ação tradicionalmente intervencionista.

O estudo, apesar da ênfase no econômico, sem articulá-lo com as outras duas esferas, ainda que mencionadas nas conclusões, traz contribuições a formulações de políticas de interesse do presente trabalho. Fazendo-se a apropriação das palavras desses autores, apesar de estarem em outro contexto, elas se encaixam perfeitamente neste trabalho (as deles estão em negrito, as quais aqui são acrescentadas observações específicas): **propõe-se, portanto, a interpretação dos aparentes paradoxos** (para alguns são contradições, mas este demonstra que não são), **referidos como dimensões que se somam** (econômico, ambiental e social), **e não deslocam a condição anterior** (importância do 'econômico' para uma empresa); então, **no novo cenário importa analisar tais mudanças, identificar os novos objetivos e rumos a serem seguidos.**

Em qualquer circunstância, no entanto, é premente a necessidade de estudos mais aprofundados que realizem um balanço dos efetivos impactos nas 3 esferas, compreendendo aspectos financeiros, tecnológicos, econômicos, sociais, culturais e ambientais, dos investimentos previstos, programados e, em especial, dos já realizados.

7.6 - Exemplos Fora da Amostra

Os exemplos ligados às áreas social e ambiental, fora da amostra (presente em revistas), são inúmeros e fruto do crescimento da consciência ecológica e da florescente ‘responsabilidade social’ no País. A maioria deles pode ser vista como demonstração e reforço da importância do QR e do modelo GDS proposto. A seguir, encontram-se exemplos de quatro outros veículos (a revista Amanhã, no Jornal do Comércio, Estado de S. Paulo e Folha de S. Paulo):

- crescimento empresarial

- “A geladeira do planeta: líder mundial em compressores para refrigeração doméstica, a catarinense Embraco já pensa em diversificar a produção”. Desde a metade da década 70, começou a embarcar compressores para EUA e Canadá, mas internacionalização, de fato, com associação com o Grupo Brasmotor. Incorporou fábricas, na Itália, China e Eslováquia, fechando o ciclo de fornecimento a todos os continentes. Desenvolveu um equipamento que conseguiu eliminar o uso do CFC. Em 1983 criou área de P&D, e um ano depois inicia o projeto de compressor com tecnologia 100% própria e que origina, em 87, o modelo EM. Passou a produzir compressor verde (1993), além de selo de eficiência energética fixado nos aparelhos fabricados e substituição do óleo mineral nos polimentos por óleo sintético e biodegradável. (Revista Amanhã, ano XV, nr.166. Porto Alegre: maio 2001).
- “Torneira á prova de vândalos”. Indústria catarinense resolveu fabricar metais sanitários à prova de arruaceiros. Linha de produtos antivandalismo integra linha de produtos economicamente corretos oferecida pela Docol há 15 anos. Modelos mais sofisticados incluem fechamento por controle remoto. A coleção de artigos econômicos rende 10% do seu faturamento. Na média, os recursos garantem uma redução de 30% a 70% no consumo de água. (idem).
- “Investimentos” Grupo Brasil, uma associação formada por 200 empresas - a maioria verde-amarela - opera negócios com a Argentina. Algumas estão mais cautelosas, como a malharia Marisol (SC). (idem).
- “**Conquista de espaço no mercado de gigantes**”. Os processos de fusões e aquisições mudaram o perfil de um dos principais setores do varejo. Exigiram que pequenas e médias redes de supermercados adotassem estratégias para fazer frente à concorrência (segmentação e especialização, como atendimento personalizado, planos de fidelidade, vendas a prazo, entrega à domicílio, união de centrais de compra). O censo da Associação Bras. de

Supermercado (Abras) levantou que no RS há 1923 empresas com duas ou mais caixas registradoras, e sobe para 8 mil se for com uma. (Jornal do Comércio, 13.08.01, p.9)

“Centrais de compra aumentam competitividade”. A união de pequenas empresas em centrais de compra é uma alternativa que tem se revelado eficiente. A Rede Super (Santa Maria, RS) foi a pioneira no Estado, com 55 associados de 15 municípios da Região Central. (idem)

“Atendimento personalizado atrai consumidores”. Atendimento personalizado é o grande trunfo das pequenas e médias redes. Proximidade permite um relacionamento afetivo, dono do supermercado sabe o nome dos clientes. Isto interfere até no mix dos produtos. São 80 mil empregos diretos no RS, o que levou a Agas firmar parceria com universidades gaúchas para oferecer curso de extensão sobre Gestão Empresarial para Supermercado, e, depois, de pós-graduação com a PUCRS (Gestão Empresarial, ênfase no Varejo). (idem)

- esfera ambiental

- “O bimotor antipoluição”. Um ônibus com dois motores – elétrico e a diesel, concebido pela paulista Eletra, começa a circular. Sistema híbrido de propulsão consome 20% menos de combustível e reduz 70% a emissão de poluentes. Em abril, em Blumenau (SC), o sistema foi testado. (Amanhã, maio 2001).

- polêmica

- Entrevista com Presidente da *Universal Leaf Tabaco*. A defesa dos fabricantes de cigarro tem sido negar que cigarro faz mal à saúde. ‘Não existem provas claras de que fumar prejudica a saúde.’ Ao ser perguntado como repercutiria na indústria do fumo a proibição da propaganda de cigarros, responde preferir a pergunta para uma indústria de cigarros, e acrescenta que é obrigação dele apoiar a indústria para comercializar o produto legalmente nos países, não devendo ser prejudicado por leis e proteções. Na Europa, pode-se fumar em um restaurante; no Brasil e nos EUA, há proibições. (idem, Amanhã).

- área social

- “VONPAR – balanço social”. A Vonpar Refrescos S/A, franqueada da Coca-Cola no RS e em SC, comenta divulgação de seu balanço social 2000: sua política de RH, investimentos em projetos ambientais (tratamento de efluentes e resíduos) e participação comunitária – investimentos de R\$ 949 mil – doações, patrocínio e apoio à atividades esportivas, culturais, de lazer e eventos, e parcerias (ensino de empreendedorismo e Parceiros Voluntários - ONG que estimula o trabalho voluntário). Destacaram 3 projetos de conscientização ambiental: 1) ‘Projeto Escola’ (troca de latas usadas por equipamentos que dotam as escolas participantes

de infra-estrutura, parceria governos estaduais (RS e SC) e fabricante de latas Latasa; 2) ‘Reciclou ganhou’ (em Sto. Angelo e Blumenau, arrecada garrafas plásticas e latas para reciclagem e troca por brindes e produtos, e 3) Cooperativa Ecos Verde (em Sto. Angelo) com a criação de uma cooperativa de reciclagem, ocupando 46 postos de trabalho. Contempla ainda uma fábrica de vassouras utilizando garrafas PET como matéria-prima. (idem, Amanhã).

- “A fatia do social está crescendo”. A Comissão Econômica para América Latina e Caribe (Cepal) divulgou que na década de 90, a fatia do PIB dos países latino-americanos destinada a investimentos sociais aumentou de 10,1% para 12,4%. A evolução é até razoável, mas não chega ao patamar ideal em uma década inteira. O Brasil está aplicou em torno de 20% do PIB em projetos sociais. (idem).

- “Empresas investem mais em educação: pesquisa mostra que maioria das instituições investe no social opta pelo ensino”. Censo criado pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife) mostrou que 57 fundações e institutos mantidos por algumas das maiores empresas do País investiram R\$ 593 milhões na área social. A maior parte do dinheiro foi destinada à educação. Léo Voigt (VPR para Nacionalização do Gife) diz: empresas têm liberdade de atuar onde preferirem, embora o ideal seja atuar em parcerias, sobretudo com o governo, quando se deseja um impacto amplo. (O Estado de S. Paulo, 23.05.01).

- “Prêmio Itaú-Unicef incentiva boas experiências há 6 anos”. Investimento em educação, melhoria do ensino público - o Itaú já beneficiou 1500 projetos e investiu mais de R\$ 10 milhões em prêmios. Além dos prêmios, a Fundação Itaú Social assessora profissionais de educação para melhorar o ensino fundamental nas escolas públicas. (idem, 23.05.01)

- “Montadora completa 50 sala de aula, em parceria com sindicato”. A Ford abrirá mais três salas em sua fábrica de São Bernardo do Campo para atender trabalhadores de empresas terceirizadas, que lhe prestam serviços. O programa faz parte do compromisso da empresa com o Movimento de Alfabetização (Mova). Desde 1999, quando a Ford aderiu ao Mova a meta era 50 salas. O Mova foi criado pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, em 1995, para alfabetização de jovens e adultos do Grande ABC e, em cinco anos e meio, implantou 428 salas e atendeu 39.229 alunos. De acordo com o Presidente do Sindicato este é um exemplo de parceria, unindo forças dos trabalhadores, das empresas e do Poder Público para erradicar o analfabetismo. (idem, 23.05.01).

- “Uma esperança para a humanidade: a globalização, em vez de se basear na cooperação e na solidariedade, está levando a humanidade a um grande desastre”. (de Oded Grajew, Dir. Pr. do Inst. **Ethos** de Empresas e Responsabilidade Social e PR do Cons. de Adm. da Fund. Abrinq pelos Direitos da Criança) A miséria e a pobreza atingem dois terços da humanidade e

crece incessantemente a desigualdade social no mundo. A relação entre os 20% mais ricos e os 20% mais pobres era de 11 p/ 1 em 1913, de 39 p/ 1 em 1960, e passou a 90 para 1 em 2000. A globalização, calcada na competição, nos interesses comerciais e financeiros, na lógica do mercado e do consumismo, em vez de se basear na cooperação e na solidariedade, está levando a humanidade a um grande desastre. Contaminados pelos valores e pela lógica que ameaçam o planeta. Einstein já dizia: “não se pode resolver um problema usando o mesmo tipo de raciocínio que causou o problema”. Apenas o surgimento de uma nova cultura, que promova uma globalização calcada nos valores e direitos humanos, na justiça social, no respeito ao meio ambiente e à diversidade, poderá evitar o grande colapso. Portador dessa nova cultura apareceu mais visível nas manifestações de Seattle, Praga, Québec, Gênova e a em Porto Alegre (1º Fórum Social Mundial que possui capilaridade local, mas está se articulando e se conectando em redes regionais, nacionais, continentais e mundiais. (Folha de S.Paulo, Opinião, 05.09.01, p. A3)

7.7 - Reflexão Adicional

Para concluir, faz-se oportuno acrescentar mais duas matérias: uma comentando uma resenha sobre as ONG's e outra reproduzindo trecho de entrevista do Presidente do Brasil dada ao Jornal *El País*, de Madrid, na edição de 29 de outubro de 2001.

No que se refere as ONG's ainda há lacuna no processo de avaliação da sociedade das atividades realizadas. A este fato acrescenta-se o da procedência dos recursos em grande parte vir de empresas e do Governo e a natureza do ser humano está sempre passível de 'desvios' às vezes nem sempre recomendáveis para não dizer legais. Em 1994, o sociólogo José Pereira da Silva defendeu uma tese, na Espanha, sobre a atuação das ONG's no Brasil, na qual destaca a importância política e as práticas dessas na mobilização social, e onde consta que elas “são dependentes de recursos externos, há entre elas uma intensa competição, que não raro se transformam num verdadeiro mercado de (falsas) 'boas intenções', expressas em projetos os mais variados, alguns estranhíssimos” (de Ronaldo Aguiar, Resenha: As ONG's postas em questão, Jornal de Brasília - Momento Político, ano III, n. 0068, de 8 a 14.02.94)

Quanto à entrevista do presidente Fernando Henrique Cardoso, transcreve-se abaixo o seguinte trecho:

P. Além de tudo isso, e em nível dos países, o público adquire um papel relevante.

R. É assim, e isso é bom. E não se deve confundir com o Estado. O público é um encontro entre as forças organizadas da sociedade civil e as forças do Estado, burocráticas e

governamentais. Eu creio que isso não deve contrapor o peso do mercado. Este peso vai continuar e é bom que seja assim. Não se trata do Estado voltar a ser intervencionista, um Estado que restrinja a dinâmica da economia. O que o Estado tem de fazer é ser ecológico, deve ocupar-se da vida. A vida, a gente, as pessoas, a saúde, a educação, a segurança, o meio ambiente. O mercado não se ocupa disso. Nunca se ocupou e nem vai se ocupar. Se ocupará da corrupção ou dos bens materiais, não da cultura ou da vida das pessoas. O Estado deve ser **o gestor da vida, e o mercado o gestor dos bens. E a vida tem que prevalecer sobre os bens.** (<<disponível em: *elpaises - Edición Impresa - Intercambio...ertad frente a la lógica del terrorismo'* wysiwyg://271://www.elpais.es/artic...29elelpepiint_20&type=Tes&anchor=elpepipor >> e <<acessado em: 30.10.01>>):

CAPÍTULO 8 – CONCLUSÃO

8.1 – Conclusões

Após estudar a bibliografia relativa à gestão em geral e à gestão empresarial em particular, e examinar os condicionantes e requisitos econômicos, ambientais e sociais que a sociedade competitiva impõe às organizações empresariais, este trabalho chegou às seguintes conclusões, algumas delas de natureza metodológicas:

Na literatura revisada encontram-se diversas análises e teorias bem fundamentadas sobre os vários aspectos da gestão empresarial, algumas visando o sucesso econômico, outras se pautando por critérios ecológicos e outras atendendo às demandas sociais. Porém, não se encontrava ainda uma teoria que reúna de forma coerente os três aspectos mencionados e que encaminhe uma estratégia gerencial compatível no nível macro da empresa. O que se observa, tanto na teoria como na prática, é a predominância de um aspecto, com valoração secundária de um e/ou de outro. Em consequência da ausência de uma abordagem mais ampla como a apresentada neste trabalho, o discurso humanitário-ecológico vigente, embora correto, repete um conjunto de princípios e premissas que, por idealistas ainda não se materializaram em propostas operacionais na prática da gestão. Evidencia-se, portanto, a falta daquela uma visão integradora que possa viabilizar uma gestão empresarial voltada ao desenvolvimento sustentável, o que reforça o objetivo deste trabalho.

- Valendo-se da literatura pesquisada, foi possível identificar, selecionar e reunir em um quadro um conjunto de Condicionantes e Requisitos que o contexto sócio-econômico atual proporciona à empresa na busca de estratégias aglutinadoras para assegurar sua sobrevivência. Embora a cada empresa possa corresponder um Quadro de Referência único, este trabalho apresenta um modelo genérico, com um número limitado, ainda que selecionado, de condicionantes e requisitos para cada um dos aspectos econômico, ecológico e social.

- A partir do Quadro de Referência elaborou-se um modelo prático para facilitar a gestão integrar ações nos três pilares fundamentais na busca do desenvolvimento sustentável: o econômico, o ambiental e o social. O Modelo GDS se baseia no esquema clássico do processo decisório, em todas as suas etapas, mas foi construído na perspectiva de uma gestão integradora, ou seja, composta das três esferas e de forma conjunta. Embora ainda esteja em estágio conceitual e genérico, o modelo só pode ser consolidado com a experiência da implantação em empresas, e revisto de acordo com a essa prática, de forma a resultar em uma

ferramenta útil à administração superior, até para a introdução de macromudanças necessárias e próprias a cada uma.

- Os capítulos anteriores analisaram a gestão integrada do desenvolvimento sustentável do ponto de vista do novo discurso conceitual, o qual a academia tem ajudado a construir. Entretanto, pouco se conseguiu saber, até agora, por exemplo, de como a empresa percebe e reage ao novo contexto de uma economia em processo de globalização. Durante o trabalho procurou-se manter a perspectiva da realidade das empresas brasileiras, e, neste aspecto, a literatura apresenta-se escassa. Os casos de destaque e de sucesso são raros, pois aconteceram apenas em algumas grandes empresas, após a realização de ganhos ou evolução da consciência ecológica ou social de parte delas, sem necessariamente dispor de um maior embasamento teórico. Falta investigar a realidade de várias empresas, exemplos que ajudem a entender as dimensões do desafio que se coloca na prática específica de cada uma, bem como auxiliá-las a introduzirem as macromudanças gerenciais que se fazem necessárias para enfrentá-lo.

De alguma maneira, o trabalho, ainda que não avaliado na prática, até por não ser um dos seus objetivos, vem contribuir para preencher a lacuna mencionada e possibilita algumas conclusões, em particular com respeito à questão social, e é o que se vem a seguir.

O peso da questão econômica, por óbvias razões, continua a prevalecer nas decisões empresariais. Entretanto, a ele vem sendo adicionado o peso das questões ambientais e sociais. Quanto à área ambiental, por se tratar de um problema que extrapola a esfera da empresa, surgem novas demandas e requisitos, que implicam em mudanças a serem absorvidas e implementadas pela gestão.

O mesmo acontece com os problemas sociais. À medida que estes se agravam, maior será a pressão sobre o papel das empresas na sociedade. Quando se iniciou este trabalho, há pouco mais de dois anos, não havia tanta divulgação como a que se verifica atualmente, por intermédio da mídia (propaganda, jornais, revistas e Internet), com a publicação de iniciativas, projetos, parcerias e prêmios. Desde final de 1999, no Brasil, começou-se a promover uma onda para contagiar pessoas e empresas em ações de solidariedade, a participar de trabalhos voluntários, a envolver-se nos problemas que o Estado sozinho não tem condições de resolver.

A questão social que se coloca para a empresa não é nova; ela tem sido retomada ciclicamente, mas ainda não chegou a integrar a gestão empresarial no mesmo grau de importância do aspecto econômico, e, ultimamente, do ambiental. O trabalho de Wood (1991) estabeleceu a articulação dos três princípios de responsabilidade (institucional, organizacional e individual) e clareia o longo debate sobre responsabilidade social, além de

ênfatisar princípios que motivam os comportamentos humanos e organizacionais. Este e outros (entre eles o de Assman e Jung) visam a ligação entre responsabilidade social e sensibilidade social. O interesse da academia tem sido o de identificar processos específicos de resposta que irão mostrar como empresas agem nos seus envolvimento com o meio ambiente externo. Para tanto, importa incorporar os impactos ambientais e sociais na gestão empresarial, nas políticas e programas e no processo de interação de uma empresa com o seu ambiente externo, dentro do contexto atual e específico em que se está inserida. O grande desafio que se coloca às empresas, portanto, é como aplicar em um modelo de gestão, de forma integrada, os novos requisitos das três esferas na rotina do gerenciamento empresarial.

Este trabalho estabeleceu os elementos-chave da visão de desenvolvimento sustentável (e a conseqüente sustentabilidade para uma empresa) e propôs uma compreensão geral sobre os aspectos principais de um sistema de gestão voltado ao desenvolvimento sustentável. Estabeleceu também os parâmetros fundamentais da responsabilidade social das empresas, como se pode depreender no Capítulo 4, e as correlações entre os aspectos econômico, ambiental e social, descritas no Capítulo 5. Com base nesses parâmetros e correlações chegou-se, no Capítulo 6, a um modelo para um sistema de gerenciamento da sustentabilidade econômica, ambiental e social que auxilie uma visão mais integrada e possibilite uma auto-avaliação. O Modelo GDS compõe-se de etapas e algumas ferramentas e facilitadores para o processo decisório mais integrado; no entanto, a eficiência e eficácia da aplicação do modelo sempre dependerão de uma tomada de decisão e de um julgamento de valor.

- Pontos fortes do Modelo GDS? Ele pode ser aplicado por qualquer empresa. A Matriz EAS destaca-se como uma ferramenta que pode contribuir para consideração das três esferas em conjunto a cada decisão, tornando-se, posteriormente, uma prática adotada pela cultura organizacional. Outra sugestão ou ferramenta de relevância é o formulário para verificação de *stakeholders* da empresa, pois amplia o universo normalmente considerado.

Quanto a implantação de o GDS ser geral, podendo ser aplicado por qualquer instituição que assim decida, implica em aludir que o excessivo peso na esfera econômica verificado na literatura, e demais publicações, como natural das empresas, encontra-se incorporado nas pessoas. A própria literatura se vale disto quando sugere resolver primeiro os problemas empresariais que tenham maiores impactos no econômico, bem como isso é utilizado como forma de convencimento a implementar soluções (seja na área de qualidade ou ambiental).

Dessa forma, somente por meio de um processo diferenciado de educação e com acesso à informações (onde em muitos casos pode-se verificar aquela prevalência, além deste acesso também estar subordinado ao econômico e nem sempre de interesse das classes dominantes), poderá tentar alterar a profundidade das raízes (aqui entendida como um esforço de demonstração/divulgação de outras escolhas). Toda esta menção está relacionada ao fato de não poder ser imputada somente às empresas o grande peso dado a esfera econômica (grande parte justificada pelos seus objetivos). Estes nem sempre são de forma tão simplista permitidos defini-los, talvez mais claros e ‘visíveis’ de que nos indivíduos; entretanto, o que é uma empresa, senão um agrupamento de pessoas – com objetivos comuns e outros individuais.

Na área das ONG’s ou OSCIP’s, nestes tipos de organizações os objetivos estão claros para a sociedade (sem fins-lucrativos), mas nem sempre é o que espelham seus integrantes ou que suas atividades não necessitem de vigia desta mesma sociedade, além de permitir a falta de uma avaliação ou se privando de participar. Dessa forma, aquela atribuição às empresas, não pode ser deixadas de mencionar aqui, que são reflexos da própria sociedade.

O mundo passa por transformações, jamais se esquecerá o dia 11 de setembro do corrente ano. O que aconteceu, com suas mais variadas interpretações e teses, não pretende-se comentar, apenas indagar se essa inclusão dessas três esferas aqui tratadas neste trabalho fosse uma prática (do ser humano). Mas ainda não é!

Este trabalho iniciou-se com a constatação - comprovada na literatura e na vivência - de pessoas empreendedoras e/ou empresários com ‘visão de mundo’ diferentes, algumas delas, a quem se teve acesso, inspiraram-no. Apesar, de muitos negarem, um estudo é fruto da vivência, pensamento, análise e interpretação da literatura e da vida. A ciência possui uma dupla estrutura, lógica e técnica.

8.2 – Sugestões Para Trabalhos Futuros

As conclusões acima levam as seguintes recomendações para trabalhos futuros:

- Aplicação do QR e do GDS pelas empresas e sua validade dentro de um caso específico, comparação de casos – seja de um setor ou de uma cadeia produtiva, de acordo com o principal objeto deste trabalho.
- Tendências, oportunidades e requisitos, bem como seus impactos nas três esferas, já que demonstrada a importância para estudos futuros das cadeias produtivas, poderiam ser verificados. Estudos relativos a mudanças ocorridas pela inclusão das questões ambientais e

sociais nos agrupamentos empresariais (*clusters*, mencionados pelo ZERI) e cadeias produtivas, esperando-se que venham a ocorrer no futuro, relacionando as três esferas de uma forma integrada e com uma visão de interdependência.

- Estudos mais aprofundados dos impactos sociais, ambientais e econômicos (tecnocômicos) de decisões empresariais e análise de suas alternativas, bem como o desenvolvimento (exposição e aplicação) de ferramentas de auxílio nesse processo de conciliação proposto na visão integrada no sistema de gerenciamento.

- Análise das diferentes experiências das PME's , bem como estudos de comparação das mesmas nos países mais avançados e com as do Mercosul e o Brasil mais especificamente. Estudar as formas de associação PME's entre si, os casos de sucesso (perante outras PME's ou perante as grandes) ou fracasso, e dessas com as grandes empresas - como subcontratadas ou pertencente à várias cadeias.

- Estudos de políticas incentivadoras de integração das três esferas, da mesma forma estudos para incorporá-las no desenvolvimento de políticas governamentais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKERMAN, Robert W. *How companies respond to social demands. Harvard Business Review*. EUA, July-August, 1973. (p. 88-98)
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.
- ASSMANN, Hugo, SUNG, Jung. *Competência e Sensibilidade solidária: educar para a esperança*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- AYRES, Robert U. *Toward Zero Emissions: is there a feasible path? - introduction to ZERI phase II*. Japão (Tokyo): UNU/IAS, 1997.
- AYRES, Robert U. *Industrial Metabolism, the materials cycle and global change*. In LO, MORITA e SHISHIDO. *The sustainable future of the global systems: issues, models and prospects*. Japão: UNU/IAS 1999.
- BELLIA, Vitor. **Introdução à economia do meio ambiente**. Brasília: IBAMA, 1996.
- BELLO, Célia V. **ZERI – uma proposta para o desenvolvimento sustentável, com enfoque na qualidade ambiental voltada ao setor industrial**. Florianópolis: UFSC, 1998. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 1998.
- BELLO, Célia. *The ZERI approach: a challenge for the Quartz Industrial Trade System*. In *Proceedings of the first workshop on QITS: material life-cycle and sustainable development*. (UNICAMP, 2 a 4/3 de 1998). Japão: UNU/IAS, UNICAMP, 1998.
- BRASIL. Presidência da República. Comissão Interministerial para Preparação da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **O Desafio do Desenvolvimento Sustentável**: Relatório do Brasil para a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Brasília: CIMA, 1991.
- BRITO, Sullivan P. **Sociologia e a Abordagem Sistêmica**. São Paulo: Papyrus, 1989.
- BRÜGGER, Paula. **Educação ou adestramento ambiental?** Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1994.
- BRUNDTLAND, Gro Harlem. *Our souls are too long for this short life*. Berlin, November, 1999. www.sustdev.org/journals/edition.02/download/sdi2_5_1.pdf
- BULHÕES, Felix. *Em busca da qualidade: da Central do Brasil aos caminhos do desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- CALLENBACH, Ernest, CAPRA, Fritjof, GOLDMAN, Lenore *et al.* **Gerenciamento Ecológico**: Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis. São Paulo: Cultrix, 1993.

CAPRA, Fritjof, PAULI, Gunter. *Steering business toward sustainability*. Tokyo: United Nations University, 1995.

CASTELLS, Manuel. Entrevista dada ao Programa Roda Viva (05/07/99). TV Cultura – Fundação Padre Anchieta. (fita de vídeo) São Paulo: Apel Multimídia Ltda, 1999.

CATTANI, Antônio D. (org.) **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Rio de Janeiro: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.

CEPAA (Agência de Credenciamento do Conselho de Prioridades Econômicas) Guia de orientação 1999. **Documento guia para a responsabilidade social 8000**. Versão 1999-I (GD98-IV.06/10/99) EUA: CEPAA, 1999.

CEPAA. SA8000:1997. *Social Accountabilbity 8000*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CONF. 166/9. www.undp.org/00/unconts/wssd/summit/off/a--9.en%09%09%2B **World summit for social development**. (p.1-106). UNDP, 1995.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1992, Rio de Janeiro. **Agenda 21...** Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1996.

ETHOS, Instituto. www.ethos.org

DELTA. **Enciclopédia Delta Universal**. Rio de Janeiro: Editora Delta, 1988.

DIAS, Genebaldo F. **Educação ambiental**: princípios e prática. 4. ed. São Paulo: Gaia, 1994.

DRUCKER, Peter. **Administração**: tarefas, responsabilidade e práticas. São Paulo: Pioneira 1975. P. 65.

ESCRIVÃO Fº, Edmundo. **A natureza do trabalho executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte**. Florianópolis: UFSC, 1995. Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 1995.

ENSSLIN, Leonardo. Notas e material da disciplina de multicritério de apoio à decisão. MCDA. Ministrada no PPGE/UFSC (1º trimestre). (MILLER, G. A. *The Psychology of Communication*. Middlesex: Penguin Books, 1968.) Florianópolis, 1997.

FARIA, Nivaldo M. **Introdução à administração**: perspectiva organizacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; Curitiba, Editora da Universidade Federal do Paraná, 1979.

FREDERICK, William C. *Corporate social responsibility in the Reagan era and beyond*. *California Management Review*, v. XXV, nr.3, Spring/1983.

GAZETA MERCANTIL. Ano 2001, dezessete edições do mês de agosto.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GLITOW, Howard S. **Um modelo para desenvolver a gestão da qualidade total nas organizações** (*TQM in Action*). Porto Alegre: PUC, 1995. (apostila).

GRIFO. (Equipe Grifo). **A metodologia de análise e solução de problemas**. 2. ed. (Série Qualidade Brasil) (*Grifo Enterprises*, Coord. Jorge Pedreira de Cerqueira). São Paulo: Pioneira, 1997.

HART, Stuart L. *Beyond Greening: strategies for a sustainable world*. **Harvard Business Review** – Jan/Febr 1997.

IGPA (*International Green Productivity Association*) *IGPA Newsletter*, vol.2,nr.4, November 2000. Taiwan

ISO TC 207. **ISO 14001**. 1996 (E).

ISO/CD2 9001:2000. Modificações previstas nas normas ISO da série 9000 para o ano 2000. (Material traduzido gentilmente cedido para esse estudo). INMETRO.

IPEA. **Pesquisa de Ação Social das Empresas**. Informações.
www.ipea.gov.br/asocial/high.htm (15.01.2001)

JURAN, Joseph M. GRYNA, Frank M. **Juran's quality control handbook**. 4.ed. New York: McGraw-Hill, 1988.

_____. _____. **Quality planning and analysis: from product development through use**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1993.

KOONTZ, Harold; O'DONNEL, Cyril e WEIHRICH, Heinz. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. volume 1, 15ª ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

KOTTER, John P. *What effective general managers really do*. **Harvard Business Review**. EUA, November-December 1982.

LANZAS, Nébel A. **Análise das abordagens da qualidade: estudo de caso em três empresa catarinenses**. Florianópolis: UFSC,1994. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 1994.

LAWRENCE, Linda. **Lead Auditor Course - ISO 14000 Environmental Management Systems**, do *Quality Management Institute (QMI/Canada)*. Canada: QMI, 1997. (Apostila do Curso Ministrado em Florianópolis/UFSC)

LETIERI, Fernanda Pires. **Ética e responsabilidade social**. (Representante do Instituto Ethos – SP). Palestra no **I Seminário Catarinense sobre Ética nas Organizações**. Florianópolis, IAS: dezembro, 2000.(subs Joaquim Manhães Moreira) é advogada-sócia letieri@manhaesmoreira.com.br

LEVITT, Theodore. *The managerial Merry-go-round*. **Harvard Business Review**, 1974. (Transc. “O carrossel dos Administradores”, Revista Expansão” 18 set, 1974, p 55-66, não encontrado).

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990, p.27.
MADUREIRA, Mário S.M. **Introdução à gestão**. Portugal: Instituto Superior de Gestão /Publicações Dom Quixote, 1990.

MAGRETTA, Joan. *Growth through global sustainability: an interview with with Monsanto's CEO, Robert B. Shapiro*. *Harvard Business Review* – Jan/Feb, 1997.

MAIMON, Dália. **Ensaio sobre a economia do meio ambiente**. Rio de Janeiro: APED, 1992.

MAKOWER, Joel. *Beyond the bottom line: putting social responsibility to work for your business and the world*. EUA: Simon & Schuster, 1994.

MARCUS, Philip A., WILLIG, John T. *Moving ahead with ISO 14000: improving environmental management and advancing sustainable development*. New York: John Wiley, 1997.

MELLO, José Carlos. **Meio Ambiente, educação e desenvolvimento**. Washington: Organização dos Estados Americanos, 1996. (Programa Regional de Desenvolvimento Educacional - REDE/OEA, Interamer nr. 60 - série educativa)

MELO NETO, Francisco P, FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 1999.

MITCHELL, Ronald K., AGLE, Bradley R., WOOD, Donna J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review* 1997. Vol 22, no. 4, p. 853-886.

MINTZBERG, Henry. *The manager's job: folklore and fact*. *Harvard Business Review*, v. 53, n.4. July - Aug., 1975. (p. 49-61)

MYKLEBUST, Egil. *Leadership and transformation: strategies for organisational change*. CEO Norsk Hydro. *Sixth Senior Executive's Seminar*, Cambridge, 12-16 April, 1999. www.wbcds.ch/Speech/s53.htm

NOSSO FUTURO COMUM. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1991.

OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. **Análise e solução de problemas de desempenho na empresa**: o método ASPD. São Paulo, Atlas, 1977.

PAULI, Gunter. *Breakthroughs: what business can offer society*. Surrey, UK: *Epsilon*, 1996.

PELIANO, Anna M.T.M. **A iniciativa privada e o espírito público**: um retrato da ação social das empresas do sudeste brasileiro. Brasília, março de 2000. Fonte: www.ipea.rel_fin/17/07/2001 14:25.

QITS (*Quartz Industrial Trade System*). *Proceedings of the first workshop on QITS: material life-cycle and sustainable development*. (realizado em Campinas, UNICAMP, 2 a 4 de março de 1998). Japão: UNU/IAS, UNICAMP, 1998.

RETS (Revista do Terceiro Setor) ano 2, nr. 44 (19/7 a 26/7/99). **Pesquisa inédita revela dados sobre voluntariado empresarial**. (site *download* estudo www.rits.org.br/rets/edicoes_a/ed260/re_novidade.ctm) 487 KB, 10/8/99. São Paulo: CEATS/USP, 1999.

RICHERS, Raimar. Objetivos com razão de ser da empresa. **Revista RAE**, São Paulo 34 , p 50-62, Jan/Fev 1994) (é uma versão reduzida do artigo original na RAE, sob mesmo título, em julho /setembro de 1980).

ROTMANS, Jan, VRIES, Bert de. *Perspectives on global change: the targets approach*. Cambridge, UK: Cambridge University, 1997.

SALM, José Francisco. Notas e material da disciplina sistemas organizacionais. Ministrada no PPGEP/UFSC (1º trimestre). Florianópolis, 1996.

SCHARF, Regina. “Empresas conquistam certificação social”. *Gazeta Mercantil*, 7/12/98, p. A-9.

SKLAR, Robert. **História social do cinema americano**. São Paulo: Cultrix, 1978.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STIGSON, Björn. *The Business Agenda for sustainability in deleveloping and emerging countries*. Presidente do *World Busines Council for Sustainable Development*, November, 1999. 1999 a <http://www.wbcds.ch/Speech/s68.htm>

_____. *Why Eco-efficiency? WBCSD development of the concept and of eco-efficiency metrics*. 1999 b <http://www/sbcds.ch/>.

STONER, James, FREEMAN, R. Edward. **Administração**.5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1990.

SVENDSEN, Ann. *The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationships*. EUA, São Francisco: Berrett-Koehler Publisher, 1998.

UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*). **World Investment Report 2000:cross-border mergers and acquisitions and development**. (WRI2000) *United Nations, New York and Geneva*, 2000.

UNOURA, Masako. *Zero Emissions Research Initiative*. In **UNU/IAS Report 2000**.(p.18) *Tokyo: United Nations University, Institute of Advanced Study*, 2000.

UNU WORLD Congress on Zero Emissions, 2, 1996, Chattanooga, Tennessee. Proceedings ... Tokyo: United Nations University, Institute of Advanced Study, 1996.

UNU WORLD Congress on Zero Emissions, 3, 1997, Jakarta, Indonesia.

VERFAILLIE, Hendrik, BIDWELL, Robin. *Measuring eco-efficiency: a guide to reporting company performance*. WBCSD, junho, 2000. www.wbcds.org

WBSCSD. *What is eco-efficiency?: The WBCSD perspective*. (junho, 2000) www.wbcds.org

WOOD, Donna J. *Corporate Social Performance Revisited*. *Academy of Management Review* 1991. Vol 16, no. 4, p. 691-718.

BIBLIOGRAFIA

- ÁVILA, Fernando B. **Introdução à sociologia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Agir, 1977.
- ARISTÓLES **Ética a Nicômacos**. (trad. Mário Kury) 3 ed. Brasília: Editora UNB, 1992.
- APO. **Cleaner production for green productivity: asian perspectives. Report of the APO Basic Research VII on Productivity and Environment**.(SAKURAI, Kunotoshi - org.) Japão: APO (Asian Productivity Organization), 1995.
- _____. **Labor Management cooperation: from labor disputes to cooperation**. Japão: APO 1996.
- _____. **Report of Workshop on ISO 14000 for Small and Medium Enterprises**. (realizado em Hong Kong de 10 a 13 de setembro de 1996). Japão: APO, 1997.
- _____. **Green productivity in pursuit of better quality of life**. Japão: APO 1997.
- _____. **APO Productivity Journal**. Summer 1997.
- _____. **APO Productivity Journal**. Winter 1997.
- AYRES, Robert U, SIMONIS, Udo E. **Industrial metabolism: restructuring for sustainable development**. Japão: United Nations University(UNU) Press, 1994.
- AYRES, Robert U, WEAVER, Paul. **Eco-restructuring: implications for sustainable development**. Japão: UNU Press, 1998.
- BARBIERI, José C. **Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21**. Rio de Janeiro (Petrópolis): Vozes: 1997.
- BEAZLEY, Mitchell. **Cuidando do Planeta: uma estratégia de sobrevivência**. (IUCN, UNEP, WWF) Rio de Janeiro: Salamandra, 1995.
- BOLLIER, David. **Aiming higher: 25 stories of how companies prosper by combining sound management and social vision**. EUA: AMACON (American Management Association) – The Business Enterprise Trust, 1997.
- BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.
- BROWN, Marvin. **Ética nos negócios**. Tradução Flavio Steffen (*working ethics: strategies for decision making and organizational responsibility, 1991*). São Paulo: Makron Books, 1993.
- BRÜSEKE, Franz J. **A lógica da decadência: desestruturação sócio-econômica, o problema da anomia e o desenvolvimento sustentável**. Pará: Editora Cejup Ltda., 1996.
- CHANLAT, Jean-François.(org.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3 ed.(trad.) São Paulo. Atlas, 1996.

CHRÉTIEN, CLAUDE. A ciência em ação: mitos e limites. (trad. MariaL. Pereira) São Paulo: Papirus. 1994.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial.** (trad. Nivaldo Montingelli Jr., original *How to improve human performance: behaviorism in business and industry*) São Paulo: Editora Harper & Row do Brasil Ltda. 1984.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição:** Estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DRAKE, Richard I., SMITH Peter J. **Ciência do comportamento na indústria.** (trad. Cyro Bernardes) São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos.** (trad. Carlos Malferrari) São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

DELORENZO NETO, Antônio. **Sociologia aplicada à administração:** sociologia das organizações. 7 ed (ampl.) São Paulo: Atlas, 1986.

ESSER, Klaus, HILLEBRAND, Wolfgang, MESSNER, Dirk, MEYER-STAMER, Jörg. *Systemic competitiveness: new challenges to businesses and politics. In: Economics (a biannual collection of recent German studies), v. 59. Alemanha (Tübingen): Institute for Scientific Co-operation, 1999.*

ETZIONI, Amitai. **Modern organizations.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1964.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral:** previsão, organização comando, coordenação, controle. (trad. Irene de Bojano e Mário de Souza) 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, Leila, VIOLA, Eduardo (orgs.) **Incertezas de sustentabilidade na globalização.** São Paulo: Editora da UNICAMP, 1996.

FERREIRA, Lúcia C. **Os fantasmas do vale:** qualidade ambiental e cidadania. São Paulo: Editora da UNICAMP, 1993.

FUKUDA, Yasusi, SASE, Tohru. **Integrated productivity & quality improvement (IPQI) for productivity facilitators.** Japão: Japan Productivity Center for Socio-Economic Development- Overseas Technical Cooperation Dept., 1994.

GIBSON, Rowan.(org.) **Repensando o futuro:** repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercado e o mundo. São Paulo: Makron Books, 1998.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade.** (trad. Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GILES, Thomas R. **Dicionário de filosofia:** termos e filósofos. São Paulo. EPU, 1993.

GSÄNGER, Hans (German Development Institute). *Basic social services, economic growth, and poverty alleviation: remarks concerning the discussion on the 20/20 initiative. In Economics, v. 59. Alemanha (Tübingen): Institute for Scientific Co-operation, 1999.*

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prince-Hall do Brasil, 1984.

Harvard Business Review. **Mudança**. (tradução Afonso C. da Cunha Serra). Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. (org. *The Peter F. Drucker Foundation*). São Paulo: Futura, 1996.

HIRSCHAMN, Albert O. **As paixões e os interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes de seu triunfo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

HOGAN, Daniel J., VIEIRA, Paulo F. (orgs.) **Dilemas socioambientais e desenvolvimento sustentável**. 2 ed. São Paulo: Editora da UNICAMP, 1995.

KWASNICKA, Eunice L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1989.

KUHRE, W. Lee. **ISO 14031: environmental performance evaluation (EPE)**. Nova Iorque: Prentice Hall, 1998.

LAGO, Benjamim M. **Curso de sociologia e política**. Rio de Janeiro (Petrópolis): Vozes, 1996.

LEWIS, James P. **Como gerenciar projetos com eficácia**. (Série Trabalho eficaz) (trad. Gilberto A.B. Couto, *Fundamentals of project management*) Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LO, Fu-chen, MORITA, Tsuneyuki, SHISHIDO, Suntaro. **The sustainable future of the global systems: issues, models and prospects**. Japão: UNU/IAS 1999. (em especial: Ayres, Robert U. (INSEAD, França) *Industrial metabolism, the materials cycle and global change*, Capítulo 19)

MAEDA, Kenji Maeda, MAEDA, Uasuji. **TQM in the construction industry- Maeda Corporation**. (*Productivity series no. 26*). Japão: APO, 1997.

MATOS, Francisco G. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Fator QF - quociente de felicidade: ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAYER, Raymond R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1990.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROKOPENKO, Joseph, NORTH, Klaus. **Productivity and quality management: a modular programme**. (*Part I -Productivity and quality improvement: concepts, processes and techniques; Part II -High potential productivity and quality improvement areas*). Japão: APO e *International Labour Office* (ILO, Suíça), 1996.

RAMOS, Guerreiro. **A redução sociológica**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1996.

RIBEMBOIM, Jacques (org.) **Mudando os padrões de produção e consumo: textos para o século XXI**. Brasília: IBAM/MMA, 1997.

SAUTTER, Hermann (*University of Göttingen*). *The institutional possibilities and ethical quality of development cooperation*. In *Economics*, v. 59. Alemanha (Tübingen): Institute for Scientific Co-operation, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. (trad. Regina Amarante) São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. (trad. Antônio M. da Silva) Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SOUTO, Cláudio. **O que é pensar sociologicamente**. São Paulo: EPU, 1987.

TENÓRIO, Fernando G. (coord.) **Gestão social: metodologia e casos**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

_____. (org.) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

VARELLA FILHO, Vidal. **Os pólos da questão: um guia para administração de conflitos nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 1993.

Veja. Revista Veja, 18 de outubro de 2000 – Prêmio Nobel de Economia 2000: James Heckman (desenvolveu uma fórmula estatística para mensurar o sucesso dos programas sociais, sendo possível aferir com exatidão na melhoria da renda e na diminuição do desemprego).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Paulo F., *et al.*(org.) **Desenvolvimento e meio ambiente no Brasil: a contribuição de Ignacy Sachs**. Porto Alegre: Pallotti; Florianópolis: APED, 1998.

WBCSD. *Sustainability in Globalized Markets: what stakeholders in emerging economies have to say is eco-efficiency?* (Bebet Gozun, *Philippine Business for the Environment*; Markus Lehni, WBCSD) *Preseantation at the 4th International Business Forum on Sustainable Consumption and Production*. (nov, 1999)
www.wbcsd.ch/sim/STMRegDialPresCDGBerlinOct99.pdf (acessado em 20.09.00)

WBCSD. WBCSD: perspectiva global sobre ecoeficiencia. (Dr. Markus Lehni, WBCSD, presentation at “responsabilizada Social Corporativa, Mercados y Ecoeficiencia”, 9 September 1999, Buenos Aires) *EEESpeechBuenosAires.ppt*
www.wbcsd/speech/eespeechBuenosAires.pdf

YAMANOUCHI, Teruo. **A new study of technology management**. Japão: APO, 1995. (original japonês 1992, *Shin Gijutsu Keieiron* by *Nihon Keizia Shimbun, Inc. Tokyo, Japan. 1992 by Teruo Yamanouchi*) (EUA: Quality Resources, 1995)

APÊNDICE - ABRASILIANAR

1 - Esfera Econômica

1.1 – Compra e venda

O *site* da Trevisan (<http://www.faculdadetrevisan.com.br/>) foi acessado em 27.07.01, reúne casos divulgados nos principais jornais. A seguir, alguns desses exemplos, acrescidos de alguns selecionados na Gazeta Mercantil.

compra

- Varejo - O Ponto Frio, do RJ, comprou por R\$ 12,1 milhões os 81 pontos comerciais da Disapel, em regime de autofalência (arrematou em leilão). (25.07.00: Gazeta Mercantil, p. 1; Folha de S.Paulo, p. B2; O Estado de S. Paulo, p. B8; Valor Econômico, p.B4; O Globo, p. 25; Jornal do Brasil, p. 16; DCI, p. 18, e Diário do Grande ABC, p. 5)
- Papel e Celulose - A Klabin de Papel e Celulose comprou sua principal concorrente, a Igaras Papéis e Embalagens, fabricante de papéis e caixas de papelão, que pertencia à Cia. Suzano de Papel e Celulose e à *Riverwood International Corp.*, empresa norte-americana. (25.07.00: Folha de S.Paulo, p.B7, Gazeta Mercantil, p.C8; DCI, p.18, e Valor Econômico, p.B)
- Supermercados - O Carrefour vai comprar os 72% que ainda não possui na rede belga de supermercados *Gib Grooup S/A (GB)*. (26.07.00: O Estado de S. Paulo, p. B10; Valor Econômico, p. B7, e O Estado de S. Paulo, p. C7).
- Eletromecânica - A Weg S/A anunciou a compra de duas fábricas no exterior: uma no México, adquirida da multinacional *Asea Brown Boveri (ABB)* e outra, na Argentina, aquisição da indústria de disjuntores *Intermatic*. (27.07.00: Gazeta Mercantil, p. C5 e O Estado de S. Paulo, p. B10)
- Mineração - A Rio Tinto anunciou que recebeu aprovação dos órgãos reguladores europeus para a compra da *North Ltd*, por US\$ 2.8 bilhões ou US\$ 1.6 bilhão. (03.08.00: Gazeta Mercantil, p. B17, e Valor Econômico, p. B9)
- Têxtil - Os proprietários da Menegotti Industrial, empresa do setor têxtil com sede em Jaraguá do Sul, compram o controle da rede Colcci. (Valor Econômico, 03.08.00, p. B9)
- A última grande empresa de defensivos agrícolas do Brasil que ainda contava com participação expressiva de capital nacional, a Milenia Participações Societárias S/A, de Londrina Paraná (PR), foi adquirida integralmente por sua controladora estrangeira, a *Makhfeshim-Agan Industries Ltd*. O negócio foi fechado na última sexta-feira com a aquisição de 28,5% do controle acionário da Milenia, ainda de propriedade de cinco sócios minoritários brasileiros. (Gazeta Mercantil, 07.08.00, p. A5)
- Alimentos - A *Unilever* informou que planeja fazer uma emissão de títulos no valor de 7 bilhões de euros (US\$ 6,4 bilhões) para financiar parte da compra da indústria americana de alimentos *Bestfoods*. A *Unilever* anunciou em junho que pagará US\$ 24,3 bilhões pela *Bestfoods*. Parte em dinheiro e parte assumindo dívidas da empresa fabricante da maionese *Hellman's*. No Brasil, a compra da *Bestfoods* jogou nas mãos do conglomerado anglo-holandês os ativos da Refinações de Milho Brasil (dona das marcas: *Hellman's*, *Knorr*, *Mazola* e *Maizena*) e da *Arisco*, cujo controle acionário fora adquirido pelo grupo americano em fevereiro por US\$ 490 milhões. (Valor Econômico, 09.08.00, p. B7)
- Fertilizantes - Wladimir Puggina, o primeiro e único dono da Fertibrás (considerada um dos próximos alvos das multinacionais), surpreendeu, foi às compras em vez de vender. A *Fertibrás* adquiriu a pernambucana Agrofertil, que pertencia ao empresário Paulo Figueiredo. (Valor Econômico, 09.08.00, p. B12)

- Siderurgia - A siderúrgica brasileira Aços Villares passou a ser controlada pela Sidenor, maior siderúrgica da Espanha. A Sidenor adquiriu 58,44% do capital total da Aços Villares. (Folha de S.Paulo, 17.08.00, p. B12)
- Metal - A Alcoa, maior produtor de alumínio do mundo, anunciou ontem um acordo para adquirir a divisão de chapas de alumínio, lâminas e extrusão da companhia *Luxfer*, filial da *British Aluminium*. (Valor Econômico, 25.08.00, p.B7) Na seqüência à sua recente onda de aquisições, a mineradora britânica *Billiton Plc* fechou um acordo para comprar uma refinaria de alumina da americana *Alcoa Inc.*, na Austrália, por US\$ 1.5 bilhão.(O Estado de S. Paulo, 29.08.00, p.B14). “*Billiton compra empresa a granel*”. A terceira maior fabricante mundial de alumínio fechou acordo para comprar a participação majoritária pertencente à Alcoa em uma refinaria australiana de alumina por US\$ 1,49 bilhão. (Valor Econômico, 30.08.00, p. B10)
- Alimentos - Globoaves compra granja da Sadia. A Globoaves deve assumir no próximo mês a unidade de produção de matrizes e incubatório de ovos da Sadia em Itirapina, SP. Com nove incubatórios espalhados pelo PR, SP, MG, ES, a Globoaves é a maior produtora independente de pintos de corte do país, com um alojamento de 26 milhões de aves/mês, o que corresponde a cerca de 10% do total do alojamento mensal. (Valor Econômico, 20.06.2001, p. B10)
- Médico - Hospitais e laboratórios são alvos de aquisições. Grupos como Notre Dame Intermédia, São Luiz, Delboni Auriemo e Vita lideram uma onda de aquisições que deve resultar na formação de grandes redes hospitalares e atrair investidores estrangeiros. (Valor Econômico, 05.06.01, p. B4)
- “**Solectron fecha acordo para comprar C-Mac por US\$ 2,7 bilhões**”. A Solectron, maior fabricante de produtos eletrônicos com marcas de outras empresas, fechou acordo para comprar a canadense *C-Mac Industries* (ações e assunção de dívidas). Com essa transação, ganhará 52 fábricas. As companhias do setor, fabricantes de computadores pessoais, telefones celulares e equipamentos de telecomunicações para empresas como a Nortel e Ericsson, estão comprando umas às outras, à medida que a demanda por produtos eletrônicos diminui. (GM, 10 a 12.08.01, p. C4).
- “**Continental Airlines cobiça a Transbrasil**” A Continental (a 5ª maior do EUA) está de olho na Transbrasil. Vários meses de conversações podem evoluir para compra de participação acionária. Negocia-se um acordo que pode ser de um simples sistema de compartilhamento de vôos (*code-share*) à aquisição de parte da empresa. A Varig atravessa crise, tem cancelado rotas para melhor aproveitamento dos aviões e também enfrenta insatisfação dos funcionários. (GM, 10 a 12.08.01, p. C8)
 “**Star Alliance poderia dar ajuda financeira à Varig**: companhias que formam aliança ajudaram a *Air Canada*, no ano passado, que enfrentava problemas de caixa”. Nessa aliança estratégica de cias. aéreas, a empresa brasileira faz parte. (GM, 22.08.01, p. C3)
- Cade aprova **compra de supermercados**. Três operações envolvendo a compra de pequenas redes de supermercados do interior do país por grandes grupos do setor foram aprovadas pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). A Carrefour Com. E Ind. Ltda. para as operações de compra da Unibrás Alimentos, que atuava com a rede Roncetti de Supermercados, no ES, e para a aquisição da Comercial Matheus Vinhedo Ltda., de Vinhedo, interior paulista. A Sonae Distribuidora S/A teve aprovada a compra da Pedro Muffato e Cia Ltda. (rede de supermercados Muffatão), com atuação no PR. Em todos as 3 o Cade considerou a concentração nos mercados regionais. (GM, 15.06.01, p. A13)
- “**Weinmann compra concorrente para enfrentar estrangeiros**” A *Weinmann* Laboratório, empresa porto-alegrense de análises clínicas, comprou sua concorrente, a *Faillace*. Mas pretende manter-se no varejo com nomes e marcas diferentes, pois neste setor as pessoas se identificam com os laboratórios e até os médicos. (GM/RS, 16.08.01, p.1 -capa).

- “*Santander* mantém planos na América Latina: Emílio Botín não descarta novas aquisições na região e prevê lucros 50% superiores, de US\$ 1,5 bi neste ano”. Ele, o presidente do grupo, diz estar no BR para fazer investimento de longo prazo. Outra meta é fazer o BANESPA, sua mais recente aquisição no País, terminar ano que vem com lucros líquidos de US\$ 750 milhões. Também o fato de estar no Brasil permite uma diversificação dos negócios do BSCH. (GM, 22.08.01, p. B3). Deste grupo, Santander, também consta notícia na parte social - manifestação contra (sindicato).

- “**Os novos donos do açúcar: fusões e aquisições de usinas** movimentam R\$ 1 bilhão em 4 anos” Este processo no setor sucroalcooleiro, nos últimos 4 anos, fez com que mais de 20 grandes negócios fossem realizados no centro-sul brasileiro.(GM, 24 a 26.08.01, capa).

“**Fusão e aquisição de usinas em ritmo acelerado:** nos últimos quatro anos, foram cerca de 20 transações, a maioria no Centro-Sul, que movimentaram R\$ 1 bilhão no setor sucroalcooleiro”. Nos últimos 4 anos, pelo menos 20 usinas de açúcar e álcool fundiram-se ou foram adquiridas por grupos maiores. A situação atual do setor favorece as aquisições. Antes das *tradings* voltadas somente para a comercialização, estão interessados em participar do processo de produção. Hoje, o Brasil conta com 221 usinas do Centro-Sul e outras 86 no Norte e Nordeste. Há um movimento nacional de aquisições e os grandes grupos nordestinos atuam como **compradores** nesse processo. Mais capitalizadas, as usinas de Pernambuco, por exemplo estão abertas a parcerias. O grupo alagoano não descarta uma joint venture. (GM, 24 a 26.08.01, p. B16).

- Fumo - *Gallaher* compra a *Austria Tabak*. A *Gallaher Group*, fabricante britânica dos cigarros *Benson & Hedges* e *Silk Cut*, fechou acordo para comprar a *Austria Tabakwerke* por 2,1 bilhões de euros (US\$ 1,8 bilhão), incluindo a dívida, para se tornar a quarta maior empresa do setor de tabaco da Europa. A *Gallaher* vai pagar em dinheiro pela participação de 41,13% **do governo austríaco**. A *Gallaher* vai assumir US\$ 226,33 milhões em dívida e esta compra significa que vai poder expandir-se para o leste a medida que a União Européia (EU) endurecer as leis anti-tabagistas e o mercado britânico encolher em função das importações ilegais. Além disso, a empresa ganha unidades na Escandinávia, marcas regionais como a *Memphis* e um negócio de distribuição atacadista. (Gazeta Mercantil, 25.08.01, p. C6)

vendas

- Bebidas e Alimentos - A indústria de bebidas e alimentos Mavesa vai vender sua divisão de água mineral para a filial Pepsi Co. (O Estado de S. Paulo, 24.07.00, p. B11)

- Grupo Vicunha vende sua fábrica de celulose de algodão por US\$ 35 milhões para a norte-americana *Buckeye Technologies*. (Gazeta Mercantil, 27.07.00, p. 1).

- Material de Consumo - A Gillette decidiu vender sua divisão de produtos de papelaria - que inclui as marcas de canetas *PaperMate*, *Parker* e *Waterman* - para a também americana *Newell Rubermaid*, por um valor não revelado. (fonte: *The Wall Street Journal*, 23.08.00: O Estado de S. Paulo, p. B6 e Jornal do Brasil, p. 18)

- Varejo - *Unilever* vende várias de suas marcas. A Anglo-Holandesa Unilever vai vender várias marcas do seu portfólio de alimentos no mercado americano, entre elas os óleos Mazola e o Xarope de milho Karo para se concentrar nos produtos mais importantes. A medida faz parte do processo de integração com a americana *BestFoods*, comprada no ano passado. (O Estado de S. Paulo, 01.06.01, p. B11)

- Transporte - Varig procura comprador para 37% do capital. A Fundação Ruben Berta Participações (FRBPar), holding que controla o maior grupo de aviação da América Latina e tem interesses em diversos outros setores, já admite vender até 37% das ações da Varig como saída para reduzir seu endividamento de US\$ 1,3 bilhão. É a primeira vez que a FRBPar, dona de 87% das ações da maior empresa aérea nacional, discute seriamente a possibilidade de desfazer-se de parte de seu principal ativo para contornar os problemas que drenam há anos os seus resultados operacionais. No caso da Varig, o prejuízo aumentou 125% no primeiro

trimestre deste ano em relação ao mesmo período de 2000. O presidente do conselho de curadores da FRBPar revelou a este jornal que está decidido a negociar não só parte da Varig, mas também de outras companhias pertencentes ao grupo. (Gazeta Mercantil, 04.06.01, p.A1)

“**Varig espera vender participação até o fim do ano:** presidente da companhia aérea admite que a injeção de novos recursos é essencial para bancar os custos financeiros” (GM, 20.08.01, p.A11)

- **Farmacêutico - DuPont** pode vender unidade por US\$ 8 bi. *Bristol-Myers Squibb*, *Novartis* e *Bayer* estão entre as principais candidatas à compra da divisão de produtos farmacêuticos da *DuPont*. O que pode ser a solução para uma empresa que não quer promover uma grande fusão, no entanto, ao olhar para os produtos que eles têm, parece ser um preço muito, muito alto. As vendas da divisão de medicamentos da *DuPont* caíram 8,6%, para US\$ 1,49 bilhão no ano passado. A fabricante do medicamento para tratamento de Aids, *Sustiva*, e que tem 21 remédios em desenvolvimento, quer vender ou separar a divisão que considera muito pequena para ser competitiva. (Gazeta Mercantil, 05.06.01, p. C1)

- **Varejo - O grupo Omnilife** decidirá se vai comprar a *Body Shop*. A empresa mexicana Grupo *Omnilife* vai decidir em três semanas se irá efetivamente comprar a rede de produtos naturais *Body Shop*. A companhia anunciou a compra e agora está avaliando os números da *Body Shop*. (O Estado de S. Paulo, 11.06.01, p. B-10)

“Venda faz subir as ações da Body Shop” A *Body Shop International*, fabricante de produtos de beleza naturais, como os sabonetes *Seaweed* e *Loofah*, informou que está discutindo sua compra pelo Grupo *Omnilife S/A*. Com o anúncio, as ações subiram 16%. A varejista britânica tem um valor de mercado de 240,6 milhões de libras (US\$ 335,64 milhões). A *Body Shop* não quis comentar sobre notícia no *Wall Street Journal* sobre uma proposta de US\$ 500 milhões. Suas ações valem um terço do preço estipulado há dez anos, e informou que o faturamento anual vai cair até 15% depois que os clientes rejeitaram as novas linhas de produtos. Anita Roddick, que fundou a companhia em 1976 e possui um quarto das ações junto com seu marido, rejeitou a aproximação da *Lush*, uma concorrente menor, em março. (GM, 06.08.01, p. C5)

- **Bebida - Kaiser** negocia, de novo, a venda de seu controle para um grupo estrangeiro. Os acionistas brasileiros da Kaiser estão, mais uma vez, prontos para vender o controle da cervejaria. O grupo formado pelos engarrafadores da Coca-Cola no país, que detém 76% do capital do segundo maior fabricante brasileiro de cerveja, está envolvido em conversas com três ou quatro dos maiores grupos cervejeiros do mundo, os quais manifestaram interesse pela Kaiser. A venda é esperada para o final deste ano. (Valor Econômico, 08.06.01, p. B6)

“Acionista acha baixo preço pela Kaiser”: Presidente do conselho, Luiz O P. Gonçalves, nega proposta britânica. Ele nega e diz que pelo preço oferecido até ele compra. A atração pela Kaiser está no fato de ser um boa porta de entrada para o atraente mercado latino-americano. Só no BR pode-se expandir e dobrar o consumo per capita que hoje é 52 litros a/a. O impasse da Kaiser é dificuldade de expandir vendas frente à concorrência da AmBev (dona de 70% do mercado com as marcas Skol, Brahma e Antártica) (GM, 13.08.01, p. A4)

- “**Bayer recebe duas propostas pela divisão farmacêutica**”. (*Bloomberg News*). Com a retirada do mercado do redutor de colesterol Lipobay/Baycol, devido a 52 mortes nos EUA relacionadas ao uso do remédio, ações despencaram. Investidores dizem que a Bayer deveria separar e vender alguma de suas divisões, porque a estratégia de diversificação não está funcionando, e no setor farmacêutico ela é pequena para concorrer com eficiência. Alto funcionário na sede da Alemanha disse que a venda é uma possibilidade teórica, a qual atualmente descarta. Pode-se optar por uma participação minoritária em uma joint venture, em vez de vender todas as operações. Enquanto estuda uma possível venda da divisão farmacêutica, a Bayer avança no objetivo (tem recursos para aquisição) de compra da área de

produtos agroquímicos da francesa Aventis, que a tornaria uma das duas maiores fabricantes de agroquímicos do mundo. (GM, 14.08.01, p.C5)

“**Bayer** retira do Japão medicamento contra colesterol: fabricante alemão perdeu 25% de valor desde que iniciou a suspensão da venda Baycol, associado a 52 mortes.” (*Bloomberg News*, Osaka) Retira do mercado japonês 2 semanas depois de retirá-lo dos demais mercados. (A Bayer descobriu a aspirina há mais de 100 anos). (GM, 24 a 26.08.01, p.C6).

1.2 - Outras formas de expansão (fusão, joint venture, parceria e associação)

fusão

- Telecomunicação - A Telesp Celular estuda a realização de acordos ou até mesmo uma fusão com operadoras que atuam fora do Estado de São Paulo, como uma das alternativas para o plano de expansão dos negócios. (O Estado de S. Paulo, 26.07.00, p. B12)
- “Optel chega e aumenta competição em fibra óptica: começa a funcionar a associação entre *Corning* e Ficap para concorrer com a francesa Alcatel, a japonesa *Furukawa* e a italiana *Pirelli*”. Uma das primeiras providências da fusão é a unificação dos sistemas de informação. (GM, 13.08.01, p. C2)
- “Novo passo para a fusão *SKY/DirectTV*” (*Dow Jones Newswires/NY*) A fusão da Sky com a *DirectTV*, com quase 1,5 milhão de clientes cada uma, criará uma empresa única de TV via satélite, que cobrirá todo o continente latino-americano. Entretanto, o plano enfrenta oposição por parte dos órgãos reguladores antitruste. (GM, 14.08.01, p. C7).
- “**Aneel aprova cisão** da Bandeirante”. Aprovada a cisão da Bandeirante Energia, separação dos ativos entre a *Electricidade* de Portugal e o grupo VBC (Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa). (GM, 21.08.01, p. C7)
- “Tendência é de fusões na telefonia celular: em 2002, deverá haver uma grande das operadoras, que estão registrando crescimento com base em promoções” (GM, 23.08.01, Relatório da GM, p.3)

joint venture

- Automobilístico - GM e FIAT, detalhe da joint venture. Será em Turim (Itália) a sede da unidade de câmbio e motores da aliança estratégica firmada pela Fiat SpA e a *General Motors Corp* para a Europa e a América Latina. (25.07.00: Diário do Grande ABC, p.8 e Gazeta Mercantil, p. C8)
- Transporte - Uma das maiores empresas de aviação executiva da América Latina, a Líder Táxi-Aéreo, e o grupo inglês *BBA/Signature* assinaram contrato para criação de uma joint venture de manutenção de aeronaves e atendimento aeroportuário. Na nova empresa, a Líder Signatuer, serão investidos R\$ 100 milhões. (Valor Econômico, 18.08.00, p. B7)
- “**Aumenta a concorrência entre fabricantes de filtros**: as alemãs *Mahle* e *Hengst Filterweke* querem um pedaço do mercado dominado por *Mann*, *Fram* e *Tecfil*”. De olho no crescimento do parque automotivo brasileiro e no segmento de reposição, chegam ao País novos fabricantes de filtros para o setor. A Hengst, formou uma joint venture com a fundição catarinense Wetzell (Joinville) e foi entregue agora o primeiro lote de filtros de óleo lubrificante produzidos no Brasil para a DaimlerChrysler. O componente que está sendo fornecido foi batizado de Energetic (um filtro em módulos, fundido em alumínio, que é acoplado permanentemente ao motor, permitindo substituir só o filtro de papel na hora da troca). Nos filtros normalmente produzidos no País é descartada a parte metálica, plástica e de borracha. Isso tem **ganhos ecológicos** e atende às normas européias de meio ambiente. A Mahele produzirá o mesmo tipo de componente na sua fábrica. Produção de filtros em módulos é uma tendência e agrega maior nível de tecnologia à produção e tem a questão ambiental como um dos principais argumentos favoráveis. (GM, 09.08.01, p. C6)

- “Semco amplia serviços de controle de estoques”. A **Semco RGIS**, empresa que trabalha com inventário de estoques para redes varejistas (ela é resultado de uma joint venture entre o grupo paulista Semco e a norte-americana RGIS, formada em 1998), foi contratada pela Lojas Renner e negocia com o Grupo Sonae. As perdas anuais por erros de processamento de dados, roubo e mercadorias quebradas chegam a US\$ 2 bilhões, portanto o problema é que as empresas de varejo não sabem onde estão os erros e nem como eles ocorrem (Márcio Batoni). (GM/RS, 16.08.01, p. 3)
- “P&G e Coca-Cola reavaliam joint-venture”. A Procter & Gamble e a Coca-Cola reduziram planos de formar uma joint venture para vender sucos Minute Maid e Sunny Delight e os salgadinhos Pringles. (GM, 16.08.01, p. C4 - Nota, Bloomberg News)

parceria

- Internet - O Universo Online (UOL) e a Visa anunciam parceria para troca de tecnologia e segurança. (26.07.00: Folha de S.Paulo, p. B11; Gazeta Mercantil; p. B2; Valor Econômico, p. B5, e Diário do Comércio, p.7)
- Telecomunicação - Telemar e Lucent fecharam parceria e assinaram um contrato (US\$ 300 milhões) para fornecimento de equipamentos, software e serviços. (GM, 01.08.00, p. C4)
- Transporte - A Alitalia pediu uma indenização de US\$ 232 milhões à companhia aérea holandesa KLM por ter encerrado abruptamente em abril a parceria que as duas tinham há dois anos. (Fonte: *The Wall Street Journal*, 02.08.00: Jornal do Brasil, p.18, O Estado de S. Paulo, p. B10)
- Internet - A Zênite está desenvolvendo em parceria com a empresa paulista Trade Informática - que planeja montar uma fábrica no Nordeste - um software que será usado em um identificador de mãos. (Gazeta Mercantil, 09.08.00, p. 9)
- Escritório de **Advocacia** - Banca firma parceria com Andersen Legal Thiollier Filho rumo à globalização. Há mais de ano, associou-se a Fernando Pinheiro; agora anuncia a fusão com o escritório carioca de Rubens Branco e Marcelo Jordão. (Gazeta Mercantil, 15.08.00, p. 1)
- Produtos de consumo - A **Memphis**, tradicional fabricante de sabonetes, talcos e perfumes do RS, anunciou a criação de uma empresa em parceria com o grupo espanhol *Pig*. Marcas da *Memphis*: Alma de Flores, Senador, Biocrema e 4 Estações. As da espanhola são Carolina Herrera e Pacco Rabane. (Valor Econômico, 15.08.00, p. B8)
- Telecomunicação - A Gazeta Mercantil e a Rede Bandeirantes de Rádio e Televisão anunciaram a formação de uma parceria estratégica para divulgação de conteúdo. (Gazeta Mercantil, 24.08.00, p. A11)
- Alimentos - A unidade argentina da fabricante americana de alimentos *Kraft Foods* está unindo forças com o grupo argentino Arcor. A empresa dos EUA vai comprar a marca de suco em pó Verao, da Arcor, e esta em troca receberá licença para produzir e vender balas de goma Sugus. (O Estado de S. Paulo, 30.08.00, p. B10)
- Transporte - A *British Airways* (BA) e *American Airlines* tentam nova parceria e começam a consultar agências regulatórias nos EUA, em Bruxelas e em Londres para descobrir que restrições elas levantariam à nova tentativa de se formar uma joint venture separada pelo oceano atlântico. (Valor Econômico, 07.06.01, p. B3)
- Varejo - **Estrela** faz parceria com espanhola Chupa Chups. A maior fabricante brasileira de brinquedos se une a maior fabricante espanhola de brinquedos e doces. Estrela e *Chupa Chups* - que fatura US\$ 500 milhões e está em 174 países - acabam de assinar um acordo onde a brasileira vai distribuir, numa primeira etapa, e na outra fabricar os brinquedos recheados de balas, chicletes e pirulitos. (Gazeta Mercantil, 08.06.01, p. C5)
- Siderurgia - **Vale e Acesita** assinam acordo por dez anos. Contrato de exclusividade de compra e venda de minério de ferro e pelotas foi assinado ontem entre a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e a siderúrgica Acesita. (Valor Econômico, 20.06.01, p. B8)

“**Vale do Rio Doce toma posição no mercado chinês:** acordo com siderúrgica Shangai Baosteel para fornecimento de minério de ferro faz companhia disputar espaço com BHP e Rio Tinto na China”. A CVRD fechou parceria estratégica com a China, cujo acordo firmado com a siderúrgica *Shangai Baosteel Group Corporation* prevê venda de 6 milhões de toneladas. (GM, 22.08.01, p. C3)

- **Embalagem - Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) faz parcerias para ampliar mercado de latas.** O aumento da competição no Brasil do mercado siderúrgico leva a CSN a mudar sua estratégia de relacionamento com os clientes. A convencional assistência técnica começa a ser trocada por um sistema de parceria com os principais compradores. A CSN começa a contratar engenheiros, que darão dedicação integral às empresas, acompanhando todo o processo dentro das fábricas dos clientes e buscando soluções para otimizar a produção e reduzir custos. (Gazeta Mercantil, 20.06.01, p. C4)

- “**Modernizada, Pettenati agora quer crescer:** plano da tecelagem gaúcha é se aproximar das confecções e elevar exportações”. A **tecelagem gaúcha Pettenati**, fundada em 1964, saiu ano no passado do anonimato, na época das Olimpíadas, quando se passou a falar sobre tecidos inteligentes presentes nos uniformes dos atletas brasileiros. Investiu quase 8% do seu faturamento desde 1992 em tecnologia de ponta e é considerada uma das tecelagens mais modernas do país. É parceira da Olimpikus no desenvolvimento dos artigos esportivos para o Comitê Olímpico Brasileiro e no trabalho junto a estilistas. “Sempre que se pensava em roupa de atleta o objetivo era desempenho, agora aliam o conceito de conforto e praticidade que pode ser levado para qualquer roupa.” (GM, 08.08.01, p. C3)

- “**Fiateci faz 100 anos e se associa à Hisud**”. A Cia. Fiação e Tecidos Porto Alegre (Fiateci), produtora de fio cardados de lã, completa 110 (*sic*) anos de atividades e junto com a Hisud S/A, uma das 3 maiores fabricantes uruguaias de tecidos penteados de lã, anunciaram uma parceira estratégica na área comercial. A gaúcha franqueará sua rede comercial brasileira, enquanto a Hisud abrirá seus canais internacionais de vendas para a Fiateci. (GM/RS, 09.08.01, p. 3)

- “**A San Marino expande e inova no atendimento**”. A concessionária da Fiat, a San Marino (há 15 anos no mercado), por intermédio de seus Centros Automotivos San Marino Multimarcas (Fiat e demais marcas), estabeleceu parceria com os postos da distribuidora Ipiranga para inovar o atendimento de veículos e realizar serviços (itens de manutenção e desgaste). (GM/RS, 10 a 12.08.01, p.5)

- “**Mais vinho da Aurora no mercado exterior**”. A maior produtora e distribuidora de vinho do Brasil, a Cooperativa Vinícola Aurora, de Bento Gonçalves, acertou uma parceria com a *Covisan-Suter* (uma das 3 maiores vinícolas argentinas). Parceria tanto no campo operacional e mercadológico quanto no intercâmbio de tecnologias na área de vitivinicultura (intercâmbio de conhecimentos de seus enólogos e agrônomos). A brasileira vai distribuir os melhores produtos do grupo argentino no mercado brasileiro e os argentinos abrirão seus mercados na Europa, nos EUA, Ásia e em outros países para os vinhos produzidos pela Aurora. (GM/RS, 10 a 12.08.01, capa e p.7)

“Aurora festeja 70 anos e 17 prêmios: cooperativa é a empresa brasileira com mais medalhas no concurso de Londres”. Neste ano, a Cooperativa Vinícola Aurora teve 9 dos 15 vinhos brasileiros premiados, no total de 3000 amostras de 32 países e soma 17 medalhas em confrontos mundiais. (GM/RS, 17 a 19.08.01, p. 7)

- “**Magazine Luiza e UOL fazem parceria na web**”. Acordo publicitário dá ao Magazine Luiza possibilidade de levar sua marca para as grandes metrópoles; a empresa ainda tem um atuação interiorana - no total 108, são lojas espalhadas pelo interior de PR, MG, SP e MS. (GM, 17 a 19.08.01, p. C3)

- “**Copene e Proppet unificam compras e iniciam integração**”. As duas empresas, consumidoras de metanol, unificaram suas compras para ampliar o poder de barganha. Só

depois de completada a integração societária é que a Copene vai se beneficiar de sinergias tributárias. (GM, 17 a 19.08.01, p. C4).

- “Mais planos da **Petrobrás nos EUA**: estatal quer fincar sua bandeira também no varejo, com a venda direta de derivados”. Planos da Petrobrás para os EUA não são só nas áreas de exploração, produção e refino. Na área de distribuição de combustíveis, pretende adquirir uma rede de postos sozinha ou em parceria com uma cia. privada. (GM, 24 a 26.08.01, p. A4).

“Petrobrás lidera ranking das maiores empresas”. As 500 maiores empresas brasileiras lucraram mais e melhoram seus resultados financeiros nos últimos anos, de acordo com a Fund. Getúlio Vargas, que divulgou ontem o ranking 2001 das 500 maiores sociedades anônimas (com base no balanço contábil do ano fiscal de 2000). A Petrobrás lidera, seguida da TELESP, da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e Furnas Centrais Elétricas. No setor elétrico, ao comparar resultados isolados, percebeu-se situações distintas entre as empresas do setor. (GM, terça-feira, 14.08.01, p. C7).

“Petrobrás vai investir no Golfo do México: compra de petroleira visa ampliar reservas externas da estatal e atingir meta diária de produção de 300 mil barris de óleo, no exterior”. Petrobrás pode entrar na onda de fusões e aquisições que domina o setor de petróleo e gás nos últimos anos – e como **compradora**. (GM, 21.08.01, p. A6).

“CVM pede explicações à Petrobrás”. A CVM solicita manifestação sobre a política da Petrobrás de distribuição de dividendos (pagamento diferenciado para acionistas isentos de tributação). (GM, 21.08.01, p. C7).

associação

- O Unibanco, o Banco Argentino Galicia e a PT Prime, empresa do grupo Portugal Telecom, anunciaram a associação para o desenvolvimento de negócios corporativos na Internet voltados para o Mercosul. Serão constituídas duas empresas, uma de tecnologia e outra comercial (para a Gazeta Mercantil, 03.08.00, p. C3) ou duas empresas de tecnologia, uma no Brasil e outra na Argentina. (para o Valor Econômico, 03.08.00, p. B5).

- “Venda de suíno sem intermediário à Rússia: importador de carne brasileira quer diminuir os custos ao tirar as tradings do negócio”. Um ano depois de reinício das vendas ao mercado russo, os exportadores de carne suína começam a retirar a intermediação de tradings americana e européias das negociações. A Cooperativa Central Oeste Catarinense (**Coopercentral**), Chapecó/SC - pode contratar volume maior de importação, com ganhos de escala e redução do custo do frete. (GM, 08.08.01, p. B16).

- “Corol opera com **suco de laranja**”. Começa a operar a indústria de suco de laranja da **Cooperativa de Agropecuária Rolândia** Ltda. (Corol). A produção será vendida para o mercado europeu e processará a produção de 150 associados, de 30 municípios próximos a Rolândia (Paraná). (GM/RS, 09.08.01, p. 5).

- “Exportações puxam o resultado da **Sadia**: crescimento do consumo de carne branca aumenta as vendas para o mercado europeu”. A criação em julho da Concórdia Foods, associação da Sadia com Sun Valley (britânica, do grupo Cargill), com 50% de participação para cada uma. A Concórdia vai fortalecer posição da empresa brasileira nos mercados do Reino Unido e da Irlanda. Na parceria com a *Sun Valley*, a Sadia exporta industrializados de frango à subsidiária da Cargill, que, por sua vez, os distribui para a Europa (a Sun é a maior fornecedora na Europa de produtos à base de frango ao *McDonald's*). (GM, 09.08.01, p. C4).

“**Bactéria atinge frango britânico**”. Metade dos frangos vendidos no mercado britânico estão infectados pela campilobactéria, responsável por cerca de três quartos dos casos de envenenamento alimentar em pessoas. Testes em 5 mil aves, frangos frescos, apresentaram o dobro do nível de infecções das aves congeladas. (GM, 17.08.01, s/nr. p.).

- “**Consórcio** lança produto inédito”. A Associação entre os **12 fabricantes de móveis** do Estado, formalizada em março deste ano, se constitui na primeira rede de cooperação do setor moveleiro. A **Afecom** (Associação de Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares)

apresentou o primeiro produto projetado para ser produzido e comercializado em conjunto (poltrona desmontável de madeira e alumínio, para residência ou hotéis). No projeto foram trabalhadas questões de tecnologia, design, compra de matéria-prima e participação em feiras. O foco da Afecom é verificar os pontos fortes e fracos das pequenas e médias empresas para aprimorar os aspectos necessários para que elas ganhem competitividade. (GM/RS, 14.08.01, p.1- capa).

- **“TCO vai testar nova tecnologia:** Companhia recebe proposta para superar um sistema mais avançado à sua rede”. (Tele Centro Oeste - TCO). No mercado comenta-se uma associação da TCO com a Telemar ou com a Brasil Telecom. A TCO pode estar pensando em uma troca de capacidade telefônica com outras empresas. Quem apostava na venda da TCO, já não tem tanta certeza, já que uma parceria poderia ajudar a reduzir os custos fixos e melhorar a receita média por usuário. (GM, 14.08.01, p. C6).

- **“Consórcio de empresas para exportar erva-mate”.** A Agência de Negócios Internacionais do Banco do Brasil, em Caxias do Sul, está articulando a formação de um consórcio de indústrias ervaterias da região gaúcha da Mata Atlântica, visando impulsionar as exportações de erva-mate. Em reunião com 25 empresários, foi criada uma comissão para administrar o consórcio, apresentado resultado de pesquisa que sugere aprimorar suas condições (preços mais competitivos, desenvolver um sabor especial ou um nicho de mercado que se associe à saúde - nutraceutical, benefícios específicos para sua saúde). (GM/RS, 14.08.01, p. 5).

- **“Empresas unem-se para exportar frango: quatro companhias gaúchas** criam parceria e recebem apoio de um frigorífico italiano”. Quatro abatedouros gaúchos (Agrosul, Languiru, Nicoline e Frinal) formaram um consórcio. O consórcio terá apoio externo da *Senfter AG*, que em parceria com a Languiru, que tem experiência internacional, com plataformas na Itália, Alemanha, Holanda, Áustria, China e Brasil. (GM/RS, 16.08.01, p.B16).

- **“BF assume controle da indústria de carne Sola”.** A BF, formada por Bertin e Friboi, os 2 maiores frigoríficos do BR, prepara-se para assumir a fábrica e as marcas da indústria Sola S/A (RJ), empresa tradicional de carne bovina, com forte atuação no segmento de enlatados. (GM, 17 a 19.08.01, nota 1ª e p. B18).

- **“Confecção – Campo Grande sediará o primeiro condomínio industrial** de confecções do estado”. Área doada com incentivos da prefeitura. (GM, 17 a 19.08.01, p. A4).

- **“Aeroportos brasileiros atraem redes hoteleiras internacionais”.** Os de grande movimento despertam interesse das grandes redes internacionais, ex.: consórcio Odebrecht/Meliá no do RJ e o grupo Accor, em Guarulhos/SP. (GM Latino-Americana, 13 a 19.08.01, capa e p. 6).

- **“Agafarma quer liderança do setor”.** Rede de farmácias com pontos de venda independentes concentra 230 lojas em 90 cidades do estado RS. A idéia do associativismo (Agafarma) nasceu há cinco anos por iniciativa de 57 pequenos e médios empresários que procuravam sobreviver diante das grandes redes de farmácias. (GM/RS, 17 a 19.08.01, p.3).

expansão

- **Alimentos - Sadia cria quatro novas empresas.** (Foi solicitado a Trevisan mais informações, obtidas em 20.11.01) Objetivo é ganhar escala, diluir custos, aumentar exportações e explorar novos mercados como o de *food service*. Depois de criar dois novos negócios este ano – um junto com a Perdigão e outro com a Danone – a empresa catarinense vai formar duas novas empresas nos próximos dois meses. Com a inglesa *Sun Valley*, terá nova companhia para avançar nas vendas para a Europa. Além disso, está se associando a outras empresas para atuar no segmento de food service (fornecimento a restaurantes industriais, cadeias de lanchonetes, hotéis, o chamado setor de refeição fora do lar). Mas por que, exatamente, a Sadia está criando 4 novas empresas? “O primeiro motivo, é colocar **foco em determinadas atividades**, com gente voltada especificamente para cada mercado.. Segundo, juntando forças, você ganha escala, dilui custos e aumenta a eficiência”, conta Luiz

Fernando Furlan, presidente do conselho de administração da companhia, que no anos passado faturou R\$ 3,25 bilhões. Nos próximos 60 dias as duas novas empresas estarão saindo do papel (Jornal do Brasil, 18.06.01, p. 09)

- “Gerdau quer encurtar caminho no mercado”. Estratégia do Grupo Gerdau de encurtar caminho dos seus produtos no mercado e agregar mais valor à sua produção siderometalúrgica. Tradicional fabricante de matéria-prima (aço e ferro) para indústria mecânica e construção civil; agora ‘Casa Fácil’ atenderá consumidor final, no segmento de casa populares. (GM/RS, 08.08.01, p.5).

- “**Óculos** - a fábrica de óculos *Master Glasses*, em Lauro Freitas, ampliara a produção utilizando plástico, devido aos incentivos fiscais do programa Bahiaplast, do governo” (GM, 08.08.01, p. A4).

- “**Produção local se organiza e amadurece no Brasil**: na região de Goiânia e Anápolis, 13 indústrias químicas e farmacêuticas estão em expansão e outras 5 começam a ser instaladas”. Nos últimos oito anos, esse sistema produtivo local brasileiro alcançou bom grau de colaboração e complementariedade. A indústria farmacêutica nacional, para combater a hegemonia quase absoluta das multinacionais, depois da aprovação dos genéricos, ajudou na formação do pólo. Indústrias concorrentes uniram-se para construir um laboratório de bioequivalência (a empresa realiza testes para comprovar que os medicamentos fabricados na região têm os mesmos princípios ativos dos similares de marca, permitindo a classificação dos genéricos). Outro exemplo, só que em outro setor, é o que se dá em Bonito (MS), por sua diferença de outros pólos de ecoturismo: é o esforço de consolidar uma cadeia produtiva formal, que gera arrecadação para o município, renda para os proprietários e empregos, pois os visitantes não vão direto as fazendas, precisam passar numa agência para receber um *vaucher* (ida aos passeios com guia credenciado). Em 2000, a cidade recebeu cerca de 30 mil turistas. O IPEA dedica atenção a casos como o de Bonito, são os chamados **sistemas produtivos locais** - também conhecidos como *clusters* - que se desenvolvem fortemente no País, segundo Tironi (Dir. de Estudos Setoriais). A diferença do que ocorria nos antigos agrupamentos de empresas, os distritos industriais (em condomínios ou regiões abundantes em matéria-prima), e o que acontece hoje, é o evidente **aumento da sinergia existente entre empresas, muitas concorrentes** entre si, com casos de participação também do poder público. Esse envolvimento de concorrentes ou complementares, para Tironi, é uma das características dos *clusters*. O IPEA elaborou uma nomenclatura para o **grau de evolução e integração produtiva** dos vários casos pesquisados (ex.: agrupamento potenciais, emergentes, os maduros, os avançados e as aglomerações ou clusters, pólos tecnológicos e redes de subcontratação). Alguns deles nascem sem planejamento, apenas por vocação local, e com o tempo mostram-se soluções para competitividade e desenvolvimento locais. No Brasil, o que determina a vocação é condicionada à existência de recursos naturais específicos, e depois também infraestrutura, proximidade com mercados consumidores e formação da mão-de-obra especializada. Também, a Itália e a Alemanha fornecem suas receitas da política aplicada de **dividir os custos da educação profissional**, por meio de um contrato de formação trabalho (um terço para cada: a empresa, o município e o próprio beneficiário - que aceita salário mais baixo, pois precisa aprender). (GM, 08.08.01, p. A8).

- “**Languiru eleva produção de frango orgânico em 400%**”. A **Cooperativa Languiru**, de Teutônia, tenciona aumentar a produção das atuais 50 toneladas para 200. Esta cooperativa comercializa 25 toneladas no mercado gaúcho e igual volume no mercado paulista. O frango orgânico **Ki-Eco**, lançado no ano passado, é criado diferentemente, fica em aviário com baixa lotação se comparados aos aviários convencionais; é alimentado com cereais, recebe vacinas e as doenças são tratadas com ácidos orgânicos. Isto eleva o custo de produção em 25%. O consumo de ração do frango orgânico é maior, mas o custo é mais barato; na alimentação

convencional inclui, além dos grãos, proteínas animais e minerais sintéticos.(GM/RS, 09.08.01, p.5). Notícia da Languiru já constou na associação dos quatro abatedouros gaúchos.

- “Gasolina **Copene** entra na Fórmula Três: a central de matérias-primas de Camaçari segue o exemplo da Petrobrás, Texaco, Agip e Repsol e investe no marketing esportivo”. A Copene está apostando no marketing esportivo para divulgar sua gasolina, como já fazem as grandes distribuidoras, com o objetivo de reforçar a marca e desenvolver novos produtos. O automobilismo como veículo para exposição de suas marcas, ligando o seu produto (gasolina e lubrificante) com provas de velocidade e resistência (rally e kart).(GM, 10 a 12.08.01, p.C4).

- “**Companhias aéreas regionais perdem mercado: avanço das grandes empresas**, que buscam aumentar no interior do Brasil, ameaça a sobrevivência das pequenas”. As pequenas e médias empresas aéreas que operam linha regulares no interior do País dão sinais de que não têm mais forças para manter turbinas funcionando. Há quem acredite em **nichos de mercados**, como: a Puma Air que diz manter rotas lucrativas em toda a região que vai do Oiapoque, no AM, a Palmas, em TO e, outro exemplo típico da investida da Varig pode ser observado na rota Cruzeiro do Sul-Rio Branco, no Acre que “era uma linha bastante lucrativa, mas a Varig chegou, cobrando menos e perdemos o mercado”. Até mesmo gigantes internacionais têm manifestado interesse em firmar parceira com cias. regionais, como a Continental Airlines, 5ª dos EUA, busca parceiros em regiões estratégicas como Macaé (município a 200 km do RJ – indústria de petróleo). Havia subsídios desde 70, as empresas regulares recolhiam 3% sobre o valor de cada bilhete emitido no País, e parte era distribuídos as cias regionais (rotas pioneiras ou deficitárias). Mas, em 1999, foi reduzido para 1% ; e hoje Varig, Vasp e Tam, amparadas pela Justiça, não recolhem a taxa. (GM, 10 a 12.08.01, p. C8).

- “Siemens e Alcan esperam ganhar mais com energia”. A gigante alemã do setor de eletroeletrônica, *Siemens*, compensa o declínio das encomendas do setor de telecomunicações no Brasil com o crescimento de geração, distribuição e economia de energia. Já a *Alcan*, fabricante de alumínio canadense, amplia os negócios mediante aproveitamento de know-how com construção de pequenas/médias hidrelétricas para terceiros. (GM, 10 a 12.08.01, p. C4).

- “**Perdigão** registra lucro cinco vezes maior: exportações da cia. cresceram 81,5% no semestre e, mesmo com ameaça de apagão, vendas de congelados subiram 23% no período”. Números históricos, jamais vistos, devido a alta do dólar, aumento da demanda por carne branca na Europa (efeito vaca-louca), e redução de custos (farta safra de milho). Era aguardada queda nas vendas internas de congelados (processados e elaborados) diante do apagão, e isso não ocorreu, elas aumentaram, devido a boa distribuição que ajudou garantir entrega imediata ao cliente (varejo). (GM, 10 a 12.08.01, p. C6).

- “Mais eficiente, **AmBev** amplia resultados: lucros resistem à alta dos custos das matérias-primas e à desaceleração nas vendas”. Otimização de processos e pequenos reajustes de preços. O fortalecimento das receitas é resultado dos esforços da cia. junto à rede de revendedores para aperfeiçoamento da execução no ponto-de-venda e otimização do gerenciamento de receitas com as distribuidoras. Também reforçou a estratégia de distribuição direta, ampliando a participação em regiões ainda pouco cobertas e garantindo ganhos de escala em grandes capitais. Nas tentativas de otimização de processos ela conseguiu reduções de 13% das despesas gerais e administrativas e de 2% nas despesas com vendas. (GM, 10 a 12.08.01, p. C6).

“**Cade contesta descuido com AmBev: órgão exige de distribuidores provas de que falhou na fiscalização da empresa**”. A 3ª Vara Federal do DF contesta pedido judicial feito pela Abradisa para mostrar como está a fiscalização da união entre Brahma e Antártica no ano passado. Abradisa acusava a Ambev de práticas irregulares na distribuição de seus produtos. Cade diz ser nova política de distribuição da Ambev, se a mesma se recusar a vender seus produtos a um concorrente, aí sim estaria praticando ato limitador (enquadrada na Lei de Defesa da Concorrência, 8.884/94). Mas ser acusada de vender produtos com descontos

diferenciados não é conduta anticoncorrencial. Seria irregularidade se vendesse abaixo do preço de custo. (GM, 13.08.01, p. A14).

- “**Gol** espera chegar a 9% do setor”. A Gol Transportes Aéreos espera até dezembro atingir 9% da aviação comercial do País. Como a taxa média de ocupação das aeronaves foi de 81%, a Gol reservará parte desses assentos para serem negociados na Internet, por meio de leilões, 48 horas antes da data de embarque. Essa foi a primeira brasileira a operar no conceito de baixo custo, baixos preços, completa sete meses nos céus. (GM, 10 a 12.08.01, p. C8).
- “**Alpargatas** compensa queda nas vendas com exportações”. A fabricante de calçados São Paulo Alpargatas, dona das marcas Havaianas, Rainha e Topper começa a colher frutos do projeto de exportação iniciado este ano. A lista dos principais mercados incluem Europa, Austrália, EUA e Havaí. (GM, 10 a 12.08.01, p. C7).
- “Construção - **Rossi ganha com mudança de público-alvo**”. A Rossi Residencial muda segmento de classe, a média alta mostrou resultados. (GM, 10 a 12.08.01, p. C7).
- “**Agribusiness - Ribeirão Preto pode crescer até 20% com a cana**: revendas e construção civil são grandes beneficiadas pela valorização do açúcar e do álcool, além da co-geração de energia”. Cidade responsável por quase um terço da produção nacional de açúcar e álcool. Pesquisador do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial diz que o agro-negócio da região é formado por quatro C’s (cana, citros, café e carne bovina). A região é a maior produtora e exportadora mundial de sucos cítricos. Só o café é que não vai bem. (GM, 10 a 12.08.01, p. C7).
- “**Acesita** ganha com o racionamento: aumentam as vendas para fabricantes de equipamentos elétricos”. Com a queda nas exportações de aço inoxidável, a Acesita (fabricante de aços inoxidáveis e de ligas especiais) compensa com o aumento de demanda por aços siliciosos. (GM, 10 a 12.08.01, p. C1).
- “Fabricantes estudam **aluguel de turbinas a gás**: Alston e GE consultam clientes para um tipo de operação inédita no Brasil, mas que já é muito comum no exterior”. As duas estudam trazer para o País turbinas usadas de termelétricas movidas a gás natural. Aluguel de máquinas recondiçionadas à indústria consumidora de eletricidade. (GM, 10 a 12.08.01, p. C1).
- “**Cresce participação do açúcar brasileiro no exterior**: custo de produção das usinas do País atinge em média US\$180, quase metade em relação ao US\$ 335 de concorrentes como Austrália”. Altos investimentos em tecnologia e desenvolvimento de variedades produtivas de cana somados aos baixos preços da terra e às favoráveis condições climáticas fazem o BR um dos maiores produtores mundiais, com menor custo da matéria-prima. Os produtores brasileiros têm fôlego para abrir novos mercados, o que depende basicamente do **combate ao protecionismo**, sobretudo dos EUA, União Européia e Japão. (GM, 10 a 12.08.01, p. B16).
- “**Avon investe em linha para adolescentes**: vendas em lojas procuram atrair clientes que não gostam do sistema porta a porta”. Desenvolve produtos para adolescentes que lançará em 2003. Este mês começou a vender sua linha de maquiagem nas lojas J.C. Penney, visa atrair clientes mais jovens, os que não gostam de venda porta a porta. (GM, 13.08.01, p. C8).
- “**Nordeste tenta atrair cerâmicas catarinenses**: à guerra fiscal somam-se vantagens como preço do gás natural e doação do terreno”. Os governos da BA, PB e RN lançaram um pacote tentador para atrair fabricantes catarinenses de cerâmicas: terreno grátis, isenção de impostos por um período x, mão-de-obra abundante e gás natural barato. A Cecrisa inclui isso no seu planejamento estratégico e a Itagrês (Tubarão) vai se instalar logo no Nordeste. (GM, 13.08.01, capa e p. A6).
- “**Pequenos varejistas desafiam os grandes**”. Pequenas e médias redes de supermercados do interior, como Gimenes, Savegnano, Galassi (SP), Volte Sempre (PE) e Zaffari (RS), conseguem enfrentar grandes como Carrefour, Pão de Açúcar e Bompreço. “**Pequenos supermercados crescem no interior**: baixo preço é a principal arma das redes de menor porte para enfrentar os grandes grupos, que também reduzem o tamanho de suas lojas”.

Oferecem pouca variedade de produtos, compensada por um preço mais baixo. Como resposta, os grandes supermercados já optaram por construir lojas menores sob novas bandeiras. (GM, 13.08.01, capa e p. C8)

“Supermercados – Planalto Paulista”. O Carrefour investe cerca de R\$ 35 milhões e inaugura até final do ano mais cinco lojas com a bandeira Champion (abrirá unidades em Campinas, Itu e Birigui e negocia uma na capital paulista). (GM, 09.08.01, p. A4).

- “**Montadoras novatas avançam em meio à retração**” e “**A arrancada das novas montadoras: há nicho em mercado contraído**”. Grupo de fabricantes de automóveis, como Peugeot-Citroën (RJ), Nissan (PR) e a Ford (BA), avançam no mercado do País, no momento em que as vendas se retraem e forçam as 4 líderes (Fiat, Volkswagen, GM e Ford) a frear produção e reduzir a jornada de trabalho. As recentemente chegadas ao Brasil contrataram funcionários, aumentam a produção e adotam novos turnos na linha de montagem. Segundo, pesquisador da USP uma explicação é que as novas têm produtos tecnologicamente mais avançados e sua estrutura mais enxuta aumenta a produtividade. (GM, 13.08.01, capa e p. C1)

“**Ford cortará entre 4 mil e 5 mil empregos nos EUA**”. A Ford Motor pretende eliminar neste ano até 5 mil empregos (final de 2000 tinha nos EUA 45.822 trabalhadores). Calcula US\$ 700 milhões para custear as eliminações de vagas. (GM, 20.08.01, p. C8).

“**Fusão de marcas de luxo**”. A Ford realizará a fusão do setor de operações norte-americano de suas marcas *Aston Martin, Jaguar e Land Rover* em setembro. A nova organização é liderada pelo *Premier Automotive Group*, da Ford, onde o PR da Jaguar foi nomeado presidente. Veículos de luxo têm margens de lucro mais altos. (GM, 13.08.01, p. C1).

- “**Aposentadoria sob medida: planos especiais para evangélicos, jogadores de futebol e dekabseguis**”. A **segmentação** é a nova estratégia de um dos negócios mais promissores do mercado financeiro, a previdência aberta. A Canadá *Life* lançou um plano para fiéis de igrejas evangélicas da Bahia, para cativar cerca de 3,5 milhões de pessoas; no início do mês estreou o *Capital Esportivo*, para jogadores de futebol de SP, em parceria com o sindicato da categoria. A Itaú Previdência lançará neste semestre um para os dekabseguis (brasileiros descendentes de imigrantes japoneses que migram para trabalhar no Japão). (GM, 13.08.01, capa e p. A8).

- “**TecBan compartilha rede com bancos: empresa investe no sistema e estima atingir 65 milhões de transações em quatro anos**”. A Tecnologia Bancária S/A compartilha atendimento bancário por várias redes – o portador de cartão de um banco pode usar máquina de outras instituições. O compartilhamento de máquinas pelos bancos (hoje 11) aumenta a escala das operações, reduz os custos e investimentos em novos equipamentos, além de ampliar a base de pontos de atendimento dos emissores dos cartões. (GM, 13.08.01, p. B2).

- “**A virada das Lojas Americanas**”. Após 3,5 anos de um grande processo de **reestruturação**, que culminou com a chegada de um novo presidente, as LA começa a colher os frutos. Promoveu mudanças nos processos internos, instalou sistema de controle e centralizou a operação de logística; além de venda pela Internet. (GM, 13.08.01, p. C4).

- “**CSN diminui prejuízo no semestre: variação cambial de 17,9% é tida como principal vilã do resultado negativo no período**”. A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) conseguiu crescimento da receita devido aumento de 13,6% no preço médio dos produtos comercializados e à **melhoria de ‘mix’ de vendas**. O mix de produção conseguiu minimizar os efeitos negativos da queda de sua produção de aço. (GM, 14.08.01, p. C7).

- “**Varig terá até canal de TV a cabo**”. A Varig cria uma nova empresa, a **Varig Virtual**, abrigada dentro da Varig Participações em Serviços Complementares (VPSC), que é a controladora da rede Tropical de Hotéis, do sistema eletrônico de controle de vendas de passagens e pacotes turísticos Amadeus e da operadora de serviços aeroportuários Sata. A Varig Virtual concentrará na venda de passagens aéreas pela Internet e terá um canal de tv a cabo, hospedado na NET, com a mesma função do site, voltado para a comercialização de bilhetes. Parceiros internacionais são apresentados hoje; entretanto, pela **legislação vigente** as

cias. não podem vender bilhetes pela rede a preços inferiores que os cobrados pelas agências de viagens). O projeto da Internet poderá facilitar a busca de eficiência de venda. (GM, 14.08.01, p. C8).

- “**Receita da Suzano aumenta 10,7%**”. A Companhia Suzano de Papel e Celulose conseguiu aumento de desempenho no mercado interno, devido à decisão de concentrar-se em produtos de maior valor agregado. (GM, 14.08.01, p. C7).

“Suzano quer controle da Politeno: o objetivo do grupo é, posteriormente, comprar a própria participação na Rio Polímeros”. O grupo Suzano é dono de 35% da Politen (fabricantes de polietilenos) e estuda a compra de 30% do capital que está com grupos japoneses (*Sumitomo* e *Tichu*) e os 35% da Copenar. (GM, 21.08.01, p. C7).

- “**Construção** espera crescer 4% este ano”. Setor de construção de estradas, pavimentação e obras de terraplenagem em geral, espera aquecimento dos investimentos em obras públicas. Empreiteiros estão com muita expectativa em relação ao plano de recuperação de estradas que está sendo montado. Investimentos com apoio do Banco Mundial serão de R\$ 200 milhões. (GM/RS, 14.08.01, p. 3).

- “**Desvalorização do real reduz ganhos da USIMINAS**”. A Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (Usiminas), a segunda maior fabricante de aços planos do Brasil, diz (PR Rinaldo C. Soares) que o mercado interno permaneceu aquecido. Houve queda de demanda do setor de eletrodomésticos e a indústria automotiva não teve crescimento explosivo. Mas a indústria de tubos de grande diâmetro (investimento em petróleo e gás) cresceu, bem como a construção civil. Portanto, a flexibilidade da linha de produção é que os permitiu compensar um setor com outro. (GM, 14.08.01, p. C7).

- “**Microsiga e Dataul se separam: diferenças culturais acabaram com parceria** em pouco mais de um ano”. As duas empresas brasileiras de software que planejavam união de forças para poder competir com poderosas multinacionais (*IBM, Oracle e SAP*) sucumbiram frente às diferenças culturais. (GM, 16.08.01, p. C1).

- “**Filé direto para a panela**”. A **agropecuária Ana Paula**, de São Leopoldo, acompanha tendência de mercado e lança produtos de preparo rápido. Investimentos em adaptação das máquinas para garantir a gramatura correta dos produtos foram de US\$ 300 mil. (GM, 16.08.01, p.1).

- “**Caulim vai entrar na fórmula da tinta brasileira**: matéria prima extraída de mina da Imerys em Embu-Guaçu poderá substituir dióxido de titânio com garantia de opacidade e custo baixo”. Caulim (argila de cor branca) é usado para reduzir custos de matérias-primas, substitui materiais mais nobres ou branquea e aumenta a opacidade do papel. A indústria de papel é a maior cliente (95%) das mineradoras de caulim, seguindo-se a de fabricantes de cerâmica (5%). Uma mina em Embu-Guaçu (SP), da multinacional francesa Imerys, vai ampliar o leque de oportunidade para a indústria nacional de tintas. (GM, 16.08.01, p. C6).

- “**Festo aposta no crescimento das exportações**”. A alemã Festo, uma das líderes mundiais na produção e comercialização de equipamentos pneumáticos para automação industrial, projeta forte crescimento das exportações. A aposta no mercado brasileiro teve origem em 1968 e ao longo dos últimos 33 anos a planta do BR se tornou a maior do grupo fora da Alemanha. Desenvolve soluções que reproduzem o trabalho humano produzindo movimentos, com a utilização de ar comprimido, possui uma gama de 15 mil produtos e a empresa do BR cerca de 4 mil. A Festo alemã decidiu que cada planta industrial deve concentrar esforços em determinadas linhas. As competências ainda não foram definidas, mas BR deve ficar com equipamentos para indústria pesada e os de processo simples. (GM, 17 a 19.08.01, p. C2).

- “**Oderich abre novos mercados**”. A **Conservas Oderich S/A.**, de São Sebastião do Cai, investe em lançar novos produtos no mercado interno e externo. Uma linha específica para os hábitos da Coréia do Sul, como exemplo cita sopa de rabos de bovinos que já produz há 5 anos para esse mercado. Além de projetos semelhantes para o Iraque (pasta de berinjela e de

grão de bico), Rússia (carnes de panela, com alto valor calórico) e Uruguai (ervilha, milho, patês, mostarda e salsichas). A conquista de novos clientes foi por intermédio de feiras internacionais do setor. No mercado interno, a expansão é baseada na manutenção de distribuição dos produtos para as médias e pequenas empresas do varejo; bem como produtos inovadores como maioneses saborizadas. (GM/RS, 17 a 19.08.01, capa).

- “**Cave de Amadeu no mercado de MG**”. Dentro da estratégia de expandir atuação no País a gaúcha fechou contrato com empresa mineira que assume parte comercial e de marketing em MG. (GM/RS, 17 a 19.08.01, p.7).
- “Montadoras turbiram telemarketing: Peugeot, Ford e Volks aprimoram comunicação com clientes rumo ao carro sob encomenda”. (GM, 20.08.01, p. C8).
- “**Uruguai nos planos da Votorantim Cimentos: compra de jazida** pode levar a construção de fábrica e coloca a América Latina no processo de internacionalização da empresa”. Jazida de calcário no Uruguai, adquirida há pouco mais de um ano pela Votorantim (7ª maior fabricante de cimento do mundo), é um posicionamento estratégico para instalação futura de fábrica de cimento para atender países do Cone Sul. Pagou um preço baixo (US\$ 400 mil) por uma quantidade grande de calcário de qualidade. (GM, 20.08.01, p. C7).
- “**Diversificação é a estratégia da Luft para crescer**: exploração de nicho do mercado de logística e investimento em frota própria fez faturamento da transportadora aumentar 2000% em 5 anos”. Hoje, além do braço de transporte, tem seis empresas especializadas em logística integrada. Especialização (canais de distribuição), ações na área ambiental (motores eletrônicos) e reeducação dos motoristas condutores. Realizou associação com a Intec Transporte - distribuidora de produtos farmacêuticos, ampliando sua frota em mais 100 caminhões. (GM, 23.08.01, p. C2). (continua no item 2 mais informações)
- “**Bradesco ganha o Banco Postal**: por R\$ 201 milhões, instituição passa a operar no Correios e monta maior rede do mercado”. Bradesco espera conseguir clientes das classes C e D, e contará com a rede de 5,5 mil agências da ECT. (GM, 22.08.01, p. B4).
- “**Shoppings virtuais crescem com alianças de peso**”. Grandes portais fazem acordos para trocar sua ‘audiência’ por principais nomes do varejo on-line”. (GM, 23.08.01, p. C5).

1.3 – Barreiras e ‘lobby’

Como empecilhos à pretensão de expansão das empresas no mercado internacional existem barreiras (técnicas ou não). A seguir, estão relacionadas matérias da Gazeta Mercantil sobre essa questão e as tentativas de rompê-las e dois estudos que servem de referência nesta área.

- “**Ofensiva protecionista dos EUA força AL a investir em lobbies**: medidas vão exigir um trabalho organizado de empresários e governos em Washington”. Uma nova escalada protecionista em gestação nos EUA para os setores siderúrgico e agrícola vai exigir um trabalho organizado de *lobby*. A Associação Brasileira da Indústria de Óleos Vegetais (**Abiove**) contratará um escritório especializado nos EUA. Para o Ministro Celso Lafer, o País não tem tradição de fazer *lobby*, mas diz que embaixada brasileira lá alarga seus contatos. (GM Latino-Americana, 13 a 19.08.01, capa e pp. 3 a 5).
- “**Lobby nos EUA em defesa do Brasil**”. Quatro dos mais importantes setores – **aço, soja, suco de laranja, açúcar e álcool** - preparam estratégias para reagir ao protecionismo dos EUA. Vão usar as mesmas armas, o *lobby*, **escritórios de advocacia e relações públicas** serão contratados para pressionar o Congresso (onde tramitam projetos que ferem os interesses brasileiros). (GM, 13.08.01, capa).

“**Derrubar as barreiras ao açúcar**”. Na Europa investe-se US\$ 710 para produzir uma tonelada de açúcar, que sai a US\$ 180 no Brasil. Com gritante diferença de custos seria de se esperar que o açúcar brasileiro tivesse entrada franqueada. Mas o acesso do produto nacional é constringido, quando não inviabilizado, por uma pesada política protecionista, que envolve desde barreiras tarifárias até rígidos sistemas de cotas. (GM, 13.08.01, p. A2).

- “Um plano para dar escala à **siderurgia**”. Ganha força política uma ação do Executivo visando internacionalizar a indústria siderúrgica brasileira. O objetivo é vencer as barreiras comerciais e ganhar escalas. (GM, 13.08.01, capa e p. A10).

“**Aço em busca da internacionalização**”. Indústria siderúrgica quer voltar discussão, agora no Executivo, como forma de fugir das barreiras comerciais impostas por países como os EUA e União Européia. A CSN, que adquiriu este ano uma empresa em solo-americano, é um exemplo. É histórica a barreira norte americana contra o aço brasileiro, iniciada em 1983, com a imposição das primeiras cotas. (GM, 13.08.01, p. A10).

- “**OMC discutirá normas técnicas para a exportação**”. A necessidade de padronização de normas técnicas (NT) para produtos fabricados com vistas à exportação será levada para discussão na conferência ministerial da OMC, que ocorrerá em novembro. Mário Cortopassi liderará discussão. Ele comenta que a questão de normas técnicas está começando a ser discutida agora, o que reflete falta de visão estratégica das entidades em perceber que o tema demanda tempo. Acrescenta: a falta de padronização será daqui para frente um dos grandes obstáculos para quem quiser exportar. Para ele, os países do Mercosul aplicam bem os conceitos de NT, porém não de forma muito abrangente. No Brasil há falta de RH e de conhecimento, e a solução deve passar por estágios de aprendizado em negociação (formar técnicos na área). (GM, 13.08.01, capa e p. A8).

- “**Arroz e petróleo aquecem negócios entre Brasil e Irã**”. Executivo liberou parte do estoque de arroz da Conab para ser exportado ao Irã. Ministério da Agricultura deu sinal verde para a empresa preparar os editais, atendendo *lobby* dos representantes do arrozeiros, diplomacias brasileira e iraniana e da Petrobrás. Este negócio com o arroz é visto como **abertura no comércio bilateral**, que tem na outra ponta a importação de petróleo do Irã. (GM, 13.08.01, p. A10).

- “Vendas para **África do Sul** sobem 52%: reuniões com o **Mercosul** ainda neste ano vão discutir acordo de livre comércio”. Ainda em fase preliminar de negociação para um acordo de livre comércio, aumenta intercâmbio entre Brasil e África do Sul. O BR vende automóveis (e autopeças), gasolina, fumo, carne de frango e suína, ladrilhos e balas e confeitos; e compra minerais e produtos químico sul-africanos. Negociação segue lenta. (GM, 13.08.01, p. A4).

- “**Parceria pode ser alternativa**: meta de empresários brasileiros é atuar em sintonia com produtores internacionais”. Para defender seus interesses no exterior os empresários do País agem em 2 frentes. Primeiro, nos EUA, por meio de ações diretas junto ao Congresso de lá (nova lei agrícola injetará recursos em apoio aos agricultores daquele país). Os subsídios reduzem as vantagens de competidores mais competitivos, como os brasileiros. A outra é atuação nos fóruns internacionais de decisões sobre o comércio (OMC). Empresários optaram por atuar por meio de suas associações representativas, e não individualmente. Quando possível, as parcerias são ampliadas internacionalmente. É o caso do **açúcar e álcool**, pois está sendo criada uma entidade, a Global Alliance, que reunirá os produtores brasileiros aos da Colômbia, Austrália, África do Sul e América Central. A indústria **siderúrgica** está fazendo parceria com asiáticos e latinos. O setor de **suco** de laranja volta sua preocupação com o mercado europeu, que compra 70% das exportações brasileiras. Os maiores produtores, como a Cutrale e a Citrosuco, optaram por produzir nos EUA para driblar o protecionismo americano - o suco do Brasil paga um tributo de US\$ 418 por tonelada para entrar nos EUA. (GM Latino-Americana, 13 a 19.08.01, p.5).

“**Escritório nos EUA custa US\$ 30 mil mensais**”. É quanto custa contratar um trabalho de *lobby* nos EUA e também de diplomacia empresarial (levar ao público em geral as

discussões políticas, mediante trabalho de relações públicas ou campanhas publicitárias. ... **“Quatro setores já montam suas estratégias:** produtores de açúcar e álcool, soja aça e suco de laranja começam a defender seus interesses nos EUA”. ... **“Empresários criam representação nos EUA”**. ... **“Brasil faz lobby para enfrentar os EUA:** novas escalada protecionista nos setores siderúrgicos e agrícola estimula governo e empresários do País”. (idem, pp. 3 e 4).

- **“Lamy confirma reunião no México:** agricultura, antidumping e acordos da Rodada do Paraguai serão temas de debates”. Lamy, comissário de Comércio da União Européia (EU), disse ao chanceler Celso Lafer que os europeus querem discutir política de investimento e de concorrência, assunto que não interessam aos EUA. (GM, 17 a 19.08.01, p. A4).

O jogo de interesse pode ser notado e é ponto destacado. A seguir, duas matérias que demonstram como isso é enfrentado em outros países.

- **“EUA buscam apoio da Índia para rodada global:** em gesto de boa vontade, Washington promete ‘acesso preferencial’ a 42 produtos indianos, em especial jóias, artigos de couro e tapetes”. Média para melhorar as relações bilaterais e com base no Sistema Generalizado de Preferências - um programa que concede isenção de impostos a produtos específicos importados de mais de 140 países em desenvolvimento. Maioria dos países, inclusive Índia, têm diferenças com os EUA e EU sobre patentes, subsídios agrícolas e regras de investimentos relacionadas ao comércio. (GM, 09.08.01, p. A9).

- **“Empresas tentam evitar sanções da EU”**. Um grupo de 74 executivos de grandes empresas dos EUA pediu ao seu Presidente solução à disputa com a EU sobre incentivos fiscais às suas subsidiárias exportadoras. Europeus consideram ilegal e denunciaram à OMC. (idem, p. A9).

Os dois estudos que se seguem são uma boa referência para a questão de barreiras. Ambos foram realizados no âmbito do Mercosul e encontrados no site do IPEA, em identificação de barreiras, (<http://www.ipea.gov.br/pub/> acessado em 30.07.01).

1) **“Identificação das barreiras ao comércio no Mercosul:** a percepção das empresas exportadoras brasileiras”, de Honório Kume, Patrícia Anderson e Márcio de Oliveira Jr. (Rio de Janeiro, maio de 2001, 48p.). Estudo do IPEA e CNI, nr. 789. (http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td0789.pdf)

O objetivo desse estudo foi identificar e avaliar as principais barreiras não tarifárias (BNT) aplicadas pelos demais países do Mercosul às exportações brasileiras. Foram feitas entrevistas diretas com associações de classe e com empresas exportadoras de três setores: calçados, siderurgia e carne de frango, e enviados questionários a 4494 firmas exportadoras, dos quais só 412 responderam. As barreiras visíveis mais citadas foram despesas com seguro e frete e gastos com aduana no país importador. Com relação às barreiras invisíveis, destacam-se: exigência de etiqueta, trâmites aduaneiros excessivos, inspeção prévia e requisitos de inspeção e testes.

As BNTs tidas como importantes foram: calçados, material elétrico, artigos de vestuário, peças e outros veículos, abate de animais, indústrias diversas e outros produtos alimentares. Em relação à Argentina, as maiores reclamações estavam relacionadas com automóveis, ônibus e caminhões, artigos plásticos, calçados, outros produtos alimentares, artigos de vestuários, máquinas e tratores, indústria têxtil, abate de animais, extrativa mineral e metalurgia dos não-ferrosos. Quanto ao Paraguai, apenas outros produtos alimentares

acusaram restrições e, no mercado uruguaio, a fabricação de óleos vegetais, outros produtos alimentares e farmacêutica e veterinária.

Os entraves podem ser corrigidos por harmonização nas exigências (etiquetas, certificação sanitária e fitossanitária), com aceitação em todos os países dos documentos emitidos por órgãos governamentais ou empresas previamente aprovadas; o fim da aplicação dos direitos *antidumping* no comércio intra-Mercosul (a prática de *dumping* por parte dos países membros deverá ser avaliada e julgada pelos órgãos de defesa da concorrência), e a adoção do procedimento aduaneiro único entre os países do Mercosul.

2) "**Barreiras não-tarifárias às exportações brasileiras no Mercosul: o caso de calçados**" de Patrícia Anderson (Rio de Janeiro, maio de 2001, 26p.). Nr. 791 - (<http://www.ipea.gov.br/pub/td/tda2001a.html>)

Se as barreiras tarifárias fossem eliminadas para o comércio entre os países membros, como consequência da criação do Mercado Comum do Sul, ainda assim outras medidas atuariam como obstáculos ao comércio, pois têm efeito equivalente às barreiras tarifárias. Esse trabalho procurou identificar esses obstáculos (barreiras não-tarifárias incidentes) sobre as exportações de calçados brasileiros para os demais países do Mercosul; além das principais características e desempenho desse setor, examina o comércio exterior e traz alguns aspectos teóricos das barreiras não-tarifárias (BNT).

- E acrescenta-se, do livro "Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito no Mercosul e proposições de política de C&T", de José Cassiolato e Helena Lastres, 1999 – UFRJ, que

As políticas industriais e tecnológicas adotadas nos países da OCDE não devem ser confundidas com a geração anterior de políticas, não possuem nem a simplicidade nem a relativa legibilidade daquelas. Mesmo que essas novas políticas utilizem certos instrumentos tradicionais, elas recorrem a um número maior e mais complexo de instrumentos. Nesses países **a diminuição de barreiras tarifárias tem sido acompanhada por um aumento significativo das barreiras não tarifárias**, e estas têm sido adotadas de maneira diferenciada por parte dos diferentes países.

As exigências a atendimento desses objetivos podem até parecer em contradição com os movimentos de desmantelamento do Estado-previdência. De acordo com a OCDE (1993) desde Rodada do Uruguai em 86, 60 países em desenvolvimento têm unilateralmente liberalizado seus comércios, mas só 12 nações industrializadas têm resposta similar. Práticas diferentes. Relatório da OECD sublinha os fato de que países em desenvolvimento = políticas de liberalização, principalmente por que eles são solicitados *required* a fazer isso antes de candidatar-se a membro do GATT. Já países desenvolvidos não se acham na mesma situação, e suas políticas têm continuado a ser baseada em práticas protecionistas. Nesse sentido, o relatório argumenta, os países desenvolvidos gozam de tratamento excepcional.

1.4 - Cadeias

No que se refere à cadeias foram encontradas as seguintes notícias:

- "O Mercosul hoje possível". É preciso ter uma agenda ativa em relação à **integração**, Brasil vai propor a seus sócios uma norma Mercosul de madeiras certificadas. Nos fóruns de competitividade identificam-se os gargalos e as oportunidades, diagnósticos (comuns) são feitos e metas são estabelecidas. Um dos instrumentos é o crédito mais barato para as **pequenas empresas da cadeia produtiva**. O programa de cadeias produtivas (experiência brasileira dos fóruns de competitividade) foi discutido pelo lado brasileiro e argentino e é um ponto de pauta importante. Também interessa ao Paraguai debater da concorrência no bloco, para tanto quer usar o modelo de competitividade nas **cadeias têxtil e de madeira**. (GM, 09.08.01, p. A4).

“Comércio do Mercosul mantém crescimento constante em dez anos: intercâmbio passou de US\$ 4 bilhões para US\$ 20 bilhões”. O Brasil (o RS) aumentou o grau de industrialização enquanto os demais países modernizaram o setor agrícola. Vicentini, integrante da Comissão da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) do Governo do Estado, disse que o Mercosul é o primeiro degrau para integração sulamericana e que o futuro está dependendo da vontade política dos diversos governos. O Brasil está se esforçando para manter o bloco e ele é o país líder. (GM/RS, 10 a 12.08.01, capa).

- “Moinhos pedem **apoio para o trigo**”. Representantes da cadeia produtiva do setor de trigo se preocupam com a execução da política oficial de apoio à comercialização do grão na atual safra. O principal problema é a falta de publicação do Diário Oficial da União do novo preço mínimo. O produtor busca crédito para apoiar a comercialização, mas vem negociando com base no preço antigo e obtém menos recursos. (GM, 10 a 12.08.01, p. B16).

- “**Mercosul discute cadeias de produção**” e “**Integração de cadeias produtivas em discussão**”. O Mercosul começa a preparar uma metodologia comum de realização de fóruns para as cadeias produtivas dos países membros. O objetivo é discutir e integrar as cadeias visando aumentar a competitividade regional em terceiros mercados. A metodologia do Brasil servirá de referência para os demais países. Após a aprovação da metodologia, o desafio passa a ser obter recursos para implementar essa integração das cadeias. A primeira possibilidade será o setor de móveis e madeiras, onde há grande interface entre os 4 países. Segundo o Secretário de Produção Industrial do MDIC, atualmente, a competição internacional ocorre entre cadeias. (GM Latino-Americana, 13 a 19.08.01, capa e p. 11).

- “**Cadeia automotiva**”. A cadeia automotiva quer saber quem compra de quem e porque não compra de fornecedores locais, e esse é um dos objetivos do I Encontro de Integração da Cadeia Automotiva do RS (IGEA). Montadoras gaúchas vão dizer os seus principais itens de interesse e conhecerão, a partir de um diagnóstico a ser iniciado, o perfil de todos os integrantes da cadeia; além de suas respectivas capacidades de compra e venda. O IGEA diz que será a primeira e mais completa radiografia do setor, envolvendo aspectos de capacitação dos fornecedores. (GM/RS, 17 a 19.08.01, p.5).

Sobre os agrupamentos foram selecionados (demonstrando importância para estudos futuros - cadeias) do IPEA - <http://www.ipea.gov.br/>, acessados em 13.08.01, conforme a seguir:

1 - Experiências de industrialização localizadas. (<http://www.ipea.gov.br/polind/ipeaat03.html>)

Os diversos tipos de processos de industrialização localizada podem ser caracterizados segundo o grau de desenvolvimento das interações e articulações entre os agentes produtivos entre si e com agentes institucionais, por exemplo, agrupamentos, aglomerações (*clusters*), pólos tecnológicos, rede de subcontratação. Entre eles cita-se:

- Agrupamento maduro de empresas do setor têxtil de Americana (SP);
- Redes de subcontratação no setor têxtil e vestuário de Blumenau (Associação Comercial, SENAI, FURB e SEBRAE). Estratégias: flexibilização da produção via subcontratação da atividade de costura, incorporação de novas tecnologias ao processo (tecidos tecnológicos – última geração) e de design;
- Agrupamento emergente de empresa de telecomunicações e de informática em Campinas. Os setores de equipamentos para telecomunicações e informática são caracterizados com PME's de Campinas, mas não há interação freqüente ou regular entre as empresas de maior porte e as universidades, ou instituições de pesquisa. Observa-se que as “multinacionais que se instalaram em Campinas depois da liberalização da econômica brasileira utilizam uma estratégia de atração de seus fornecedores a nível mundial”;
- Pólo tecnológico (alta tecnologia de Campinas), começou na década de 90, com o apoio de universidades e de autoridades locais;

- Agrupamento emergente de empresas de vestuário em Colatina (ES): mais 200 empresas filiadas ao Sindicato da Indústrias de Confeções de Colatina (centro de moda);
- Agrupamento avançado de empresas de cerâmica em Criciúma (SC). Produtores locais criaram o Centro de Tecnologia em Cerâmica, com a participação da Funcitec (recursos) e da UFSC/Dept. de Enga. Mecânica (Lab. De Materiais), para qualificação e capacitação em C&T (testes e ensaios, certificação de qualidade, etc.);
- Redes de subcontratação (agro-industriais) do setor fumageiro no Vale do Rio Prado (Santa Cruz do Sul /RS e Vanâncio Aires e Vera Cruz). Empresas de grande porte (capital internacional), médio e pequeno portes produtores de fumo em folha. As pequenas e médias estabelecem relações de fornecimento com as grandes. Destaca-se: “Em termos dos relacionamentos com as instituições locais, as grandes se envolvem no apoio a questões gerais, de interesse da comunidade local, como recuperação do meio ambiente, mas não realizam nenhum tipo de pesquisa ou desenvolvimento tecnológico relativo às suas tecnologias de produto ou processo. A Universidade Federal de Santa Maria não faz parte da região, mas mantém relacionamentos com as grandes (formação de mão-de-obra e realização de testes/certificação de produtos). Apesar de forte associação da indústria com os produtores de fumo em folha, não se apresenta caráter inovativo, e as grandes empresas não se mantém integradas ao ambiente local”. (grifo nosso)
- Agrupamento maduro de empresas de telecomunicações e eletrônica (Santa Rita do Sapucaí), e
- Pólos Tecnológicos de São Carlos (SP) e de São José dos Campos (SP).

2 - Redes Políticas Industriais Descentralizadas (<http://www.ipea.gov.br/polind/estudosp.html>), ex.:

- A construção de redes locais de inovação sob condições periféricas: o caso da biotecnologia na aglomeração de Belo Horizonte (de Mauro Lemos, 1999).
- A dimensão local da inovação e as novas políticas de C&T (de José Cassiolato e Helena Lastres, 1999 - Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito no Mercosul e proposições de política de C&T - UFRJ).
- Aglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxteis e de calçados no Brasil. Dissertação de mestrado de Renato C. Garcia, IE da Univ. Estadual de Campinas, 1996. Distritos industriais (conceito: regiões delimitadas que possuem forte concentração de pequenas e médias de um setor ou segmento industrial) viabilizam divisão do trabalho e cooperação, ganhos de eficiência, não possíveis se estivessem atuando isoladamente. Destaca-se “a importância das ações de políticas dos governos regionais e locais para fomento do conjunto de pequenos produtores. No Brasil, existem algumas regiões que possuem aglomerações regional e setorial de pequenas e médias empresas, especialmente na indústria têxtil e de calçados. Como exemplo dessas regiões: Vale do Itajaí (SC) - artefatos têxteis para cama, mesa e banho e malharia; Americana (SP) - produção de tecidos artificiais e sintéticos; Franca (SP) - calçados masculinos de couro, e o Vale dos Sinos (RS) - calçados femininos/ couro.
- Alguns elementos dinâmicos do sistema capixaba de inovação (de Arlindo Villaschi, 1998, UFRJ).

“**Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na década de 90**”, de Lia Haguener, Luiz D. Bahia, Paulo F. Castro e Márcio B. Ribeiro.(Texto nr. 786). Brasília: IPEA, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, abril de 2001. (http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td_786.pdf acessado em 13.08.01)

O estudo define cadeia produtiva como “conjunto das atividades, nas diversas etapas de processamento ou montagem, que transforma matérias-primas em produtos finais”. A interdependência das atividades e a possibilidade de substituição de insumos tornam impossível a delimitação de cadeias produtivas, mas a noção serve para conceituação de complexos industriais, definidos como conjuntos de cadeias produtivas que têm origem nas

mesmas atividades ou convergem para as mesmas indústrias ou mercados.[Haguenauer *et al.*, 2001]

Dados mais completos sobre a indústria brasileira se encontravam disponíveis até 1996, com base em cinco grandes complexos industriais (agroindústria, construção, metalmeccânica, química e têxtil). Já de 96 a 99, observa-se a vulnerabilidade das atividades de maior conteúdo tecnológico, geradoras de maior renda e empregos mais qualificados.

O estudo define macrocomplexos igual a complexos, e cadeias significando subconjunto de atividades pertencentes aos macrocomplexos, sejam efetivamente cadeias ou microcomplexos (como madeira e mobiliário, ou seja, segmentos de cadeia, produtos químicos finais - composto de atividades independentes entre si, conectadas só pela dependência comum de insumos provenientes dos químicos básicos).

O conceito de complexos industriais 'parte de que o processo de transformação da matéria-prima ao produto final estrutura-se em uma seqüência de estágios, que se pode designar como cadeia produtiva.' O **elo** entre segmentos de uma cadeia produtiva, ou **entre firmas, é feito pelo mercado**. A noção de complexo está fortemente ligada, em sua formação e transformação à noção de tecnologia. De fato, são as relações técnicas que determinam quais atividades se articulam entre si. Nesse sentido, os limites de um complexo podem ser traçados a partir da especificidade da base técnica em comum, que é distinta da de outros complexos. Complexo industrial é "um conjunto de indústrias que se articulam, de forma direta ou mediatizada, a partir de relações significativas de compra e venda de mercadorias a serem posteriormente reincorporadas e transformadas no processo de produção". (Haguenauer *et al.*, 1984, *in* Haguenauer *et al.*, 2001).

É consenso que os dados básicos para delimitar complexos industriais sejam de relações intersetoriais, isto é, matriz insumo-produto. São **interdependências** recíprocas, onde cada setor está em conexão com todos os demais setores. Na prática, entretanto, não somente cada setor recebe seus insumos de um conjunto limitado de setores, mas grupos de setores tendem a formar blocos com grande tendência a comprar e vender dentro do próprio bloco e relativamente pouco entre blocos. Esses blocos se aproximam muito do que chama de complexos industriais.

Finaliza-se esta parte de expansão e integração, com a pesquisa de Regis Bonelli:

"Fusões e aquisições no Mercosul (<http://www.ipea.gov.br/pub/td/tda2000a.html>), Rio de Janeiro: abril de 2000, 57p., - nº 718 .

Há diversas indicações de que os processos de abertura, integração e estabilização na América Latina estiveram entrelaçados com movimentos de fusões e aquisições de empresas, os quais têm, aparentemente, ocorridos em escala apreciáveis. No entanto, existem pouca evidência e análise empíricas relacionadas à magnitude e direção desses movimentos em âmbito regional. Esse do trabalho analisa as formas de ajuste do capital de empresas na área do Mercosul (inclusive dos países membros associados - Chile e Bolívia) por meio de casos de fusões e aquisições (F&A), da formação de joint ventures e de outras formas de participação acionária (como as privatizações), sobre a estrutura patrimonial dos diversos setores econômicos. O foco de análise foi o estudo dessas operações tendo como objeto a mudança de propriedade, ou aquisição de empresa entre as firmas já localizadas no Mercosul. Bonelli inicia com a apresentação de um resumo do tema mais geral das F&A em nível mundial, destacando o papel do investimento estrangeiro como componente fundamental dessas transações. A discussão foi feita com recurso à informações sobre os fluxos de investimento direto do exterior (IDE) e as F&A no âmbito do Mercosul. Bonelli discorre sobre as dificuldades práticas associadas à montagem de uma base de dados sobre F&A, como a que foi construída para sua pesquisa, comentando algumas conclusões extraídas da análise.

1.5 - Inovação Tecnológica

As notícias encontradas foram:

- **“AsGa fatura 525% mais com alta tecnologia”**. Investimentos anuais em pesquisa, além de financiamento da Fapesp, garantiram à AsGa, de Campinas, fabricante de equipamentos para telecomunicações, esse aumento, garante que o sucesso depende da tecnologia própria. Todo ano, a empresa costuma investir 12% do seu faturamento em P&D, desenvolveu um modem óptico. (GM, 13.08.01, capa e p. A8).
 - **“Fitomedicamentos conquistam a região: laboratórios importam remédios já consagrados e desenvolvem novidades, em busca de patentes”**. Um dos laboratórios nacionais que pesquisa novas drogas a partir da flora brasileira, o Ache, investiu em pesquisas, em **parcerias com universidades**, cerca de US\$ 4 milhões nos 4 últimos anos. (GM Latino-Americana, 13 a 19.08.01, p.13).
 - **“Embrapa fomenta a produção orgânica de leite”**. Pesquisas de campo para produção de alimentos orgânicos destinados ao gado e cuidados sanitários com o rebanho (técnicas fitoterápicas controle de carrapato e de doenças como mamite). Projeto para identificar as potencialidades e viabilizar a produção orgânica de leite no País pode ter verba R\$ 400 mil do Banco Mundial (Bird). Dois anos são necessários para converter uma fazenda tradicional numa de produção de leite orgânico. Apesar do custo de implantação serem elevados, a atividade é beneficiada, pois o preço obtido pelo produto é três vezes superior aos do leite tradicional. (GM/RS, 16.08.01, p.5).
 - **“Liza substituirá Monalisa holandesa”**. Um dos exemplos de tecnologia agrícola desenvolvida pela Embrapa é a nova variedade de batata que está chegando ao mercado. Trata-se da cultivar BRS-Liza, mais resistente às duas piores doenças do tubérculo (requeima e pinta preta). Significa 20% menos no uso de fungicidas. Metade do mercado de batata-semente é de Monalisa, de tecnologia holandesa. Pesquisa de desenvolvimento da batata Liza buscava uma variedade adaptada ao clima do Sul do País, mas a Embrapa obteve ótimos desempenhos até mesmo no Cerrado. (GM, 17 a 19.08.01, p. A7).
 - **“Identificada parte da causa do ‘amarelinho’”**. Pesquisadores do Programa Genoma Funcional, financiados pela Fapesp, identificaram genes da bactéria que causa o ‘amarelinho’ – praga presente em 36% dos pomares de laranja de SP e MG. A identificação foi possível via seqüenciamento genético da bactéria - o primeiro no mundo de uma praga, dos 15 obtidos até hoje -, anunciado em janeiro/2000 por um consórcio de 35 laboratórios privados e públicos do estado. Bioquímico da Unesp diz que isso é o primeiro grande passo para se encontrar a cura para o ‘amarelinho’. Está em fase de **patenteamento** esta descoberta. (GM, 17 a 19.08.01, p. A7).
 - **“Sucesso da Embraer nasceu no CTA”**. O avião Bandeirante, o primeiro produzido pela Embraer, foi um dos mais bem sucedidos casos em que a tecnologia criada em esferas governamentais resultou em sucesso comercial e gerador de divisas. Agora, o CTA prepara-se para transferir o projeto do Veículo Lançador de Satélite (VLS-1) para a Espacial, um consórcio formado por dez empresas do setor aeroespacial (Avibrás, Mectron, Compsis, Equatorial, Fibraforte, Akaer, Atech, Equatorial, Fibraforte, Akaer, Atech, Aeroeletrônica, Digicom e Cenic). O Diretor do CTA disse que a vocação deles é desenvolver tecnologias e repassá-las para a indústria nacional, citando com exemplo o componente do propelene (combustível) do VLS, o polibutadieno, que foi desenvolvido no CTA e a tecnologia repassada à Petrobrás.(GM, 17 a 19.08.01, p. A7).
- “Com a Suíça, tudo vai bem”. As relações entre a Crossair e a Embraer vão muito bem. A empresa suíça é a terceira maior cliente da brasileira, em volume de pedidos. Em 2000, firmou contrato de US\$ 4,9 bilhões com a Embraer, para a compra de 200 aeronaves, lançando nova família de aviões. Quando uma empresa aérea de primeira linha coloca os

aviões no mercado, a qualidade da Embraer é reconhecida e a transação facilita outras negociações com clientes europeus. (Amanhã, 166, maio 2001).

- “Recursos tecnológicos **dificultam videopirataria**”. Sistemas de proteção de cópias diferente para fitas de vídeos e DVD. O uso de dois videocassetes é a forma mais comum de pirataria, o que causa prejuízo de US\$ 250 milhões por ano aos detentores dos direitos autorais. Estima-se que 3 mil locadoras nos EUA (um terço do total) alugam cópias piratas. A *Macrovision Corporation*, em Sunnyvale/CA, desenvolveu tecnologias de proteção de cópias. A mais comum ajusta a força do sinal de vídeo (sinal oculto faz programa gravado aparecer e desaparecer gradualmente). Outra é a técnica, chamada lista de cores, aplicada às gravações de DVD (listas horizontais de cor obscurecem a visão do filme). (GM, 14.08.01, p. 8).

- “**Facilidade na revelação dá impulso à foto digital**: interesse na tecnologia levou a Kodak, líder nacional na venda filmes convencionais, a lançar duas câmeras voltadas para o novo público”. A **Kodak** coloca no mercado 2 máquinas com um nível razoável de recursos e a preços mais acessíveis (1,4 mil R\$ a 1,8). Já a *Hewlett-Packard (HP)*, líder mundial e nacional no segmento de impressoras, prepara o lançamento de uma máquina que dispensa o uso de computador. A nova tecnologia deve continuar restrita às classes de maior poder aquisitivo (no setor fotográfico, 90% dos insumos são importados). (GM, 14.08.01, p. C8).

- “**Petroquímica aplica mais em pesquisa**: companhias buscam reduzir a dependências tecnológica e conquistar fidelidade dos clientes”. Fabricantes nacionais de resinas termoplásticas, como a OPP Química do grupo Odebrecht, a Ipiranga Petroquímica e a Polibrasil, uma joint venture entre o grupo Suzano e a Basell, têm investido até 2% do seu faturamento em P & D de produtos. Isso tem 2 intenções. A primeira, é a redução de custos, tentativa de diminuir a dependência tecnológica atual. A outra, é a necessidade de conseguir a fidelidade dos clientes, com a oferta de produtos cada vez mais específicos, de acordo com as exigências do mercado. Esperam atingir em 5 anos autonomia tecnológica em resinas. A OPP gasta entre US\$ milhões a US\$ 15 milhões entre *royalties* pelo uso da tecnologia e a compra de catalisadores importados (componente fundamental na produção de resina). Mais do que desejar ficar livre dessas despesas está a liberdade para conquistar novos mercados, pois os licenciadores de tecnologia condicionam a venda dos processos ao uso em determinados mercados, ou para exportar para determinados países eles impõem mais pagamento de mais *royalties*. A OPP já tem 90% da sua produção feita com receita própria. Isso pressupõe fabricar resinas com graus diferenciados de características, como rigidez ou transparência. Comenta-se ser pouco o investimento se comparado aos que empresas do primeiro mundo investem (3%), mais lá há incentivos governamentais mais agressivos. A Ipiranga desenvolveu um catalisador p/ sua produção de polietileno de alta densidade que reduz bastante o custo do processo. Mas os processos de fabricação de polietileno de baixa densidade linear e polipropileno usam catalisador importado. O foco das pesquisas da Ipiranga é basicamente na linha de polietileno de alta densidade. A Polibrasil tem colocado de dez a vinte novos tipos de polipropileno por ano no mercado, e pode oferecer variações em graus de rigidez, resistência a impacto, transparência e brilho, de acordo com a aplicação que o cliente pretende. Flexibilidade na produção, com possibilidades para mudar características do produto final. (GM, terça-feira, 14.08.01, p. C5).

- “**Bom Jesus aposta no mercado do RS**: empresa líder no Estado investiu R\$ 1 milhão no lançamento de novos produtos”. Embora o consumo de café no RS seja pouco para o setor no Brasil, a Café Bom Jesus Ind. Com e Agropecuária Ltda. investe no Estado e na preferência do consumidor por um produto regional. Ela detém 15% do mercado gaúcho, com sua nova linha de duas embalagens, a vácuo e a vácuo compensado. Esta com um sistema de válvula aromática, inédita no Brasil, para resgatar o hábito de cheirar o pacote, efetuado quando as embalagens eram de papel, permitindo aroma. A empresa é a 11ª nacional do setor e vende 98% para RS e sul de SC, exportando o restante para o EUA. (GM/ RS, 14.08.01, p. 5).

- **“Bio-Manguinhos tem gestão profissional:** instituição científica comprou da empresa belga Glaxo-SmithKlein os direitos de patente no Brasil da vacina anti-HIB”. Investindo R\$ 6 milhões em P&D, o Inst. Bio-Manguinhos da FIOCRUZ dominará até 2004 a tecnologia de produção de vacina anti-HIB (de valor agregado, a dose custa 12 vezes mais que a da febre amarela) para combater meningite letal, que era produzida na Bélgica pela Glaxo, que vendeu os direitos de patente em 1999 para o Bio-Manguinhos. A transferência total de tecnologia é gradual, em quatro anos. Até o fim da década de 80, a Bio-Manguinhos dependia integralmente dos repasses da União (via Fiocruz e agências de fomento). Hoje eventualmente apresenta projetos à FINEP, ou ao CNPq, mas desenvolveu formas de captar recursos para se manter (expansão e ganhar mercado externo), e aguarda certificação da OMS para vacina contra febre amarela. (GM, 17 a 19.08.01, p. A7).
- **“PUC ajuda Petrobrás em Marlim”.** Petrobrás desenvolve um sistema de acompanhamento da perfuração de poços para exploração de petróleo e gás em tempo real e com visualização em 3D. **Tecnologia** é fruto de parceria com a PUC-RJ, já em teste no campo de Marlim, na bacia de Campos. (GM, 20.08.01, p. A6).
- **“Universidade mais próximas das empresas:** pesquisa do disque-tecnologia da USP, por exemplo, foi fundamental para lançamento do Citropic, creme repelente à base de citronela”. A Frango Forte Agroindústria (frangos desossados e recheados), com ajuda da UNB, observou os movimentos dos trabalhadores e acabou por desenvolver uma faca especial para manipulação das aves. Na criação do Citropic (da Paloma - pioneira na fabricação de velas de citronela), foi fundamental a ajuda do Disque-Tecnologia da USP. Trata-se de um creme repelente à base de citronela, substância tirada de uma planta da Indonésia, que já ocupa a quarta posição no país, após os similares *Off*, *Autan* e *Repelex*. O valor pago à pesquisa é incomparável com o que seria cobrado por um laboratório comercial. Outro exemplo é o da UFPA (com o Programa de Incubação de Empresas de Base Tecnológica) que ajudou a Brasmazon a criar óleo de andiroba em pó. Usado pela indústria cosmética - hidratante e antiinflamatório- o óleo não podia ser vendido diretamente ao consumidor final porque era gorduroso demais para ser aplicado direto na pele. Agora pensa-se em óleo de castanha-do-pará até o fim do ano. Centros similares à incubadora do Pará ou os disque-tecnologia da USP e da UNB já podem ser encontrados na maioria dos estados. (GM, 20.08.01, p. A6).
- **“Henkel terá incubadoras de biotecnologia no Brasil:** projeto da multinacional alemão, batizado de *Sustech*, inclui a participação em empresas de pesquisa a partir de 2002”. A alemã *Henkel* (empresa química e inventora de detergentes sintéticos, aplica 2,5% em P&D) investirá no Brasil e tornar-se-á incubadora de projetos de biotecnologia. Mantém reuniões com governos e universidade daqui. Já no Japão e na Alemanha criou companhias autônomas com estrutura tripartite. Busca soluções biológicas para seus detergentes e adesivos, inovação de sua linha de produtos e dos investimentos em tecnologias orientadas para o futuro como a nanotecnologia e a biotecnologia. A biodiversidade das florestas tropicais é o grande atrativo do BR para a *Henkel*, além de RH e de capacidade de pesquisa. Para a *Henkel* ‘a propriedade intelectual das novas descobertas ficaria com a empresa brasileira, o interesse da multinacional é usar as soluções biológicas em seus produtos durante o período de vigência das patentes. Quer produtos econômicos que consumam menos energia nos seus ciclo de utilização, causem menos impactos ambientais e reduzam custos de processos. O bem de consumo do futuro é aquele que compõe da melhor forma, desempenho, preço, vantagens ambientais e aspectos sociais nos seus processo de produção. Este será o primeiro ‘Sustech’ no País. (GM, 24 a 26.08.01, p. C6).

Demais notícias, mais gerais, da área:

- **“Tecnologia vai além da roda”.** O acelerado desenvolvimento tecnológico dos pneus não se traduziu só em ampliação do tempo de vida útil. Pressionados pela demanda por segurança e conforto, sobretudo nos países ricos e por legislações específicas para o setor, os fabricantes

agregam diferenciais de valor em todos os tipos de pneus (sensores embutidos na carcaça, controlados por central eletrônica - suspensão e tração; mudança no conceito de aro – redução peso e resistência e que rode até 20 Km na velocidade de 80 p/h com pneus furados. (GM, 09.08.01, p. C6)).

- **“Discute-se a estratégia de investimento em pesquisa”**. Para Carlos Cruz (PR/ FAPESP): o grande desafio estrutural para um sistema de inovação tecnológica no País é envolver empresas na atividade de pesquisa. Fazer com que o setor privado invista fortemente em pesquisa equiivale a mudar a mentalidade da quase totalidade dos empresários do Brasil. Acostumadas a adquirir tecnologia de parceiros externos ou simplesmente fazer produtos já popularizados, as empresas depararam com a necessidade de inovar só recentemente, em consequência da abertura do mercado, de uma maior concorrência e da globalização. Já se foi a época em que era melhor deixar o dinheiro rendendo do que investir na produção. A FAPESP lançou, 1999, o 1º edital do Programa Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas (Pipe), onde dos 80 interessados, 31 projetos foram aprovados. O Pipe financia pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, com recursos a fundo perdido, é só exige da empresa ter um pesquisador em seu quadro fixo de funcionários. (GM, 13.08.01, p. A8).

“Novos empreendimentos”. A Sensis, de São Carlos, também no financiamento Pipe, desenvolveu um sistema de monitoramento de processos fabris (sem inferir no processo de manufatura, o sistema mede e compara sons emitidos pelos equipamentos, alertando para possível falha). Agora desenvolve sistema microprocessado para controle de iluminação - existem equipamentos importados, mas a idéia é lançar opções mais baratas. (idem, p. A8).

- **“O preço do atraso tecnológico para o desenvolvimento do País”**. ‘O mercado é um poderoso impulsionador do progresso tecnológico, mas não é suficiente poderoso para criar e difundir as tecnologias necessárias a fim de erradicar a pobreza’: afirmação constante do relatório sobre o desenvolvimento humano da ONU, sob o título ‘Colocar o desenvolvimento tecnológico a serviço do desenvolvimento humano’. Neste, o Brasil ocupa a 43ª colocação entre 72 países. (GM, 13.08.01, p. A2).

- **“Tropeços não impedem investimentos: pesquisa mostra que maioria das companhias internacionais planeja gastar mais com o setor neste ano”**. Mercado mundial de tecnologia vai crescer, é a conclusão de pesquisa feita com 589 empresas pela *Gartner Group* (empresa de consultoria e pesquisa no setor de tecnologia de informação). O governo é considerado grande investidor por suas iniciativas em direção ao governo eletrônico (*e-government*). A pesquisa mostra que há setores em que a tecnologia é o próprio negócio, não há escolha; já em outros não é absolutamente prioritária está sendo adiada ou tocada mais lentamente. Cita como exemplo a implementação do CRM (‘Customer relationship management’) que é caro e está sendo deixado de lado, pelo menos temporariamente. (GM Latino Americana, 13 a 19.08.01, p. 7).

- **“USP vai dar consultoria técnica pela Internet: a cidade do conhecimento consumirá entre R\$ 1 milhão e 2 milhões por ano para democratizar a informação produzida na universidade”**. Pequenos e micro empresários acabam de ganhar a oportunidade única de receber consultoria técnica de especialistas da USP. Rede virtual pretende abrir a academia para a comunidade. No *site* www.cidade.usp.br os projetos serão parecidos com listas de discussão. (GM, 14.08.01, p. A6).

- **“IPT lança Rede Paulista de Inovação”**. Parceria é a palavra-chave na estratégia da nova diretoria do IPT. Um dos projetos é a formação de uma Rede Paulista de Inovação Tecnológica, que envolveria universidades e instituições, como a FIESP e a Anpei. Um dos assuntos é como aumentar a cultura de patentes no País e que a cooperação entre universidade-empresa se transforme em produtos e serviços. Outra meta é ampliar a participação do IPT em projetos governamentais. (GM, 14.08.01, p. A6).

- “SEBRAE promove **Feira do Empreendedor**”. Oportunidade de conhecer tendências tecnológicas, conferir palestras e consultas com especialistas e pesquisadores de entidades de desenvolvimento tecnológico. (GM/RS, 16.08.01, p. 3).
- “**Mais força para pesquisa**: mobilização para o conhecimento científico chegue às empresas”. No primeiro dia da Conferência Regional de Ciência, Tecnologia e Inovação foram anunciados 3 projetos de investimentos em tecnologia (FINEP, Sebrae/SP e FIESP). Diferenças regionais evidenciadas. No Sul e Sudeste faltam pesquisadores que transfiram o conhecimentos das inst. científicas para as empresas, no NO e NE os recursos são escassos para pesquisa. É preciso **decisão política** para desconcentrar os investimentos e o conhecimento, disse o Secretário pernambucano (Cláudio Marinho). Já o PR da FAPESP (Carlos Cruz) disse que o ‘BR tem dois problemas: precisamos ter mais cientistas e precisamos ter mais cientistas nas empresas. Mas o ponto essencial é ter mais pesquisa na empresa”. (GM, 17 a 19.08.01, Nota na capa e p. B18).
- “**Mais incentivos para a inovação tecnológica**: programas anunciados em São Paulo darão apoio e crédito, incluindo capital de risco para projetos de empresas emergentes”. (GM, 17 a 19.08.01, p. A7) Além de: “Estimulo ao setor industrial”, “Ajuste da pesquisa à produção”, “Agência Nacional de Tecnologia”, “Agenda regional para descentralizar”, e “Política para atrair especialistas” (idem, p. A7).
- “**Prefeitura define área para o Ceitec**”. Definido o local para instalação do Centro de Excelência Ibero-Americano de Tecnologia Eletrônica Avançada (CEITEC). A criação de centro de referência do Programa Nacional de Microeletrônica resulta de parceria entre a Prefeitura, Ministério da C&T, Governo e Ind. Motorola Ltda. (GM/RS, 17 a 19.08.01, capa)
- “**Empreendedorismo**” – investimentos em pesquisas e projetos tecnológicos no Rio totalizam R\$ 165 milhões. O movimento inclui maior apoio às incubadoras de empresas. (GM, 17 a 19.08.01, p. A4).
- “**Ceará exporta modelo de extensão tecnológica**”. Experiência cearense concebida para disseminar conhecimento e resultados da pesquisa acadêmica à população desperta atenção de áreas de governo ligadas à C&T no País. São os Centros Vocacionais Tecnológicas (CVT) e de Ensino Tecnológico (Centecs) instalados a partir de 1996, hoje são 43. O Objetivo é capacitar mão-de-obra, elevar a qualidade dos produtos e aumentar a renda das comunidades, com ênfase na aptidão econômica de cada município. Os Centecs, direcionados à pesquisa e formação tecnológicas, funcionam como âncoras para os CVTS, mais voltados para aplicação do conhecimento a questões práticas. Prevê-se construção de **540 CVTs e 81 Centecs**, e a proposta tem acolhida do MCT. O Fórum Nacional dos Secretários de C&T identificou possíveis fontes de financiamento como: Brasil Empreendedor, o Proep (ensino profissional do MEC) e o FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador). O estado de Goiás tem, desde 1999, uma experiência similar com a Univ. Estadual de Goiás. (GM, 22.08.01, p. A6).
- “**Apoio para saúde, agronegócio e aeronáutica**: até 2003, os fundos setoriais podem começar a arrecadar cercar de R\$ 1 bilhão por ano”. Movimento iniciado pelo governo com o objetivo de definir os projetos prioritários de inovação tecnológica para o País nos próximos anos depende de boa gestão dos fundos setoriais. (GM, 22.08.01, p. A6).

Já que as notícias e estudos estão bastantes ligados ao Mercosul, o que não é difícil de entender, acrescenta-se algumas considerações:

“**Componente tecnológico comparativo das exportações ao Mercosul e ao resto do mundo**”, de Edson Guimarães, Cooperação Técnica, apoio CEPAL no Brasil, texto nr. 765. Brasília, outubro de 2000. (http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2000/td_765.pdf)

Estudo constata que apesar de as maiores participações na pauta exportadora ainda corresponderem a produtos de baixo teor tecnológico, as exportações do Mercosul que mais cresceram foram as de média alta intensidade tecnológica.

Ressalta que as formações históricas das estruturas industriais nos países do Mercosul foram conduzidas de modo muito particular para atender aos seus mercados domésticos. Nesse contexto, as empresas negligenciaram os rumos do comércio internacional na montagem de suas estratégias competitivas e domesticamente competiram por posições no cenário internacional por meio de favores governamentais.

Esse estudo apontou que a liberação comercial entre os países do Mercosul tem propiciado empreendimentos conjuntos entre as empresas argentinas e brasileiras. Do ano 1990 a 1996 foram arrolados 244 projetos conjuntos, onde 32% das alianças empresariais estavam voltadas para a apreensão/troca tecnológica entre as empresas. Os resultados mostraram que os empreendimentos conjuntos correspondem mais à lógica do fortalecimento imediato de suportes competitivos voltados para as relações multilaterais do que a oportunidades comerciais em mercados vizinhos.

A estratégia de empreendimentos conjunto concede *status* diferenciado para empresas envolvidas com a atividade comercial externa. O novo *mix* mercadológico, a experiência de lidar com culturas diferentes e as alterações produtivas e comerciais decorrentes, em primeira instância, no caso do Mercosul, são determinados mais por uma trajetória tecnológica regional e menos por uma trajetória internacional. Cabem aos sistemas nacionais de inovação dos países do Mercosul reconhecerem o mercado internacional como fonte de tecnologia, pois este, por ser mais exigente em termos de binômio qualidade/preço, coloca a empresa binacional em contato com competidores internacionais que produzem mercadorias semelhantes, porém de maneira mais eficiente.

Ainda no que refere a inovação tecnológica, faz-se oportuno acrescentar alguns comentários de Cassioloto e Lastres, em 1999, já mencionado (itens 1.3 e 1.4) :

A trajetória dos sistemas de inovação dos países do Mercosul caracterizou-se: reduzidos gastos em C&T e P&D (comparando com Sudeste asiático e países da OCDE); a maioria das atividades de P&D foram realizadas por institutos de pesquisa e universidade públicos e laboratórios de P&D de empresas públicas; as universidades tiveram papel fundamental no treinamento de RH especializados (o estado provia maior parte do financiamento, treinava os RH e geria os bancos de desenvolvimento e fomento, assim como a maioria dos lab. de P&D das empresas. Com a retração do Estado neste financiamento, esperava-se que agentes privados o fizessem, mas a diminuição dos gastos públicos não tem sido acompanhada por um aumento nos gastos privados); política governamental promovendo privatização dos institutos tecnológicos públicos, força estes a obter parcela de seus gastos no setor privado); liberalização diminui o custo de bens de capital importados (uso destes em detrimento dos produzidos no local, gerando menos necessidade de capacitações técnicas e engenharia locais); crescente uso de componentes importado (destruiu cadeias de produção de firmas locais – PME's – que serviam como fornecedores de empresas estrangeiras); subsidiárias das empresas transnacionais (operando com parte e componentes importados, reformularam estratégias de “adaptação tecnológica” e muitas descontinuaram programas tecnológicos locais – justificados economias mais fechadas antes); firmas locais que desenvolveram capacitações tecnológicas no passado estão sendo absorvidas por subsidiárias de empresas transnacionais ou desaparecem, o principal esforço tecnológico perdidos, e o capital tecnológico e parte da capacitação dos RH acumulados antes (subst. importações) tornaram-se obsoletos agora.

O ressurgimento de políticas de desenvolvimento industrial por parte **governos locais** que vêm privilegiando, em certas áreas, como única alternativa, a promoção de empreendimentos de corporações transnacionais. As regiões são vistas como hóspedes de investimentos, envolvendo um processo de vultuosos e variados incentivos. (desde facilidade de aquisição de terrenos e criação de infra-estrutura ate isenções fiscais e financiamento de

longo prazo), ex.: atrair fábricas do setor automobilístico no BR. Muitos casos as vantagens oferecidas **não estão amarradas a outras condições** que correspondam necessidade e potencialidade da região (como promoção dos processos de aprendizado, capacitação inovativa, fortalecimento de redes e vínculos que incluam agentes locais. Sem políticas que orientem o crescimento. produtivo e desenvolvimento crescem demandas e pressões por proteções específicas (casuístico de fomento setorial, por incentivos fiscais descoordenados - gerando guerras entre estados e municípios). E beneficiam-se os *lobbies* mais bem estruturados, com maior capacidade de articulação política, capazes de extrair do Estado a concessão de políticas excepcionais. (...) ‘excesso’ de seletividade darwiniana termina sendo contraproducente na medida em que inviabiliza o futuro de setores com potencial’. (Coutinho, 1996, *in* Cassiolato e Lastres). Se esta estratégia não for acompanhada de outras que exijam cumprimento de exigências [como, por exemplo, metas de exportação com conteúdo local, que, segundo Laplane, Suziga e Sarti (1998), os maiores 100 projetos de subsidiárias anunciados entre 1995 e 1997 tinham estas características] o impacto negativo na balança comercial continuará e o caráter intensivo em importação. Aliás, como argumentam López e Lugones (1999, no livro de Cassiolato e Lastres) e outros, **guerras fiscais para atrair investimentos, não atraem o tipo de investimento que gera aprendizado e inovação**.

Para concluir este item, que buscou demonstrar notícias das diversas formas de crescimento ou integração, apresenta-se agora um resumo de dois trabalhos elaborados pela CNI que sintetizam o que é necessário à competitividade das empresas, no que vem ao encontro dos condicionantes e requisitos aqui propostos.

- **Recomendações para pequenas e médias empresas:** “Manual de sobrevivência na crise”. Brasília: CNI, 1998. (site da CNI, acessado em 30.07.01).

O documento da CNI apresenta uma série de recomendações gerenciais para auxiliar as empresas a enfrentarem, mais adequadamente, períodos de dificuldades, e se tornarem mais fortalecidas para competir em um mercado cada vez mais concorrido. Com esse Manual, objetiva estimular as PME’s a modificarem práticas inadequadas e incluírem novos procedimentos que as tornem mais eficientes e competitivas. As recomendações dividem-se em quatro grupos: priorizar a gestão financeira, aumentar a produtividade com a redução de custos, aperfeiçoar a política de vendas e marketing, e **investir em qualidade e tecnologia**.

- **Competitividade e Crescimento:** a agenda da indústria. Brasília: CNI, 1998.

Neste documento da CNI, o conjunto de políticas para a elevação da competitividade inclui:

- reforma tributária; financiamento de longo prazo; relações de trabalho (labirinto de leis e normas, que engessam as relações de trabalho e dificultam a geração de maiores oportunidades de emprego e comprometem a competitividade das empresas); infra-estrutura (disponibilidade, qualidade e custos da oferta de serviços de infra-estrutura nas áreas de energia, transporte e telecomunicações - ajuda a competitividade e realização de novos investimentos); educação (básica e continuada da força de trabalho, incorporando cada vez mais as empresas a este esforço); meio ambiente (“a principal estratégia é a busca da **ecoeficiência**, que é um conceito que pode ser sintetizado pela expressão ‘produzir mais com menos insumos, menores custos e menos poluição’, resultando em benefícios mútuos à empresa e ao meio ambiente”); ambiente institucional (reforma do sistema político - reforma do judiciário);
- política industrial e de comércio exterior: viés pró-exportador, desoneração tributária das exportações e facilitação de procedimentos operacionais e administrativos na área exportadora, operacionalizar instrumento de apoio às exportações, apoio às exportações de acordo com porte e experiências da empresa exportadora, gestão dos instrumentos tarifários e

não tarifários aplicáveis às importações - Tarifa Externa Comum (TEC) do Mercosul, superar problemas de coordenação das ações do setor público na área do comércio exterior, maximizar o potencial de benefícios para setores exportadores brasileiros (associados às negociações comerciais do País, em foros bilaterais, regionais e multilaterais), maximizar o acesso a mercados externos nas negociações internacionais;

- política tecnológica (estimular o progresso tecnológico no país; a política deve ter como premissa a difusão dos novos produtos e processos produtivos gerados domesticamente ou no exterior); propriedade intelectual (não basta uma legislação adequada, é preciso que esteja efetivamente implementada); difusão de idéias (financiamento para se adquirir novas tecnologias, facilitação do acesso ao estoque de idéias existentes e capacitação de RH), e aproximação dos centros de pesquisa e ensino ao mercado (reduzir fosso entre o criador de nova idéia e o implementador/usuário desta, direcionamento dos recursos de C&T p/ projetos com maior afinidade com o setor produtivo), e

- agenda de negociações internacionais, o Brasil não pode atuar em todas as frentes com o mesmo grau de prioridade (OMC, Mercosul, ALCA, EU); preparação do País para as negociações comerciais, com a intensificação do relacionamento entre setores público e empresarial privado, com a adoção de um mecanismo institucional para o sistema de consultas, com a definição de espaços de participação e de procedimentos conhecidos por todos.

A diferença entre o tempo da competição e o da política se revela no desequilíbrio entre as pressões a que é submetida a indústria e a velocidade com que a igualdade de condições para competir é criada. O desafio está na ação para consolidar a estabilidade (taxas de juros); reduzir o déficit em transações correntes (reduzir o déficit fiscal é preciso, mas não suficiente com a diminuição dos juros; é preciso reduzir o déficit em conta corrente, como uma prioridade às exportações); gerar igualdade de condições para competir (não distante da prática internacional), e gerar vantagens competitivas (não só romper obstáculos, mas gerar novas vantagens competitivas – competências educacionais, tecnológicas e industriais que o País precisa para enfrentar os desafios das revoluções tecnológica e gerencial).

A visão estratégica do futuro da indústria brasileira, e sua respectiva concretização, irá requerer: a) competitividade; b) consolidação entre o principais pólos manufatureiros (maior expressão, possibilidade pela sua diversidade); c) capacidade de inovação (aceleração do progresso técnico científico e a apropriação dos seus resultados pelas empresas – o que exige uma revolução nas relações entre empresas e centros de pesquisas); d) padrões normais de competição (a inserção na economia internacional demanda estruturas institucionais aptas a operar as regras que regulam o comércio internacional de modo a evitar concorrência desleal e predatória); e) geração de emprego e sustentação dos níveis de remuneração do investimento e do trabalho (não um regime que imponha perdas permanentes às remunerações do trabalho e dos investimentos e que não leve em conta a necessidade da criação de emprego...); f) mercado interno, como fonte de crescimento da economia; g) coeficientes de exportação crescentes (não superior a 30% do PIB); h) redes de empresas e o papel dos grupos nacionais (necessidade de integrar as empresas de menor porte ao esforço de modernização e consolidar uma rede de empresas de médio porte – p/econ internac, e com capacidade de transformação tecnológica contínua. Consolidação de grupos nacionais); i) abertura de mercados externos (uma agenda ativa para remover barreiras externas às exportações e para que o setor privado possa participar das negociações internacionais - OMC, Mercosul, ALCA, EU); j) transformação do espaço econômico (não criar obstáculos à mobilidade de investimentos entre as regiões, melhoria das condições de infra-estrutura e educação das regiões menos desenvolvidas); k) novo mapa físico (Projetos do Brasil em ação, correção dos desequilíbrios regionais e inserção competitiva dessas economias), e l) reforço do compromisso com o desenvolvimento sustentável: “conciliação da atividade produtiva com o respeito ao meio ambiente é parte integrante da estratégia industrial. Este

objetivo deve ser alcançado através da ecoeficiência e do desenvolvimento no País de uma oferta industrial de equipamentos com tecnologias eco-eficiente”.

A agenda de políticas para a indústria é fundada em 4 pilares: fundamentos macroeconômico, ambiente favorável à competitividade, política industrial, de comércio exterior e tecnológica, e negociações internacionais.

2 - Esfera Ambiental

No que se refere aos requisitos do QR na área ambiental – eco-eficiência e ZERI:

2.1 - Produtividade total – ZERI

- Presente somente no jornal da ABIPTI (Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica) em uma matéria sobre o Paraná: “Estado desenvolve 24 programas e projetos para mudar o perfil de desenvolvimento da Capital e dos Pólos do Interior”. Entre esses programas paranaenses está o da Rede ZERI Paraná, o qual diz tratar-se “de uma ferramenta voltada para estimular a expansão das economias regionais paranaenses, a partir da promoção de atividades econômicas baseadas em processo ambientalmente sustentáveis”. Além de outros projetos como o de *design*, o ecotecnologia, o de apoio a empresas de base tecnológica, o Programa Internacional de Inovação Tecnológica (P2IT) e o Tecnópoles. (Fonte: Gestão C&T, Informação e Comunicação para os Sistemas Estaduais de C&T. Brasília: ABIPTI, abril de 2001, nr.7, ano 1.).

2.2 - Ecoeficiência

- **CEBDS** (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável) “É intenção do Conselho contribuir para que o empresário nacional se eduque para o desenvolvimento sustentável. Pretende-se induzi-lo a que se comprometa com a eco-eficiência. Produzem-se bens ou prestam-se serviços com ecoeficiência quando se lança mão de um processo que produz mais e melhor com menor utilização dos recursos naturais, com a redução dos gastos de energia, com o emprego de tecnologia limpa, com a diminuição de resíduos e eliminação de desperdícios e com o reaproveitamento de recursos antes usados.(...) Em suma, compatibiliza o progresso humano com a natureza, permitindo que, além de servir à geração presente, ela prossiga apta a continuar a serviço das gerações futuras.” (BULHÕES, Felix. **Em busca da qualidade**: da Central do Brasil aos caminhos do desenvolvimento sustentável. RJ: Record, 1999.).

- **CNI** - Estudo da CNI já mencionado (‘Competitividade e crescimento: a agenda da indústria’, de 1998) manifesta que no conjunto de políticas para a elevação da competitividade está incluída a questão do meio ambiente, ao afirmar que: “a principal estratégia é a busca da **ecoeficiência**, que é um conceito que pode ser sintetizado pela expressão “produzir mais com menos insumos, menores custos e menos poluição”, resultando em benefícios mútuos à empresa e ao meio ambiente”.

2.3 – Diversos da esfera ambiental

Demais casos da esfera ambiental encontrados referentes à empresas são:

- **Ecologia** - *Conservation International* e **Ford** unem-se a favor da biodiversidade Com o apoio da *Ford Motors Company*, o *Conservation Internacional* (CI) deu o pontapé inicial num ambicioso plano para a criação do *Center for Environmental Leadership in Business* (Celb). O desafio é engajar as indústrias que causam grande impacto no ecossistema na luta pela

manutenção da biodiversidade. (Valor Econômico, 18.06.01, p. B2 no site da Trevisan - só uma matéria na área ambiental).

- **“GM cria gerador movido a hidrogênio”**. A GM criou um gerador movido a células de combustível à base de hidrogênio, que poderá estar disponível aos consumidores antes dos veículos de baixa emissão de poluentes em desenvolvimento. Montadoras gastam bilhões para desenvolver células de combustível como alternativa menos poluente aos motores movidos à gasolina e para cumprir as exigências governamentais de controle da poluição no ar. (Sob condições ideais, a reação não produz poluição, apenas vapor de água) Além dos benefícios ambientais, os motores movidos a células de combustível também podem ter um custo de fabricação mais barato que os tradicionais, com mais eficiência e economia. (GM, 08.08.01, p. C6).
- **“Produto orgânico vai para o exterior: o café Ituano embarcou seu primeiro lote, de duas toneladas, para os EUA em julho”**. O cultivo de café orgânico não usa defensivos ou fertilizantes químicos (café natural - usa defensivo químico, mas não adubo químico). (GM, 20.08.01, p. B16).
- **“Tecnologia escolhida evita danos ao meio ambiente”**. A usina termelétrica a gás de Americana altera tecnologia empregada para o sistema de resfriamento, que antes era feito com água do rio Piracicaba, agora usa tecnologia de condensador de ar. A água é substituída por ar no processo de resfriamento, e reduz seu uso em mais de 90%. Projeto batizado de Carioba II, com implantação prevista para 2002. (GM Latino-Americana, 20 a 26.08.01, p. 12).
- **“Diversificação é a estratégia da Luft para crescer”**. (continuação) A Luft Transportes escolheu nichos específicos e procurou atender uma cadeia inteira. É considerado um exemplo bem sucedido da tendência do setor, especialização por canais de distribuição ou por cadeia mediante a chegada de grandes operadores logísticos internacionais com contratos globais. Dois *softwares* comandam os procedimentos de carga, descarga e armazenagem, proporcionando um tempo de movimentação bem menor que o usual. Os armazéns foram modificados, agora no sentido longitudinal. A economia de combustível foi mediante adoção de motores eletrônicos em vez dos tradicionais. A Luft recorre à Mercedes-Benz para ministrar cursos reeducando os motoristas. Compras técnicas resultaram em melhor produtividade dos veículos com os novos caminhões eletrônicos, de 4 cilindros, menores, porém com mais torque que reduz o tempo de viagem. (GM, 23.08.01, p. C2).
- **“Fabricante de telha busca alternativa ao amianto: Brasilit e Eternit, líderes de mercado no País, modificam linhas de produção para enfrentar a concorrência do grupo francês Onduline”**. As pressões ambientais venceram e o mercado de telhas e caixas d’água à base de amianto no Brasil começou a se adaptar à nova realidade. Pressionado o setor de construção civil, a expectativa é de que, até 2005, o amianto esteja banido no País, para assim, não depender mais do silicato (vilão internacional sob suspeita de causar **asbestose** - enrijecimento das fibras pulmonares). Nos estados de MS, SP, RJ e RS foram aprovadas leis que prevêm a proibição ao uso de amianto a partir de 2005. As fábricas líderes, Brasilit e Eternit, estão modificando a linha de produção e enfrentaram a concorrência do grupo francês *Onduline*, líder na Europa na venda de telhas com fibras vegetais (e irá construir uma fábrica no Brasil). Amianto dará lugar as **fibras sintéticas**. A Brasilit (que pertence ao grupo francês *Saint Gobain*) fabrica com fibrocimento (material com amianto), e investe para reconverter 2 das 6 fábricas (PA e RS) a passar produzir telhas e caixas d’água com base no **fibro sintético PVA** (álcool polivinílico), linhas Brasiflex lançada em outubro. O Presidente da Eternit, a segunda no mercado (25% vendas), Hélio Martins, afirma que telhas com fibras alternativas serão lançadas em 2002 e diz que não abandonará a amianto crisotila “enquanto houver demanda e a legislação permitir”. (GM, 24 a 26.08.01, p. C5).

Outras matérias ligadas à área ambiental:

- “**Bancos de olhos bem fechados:** questão ambiental já pesa nas decisões para a concessão de crédito”. Até agora nenhum dos bancos brasileiros perdeu dinheiro por causa dos problemas ambientais causados por seu clientes. No início dos anos 90, o *Feet Factors* dos EUA, foi punido (o pioneiro julgado co-responsável) pela Justiça de seu país por ter 15 antes concedido crédito a uma tecelagem que não tomava os devidos cuidados com seus resíduos. A indústria faliu e o seu terreno (com amianto e outro resíduos tóxicos) ficou para o banco, bem como a descontaminação da área, que viria a custar US\$ 400 mil ao governo. No Brasil, os bancos estatais e as agências de financiamento, BNDES e Banco do Nordeste, saíram na frente das instituições privadas e já dão alguma atenção aos **aspectos éticos** ao concederem um empréstimo. O Bco Mundial (Bird) cansou de apanhar por ter patrocinado projetos mais que duvidosos, como o Planaflor – que tentou implantar em Rondônia um modelo de desenvolvimento completamente alheio à realidade brasileira. O BIRD, em setembro, mostrará aos banqueiros brasileiros o porquê do empenho em esverdear suas atividades, e em conjunto com a ONG Amigos da Terra e a FGV, promoverá curso inédito em SP – riscos ambientais a que está sujeito o mercado financeiro; pois as cobranças da sociedade e as multas serão cada vez maiores. (GM, 08.08.01, p. A3).
 - “**Esporte radical em rios atrai investimentos ao Brasil:** Ativa, Ixion Geo, Mata’dentro e *Mad River*, que exploram o ‘rafting’, registram aumento da demanda”. O número de praticantes de *rafting* (botes ou caiaques) cresceu em cerca de 200 mil, segundo a Conf. Bras. de Canoagem. Existem 45 agências de ecoturismo que exploram o potencial hidrográfico brasileiros para o *rafting*. Três operadoras de turismo de aventura (dos EUA, a *Nantahala Outdoors Center*, a francesa *Union Nationale des Centres Sportifs de Plain Air* – UCPA e a italiana *Rafting Aventura Val D’Aoeste*) fecharam parceria com a paranaense Ixion Geo, que explora o rafting em rios do Paraná e do Tocantins. O mercado nacional cresce 35% ao ano. Mas, patrocinam equipes e competições a Souza Cruz e a Japan Tobacco International. {Ativa (SC), Ixion Geo (PR) e Mad River (RS)} (GM, 14.08.01, p. C8).
 - “**Área com certificação ainda é pequena**”. Agricultura orgânica ocupa ainda espaço pouco significativo no total de área plantada no País. A Associação de Agricultura Orgânica (AAO) estima que apenas 100 mil hectares da área orgânica são certificados, mas com tendência de crescimento já que o consumidor está mais consciente em relação à preservação ambiental. (GM/RS, 16.08.01, p.5).
 - “Bujuru terá novas **audiências públicas**”. O Ibama realizará novas audiências para esclarecer o projeto Bujuru, do grupo de mineração Paranapanema. Há dúvidas sobre o impacto nas aves migratórias que utilizam as proximidades do distrito de Bujuru, onde a empresa pretende fazer a lavra de minérios. (GM/RS 14.08.01, p.3). “Ministério público quer novo estudo do projeto Bujuru”. (GM/RS, 17 a 19.08.01, capa).
 - “**Câmara debate política para resíduos sólidos:** projeto inova ao propor a criação de empresas recicladoras, que serão beneficiadas por privilégios tarifários”. Os detalhes do episódio de **contaminação do condomínio** Barão de Mauá (SP) serão usados como subsídios para elaboração da Política Nacional de Resíduos Sólidos, diz o deputado Emerson Kapaz. (GM, 21.08.01, p. A8).
- Ambiente – A Cetesb constatou contaminação do solo por 44 substâncias químicas em um condomínio com 5 mil moradores em Mauá, na região do ABC. O local servia de aterro industrial. As substâncias podem causar reações alérgicas. (GM, 17 a 19.08.01, p. A4).

3 - Esfera Social

O recomendável neste trabalho a inclusão no sistema de gerenciamento a variável ambiental e a social em um sistema integrado, para isso foi construído o QR e o modelo GDS.

E as notícias encontradas nessa esfera são:

- **“Paraná – Acidentes”**. A Delegacia do Trabalho registrou, em 2000, 30 mil acidentes e lesões de trabalho no PR. Cerca de 30% deste total ocorreram na indústria de madeira e de móveis. (GM, 08.08.01, p. A4).
- **“Selo social”**. Se não trabalhar com uma política permanente de responsabilidade social, a empresa poderá até comprometer sua capacidade de desenvolvimento. Ser socialmente responsável, na avaliação do Dir. Superintendente da OPP Química Triunfo em almoço/reunião da Federasul, significa para uma empresa colocar o ser humano no centro da sua atividade de relacionamento com todos os seus públicos internos e externos. Além de que o Programa Gaúcho da Responsabilidade Social tem como escopo gerar um selo social que a empresa pode utilizar em seu cadastro em negociações comerciais. (GM/RS, 09.08.01, p.2).
- **“Movimentos sociais rumo à cidade sustentável”**. O Estatuto da Cidade, após 10 anos de tramitação, foi aprovado e transformado na Lei Federal 10.257, de 10.07.01, passando a vigorar em outubro próximo. O Estatuto é uma reivindicação antiga do Movimento Nacional de Reforma Urbana. O IPTU progressivo do Estatuto da Cidade tem caráter extrafiscal (sem a finalidade de arrecadação), sendo instrumento de política urbana, e tem como finalidade incidir para que a propriedade cumpra a sua função social. Este Estatuto cria consórcio imobiliário, forma de parceria entre Poder público e particular, para dar destinação às áreas passíveis de parcelamento, edificação ou utilização compulsórios, como forma de viabilização financeira do aproveitamento do imóvel. Além de vários instrumentos, ressalta-se que os planos diretores passam a ser revistos, no mínimo de dez em dez anos, obrigando a reflexão sobre o planejado e o executado. A gestão democrática e a participação popular são obrigatórias para definição dos destinos da cidade e para seu planejamento. Após anos de discussão, temos o instrumento jurídico que possibilita a autonomia do direito urbanístico, a mudança de paradigma que olha a propriedade não como um fim em si mesma, mas vestida de uma roupagem que exige o cumprimento de sua função social. A aplicação dos instrumentos e preceitos do Estatuto exige essa mudança de paradigma: que a participação popular seja princípio informador, a cidade para todos seja meta e a inclusão social seja realidade. O Estatuto é matéria interdisciplinar, exige o olhar integrado das diversas áreas do conhecimento para implicar em avanços a se refletirem em qualidade de vida, porque de nada adianta tudo isso se as cidades continuarem sendo excludentes, poluídas, perigosas e com má qualidade de vida. Muito temos a fazer para a nossa e para as futuras gerações. (Vanêsa B. Prestes, procuradora do Município do Porto Alegre) (GM/RS, 09.08.01, p. 2).
- **“Refis tranca ação penal de Triches”**. Paulo R.L. Triches, da Trídio Radiodifusão, é acusado pelo Ministério Público Federal de não recolher as contribuições previdenciárias descontadas dos funcionários da empresa entre novembro de 1999 e janeiro do ano passado, incluindo o 13º salário. Advogado de Triches alegou que ele aderiu ao Programa de Recuperação Fiscal (Refis), em abril do ano passado. Dessa forma, a ação está anulada e a pena suspensa enquanto o empresário pagar as parcelas negociadas. (GM/RS, 09.08.01, p.3).
- **“Remessas ajudam nas contas do país: com dois milhões de brasileiros no exterior, transferências unilaterais atingiram US\$ 1,8 milhão em 2000”** Estima-se que 1 milhão de pessoas esteja nos EUA, 250 mil no Japão, de 350 mil a 500mil na Bolívia, países da Europa e outras regiões. A maioria é de mão-de-obra não qualificada. Mas ultimamente pessoas de classe média e de nível superior têm buscado alternativas no mercado externo. Esse fluxo

tem importância para o equilíbrio das contas do BR, dado o volume de remessas feitas. (GM Latino-Americana, 13 a 19.08.01, p.15).

- “**Açougueiros de Goiás rumam para a Irlanda**” e “Dublin é destinação de açougueiros de Goiás; abre novo corredor de imigração”. O mais novo centro de empregos para açougueiros de Anápolis é a Irlanda. Há dois anos, cerca de 30 profissionais desempregados foram contratados pela irlandesa Kepak. Hoje lá vivem 800 brasileiros, com salários de até US\$ 1,2 mil. As empresas *Kepak, Hannah’s Poultry, Dawn Farm Foods, Ok Meat, Greenvale Pork Meat* e *Robinson’s Meat* oferecem passagem, visto de trabalho e alojamento; exigem experiência profissional de 3 anos e bons antecedentes. Irlandeses acostumados com dieta à base de batatas, passaram a conviver com alimentos exóticos, o pequi (GO) e a rapadura (GM Latino-Americana, 13 a 19.08.01, capa e p.16).

- “**BID vê projetos do Prodetur-Sul** para região das Missões”. Técnicos do Banco Interamericano de Desenvolvimento chegam às Regiões das Missões para conferir as obras previstas do Programa de Desenvolvimento de Turismo na Região Sul (Prodetur-Sul). Recursos serão aplicados em projetos de recuperação do patrimônio histórico e cultural, e na área de saneamento básico. O retorno para o município se dará em empregos nas obras. (GM/RS, 14.08.01, capa).

- “**O papel contemporâneo da rádio-difusão**”. Nesta semana acontece o 10º. Congresso Catarinense de Rádio e TV, para discutir se estes meios estão sendo usados em benefício da sociedade, se contribui para o crescimento, a informação, a formação e o fortalecimento dos valores e da cultura. Cabem aos veículos promover as boas coisas, de **forma ética**, correta e profissional, e isso será mais fácil se o processo se der de forma **unida**. (Marcello Petrelli, PR Ass. Catarinense das Emissoras de Rádio e TV, ACAERT) (GM/RS, 14.08.01, p.2).

- “**Rio das Antas**”. Em 1998, a Vinhos Salton e a Associação Bento Gonçalves de Proteção ao Ambiente Natural (Abepan) iniciaram um projeto de repovoamento do rio das Antas com quatro milhões de **alevinos**. Este ano serão cinco milhões de alevinos de jundiá e grumatã e a execução conta com a participação de escolas da comunidade. (GM/RS, 16.08.01, p. 2, nota).

- “**Transgênicos: não engula essa**”. Publicado, recentemente, o Decreto Federal 3.871 (em vigor a partir de 31.12.01) que disciplina a rotulagem de alimentos embalados que contenham organismos geneticamente modificados (OGMS). O decreto diz que alimentos destinados aos consumo humano que possuam OGMs (popularmente conhecidos como transgênicos) em quantidade superior a 4%, devem informar isso em seus rótulos. Este índice está acima do tolerado pela União Européia, que é de 1%. Apesar de não haver estudos conclusivos sobre os efeitos, merece reflexão lógico-racional. Os consumidores se mobilizar e a sociedade exigir mudanças por parte do Governo Federal, demonstrando que a vida, a saúde e a segurança dos consumidores estão acima dos interesses econômicos das indústrias multinacionais. (GM/RS, 16.08.01, p.2).

- “**Os ganhos do McDonald’s com o McDia Feliz**: evento torna-se marca, tem mídia gratuita garantida, deixa lojas lotadas e ainda arrecada R\$ 6 milhões para fins beneficentes”. Amanhã, com o apoio de artistas, TV e rádio, as 560 lojas no País vão deixar de faturar a média de 300 mil sanduíches diários, para lotar seus restaurantes de cidadãos em busca de um boa causa. Além de um ganho incalculável de imagem, a maior rede de *fast food* do BR contabiliza a venda de muitos refrigerantes e batatas fritas, pois somente a renda dos Big Mac vai para o tratamento de crianças com câncer. Será a 13ª versão desse megaempreendimento. Segundo um diretor de consultoria de marca: “as empresas estão transformando eventos como McDia Feliz e o Criança Esperança (da TV Globo) em produto”; é o melhor exemplo de **filantropia estratégica** (relacionado com a imagem da empresa, focado em uma causa nobre e envolve todos, dos fornecedores ao público alvo). Desde domingo passado a campanha é divulgada em 200 emissoras de TV e rádio, que cederam o espaço das inserções

gratuitamente, sendo que para esses comerciais os artistas não cobram cachê. (GM, 17 a 19.08.01, p.C5).

- **“Funcionários da Perdigão terão parte no lucro”**. A maior empregadora privada de SC fechou acordo coletivo de participação nos lucros e resultados, que vai beneficiar os 11 mil funcionários (das 9 unidades no Estado), a quem serão distribuídos 6% do lucro líquido anual aos trabalhadores. Além desses trabalhadores a Perdigão ‘mantém’ mais de 4 mil produtores e 800 motoristas. (GM, 17 a 19.08.01 p. C2).

- **“Para estudo fundos éticos rendem mais”**. Pesquisa lançada pelo *Finance Institute for Global Sustainability* (FIGS) mapeia meia centenas de fundos de investimentos éticos. Estudo revelou que três quartos dos fundos favorecem empresas social e ambientalmente corretas tiveram em 2000 desempenho superior à média. Esses fundos são cada vez mais comuns nos países ricos. Em final de 2000 eram 41, agora beiram os 60, e são ligados à bancos de origem européia (ex.: União dos Bancos Suíços (UBS), o *Credit Suisse* e *ABN Amro*). O Brasil não é representado por nenhum fundo ético, embora já existam no país empresas com atividades aparentadas. O Unibanco tem um serviço de avaliação da integridade das empresas brasileiras (vende para investidores estrangeiros). Um *Workshop* em Administração Ambiental para Instituições Financeiras já foi realizado em SP. A ONG Amigos da Terra há um ano com projeto Eco-Finanças (que informa os financistas sobre os impactos das questões socioambientais nos negócios). (GM, 17 a 19.08.01, p. A4).

- **“Jornada de trabalho, salários e horas extras”**. O fim das horas extras no País iria gerar um número considerável de novos postos de trabalho, reduzindo o número de desemprego. Os níveis salariais baixos fazem com que os empregados façam horas extras com frequência. O DIEESE (Dep. Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos), em pesquisa recente, analisou a questão da jornada de trabalho nas negociações coletivas no Brasil (mediante documentos constantes do Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas - SACC) e de informações coletadas na imprensa. A maioria desses acordos (40 das 64) tratava da compensação do sábado (folga no sábado em troca dessas horas nos demais dias úteis. Das 94 categorias estudadas, só 3 possuem acordos que prevêm jornadas inferiores à semana legal, e 4 estabelecem a necessidade de flexibilização da jornada. O empresariado tem defendido a flexibilização, isto é, adaptação desta às oscilações da demanda. (GM/RS, 17 a 19.08.01, p.2).

- **“Balanço Social identifica empresas”**. Empresas brasileiras já publicaram cerca de 250 balanços sociais. Embora não seja adotado um modelo único, o engajamento das empresas impressionou dos dirigentes da *Global Reporting Initiative* (GRI) – que pretende difundir este documentos (um destes é direto da CERES - Coalização para Economias Ambientalmente Responsáveis). Participam de um evento com o Inst. Ethos, onde o presidente do conselho de curadores da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) disse: “Quem não tiver uma **estratégia social integrada à econômica e mercadológica** não sobreviverá no século 21.”(...) “Em várias unidades da Telebrás e na Nitrofértil, os funcionários determinam suas expectativas em relação à empresa”. O Inst. Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) propôs um modelo de balanço social (baseado em números, á semelhança dos balanços financeiros) e foi a primeira ONG a publicar seu próprio balanço; depois outras como Grupo de Apoio da Criança com Câncer da Bahia ou a Universidade Mackenzie. (GM, 22.08.01, p. A6).

- **“Sindicato protesta em Porto Alegre”**. A primeira visita do presidente do Banco *Santander Central Hispano* (BS-CH), Emílio Botín, ao BR, desde que se tornou o único PR do grupo, foi reservada com o PR do Banco Santander Meridional S/A. e discutiram unificação da marca, que no BR ficará só marcas Santander e Banespa. O Sindicato dos Bancários de Porto Alegre aproveitou a presença de Botín para fazer uma **manifestação contra a política trabalhista do grupo**, reclamando da carga de trabalho excessiva e da terceirização (onde estes não têm os mesmos direitos dos bancários). (GM, 22.08.01, p. B3).

- “IPEA anuncia segunda pesquisa sobre ação social das empresas”. (Sidrônio Henrique – BSB) Resultado da região **Centro-Oeste**. Da amostra de 1,9 mil, 38% são de GO, 26% do DF e 36% de MT e MS juntos. Pode-se constatar que as empresas mais novas, criadas ao longo da última década, são menos atuantes do que aquelas constituídas até os anos 80. A **conclusão** será divulgada no **próximo ano**. Para fazer o levantamento, o IPEA conta com apoio do Bco Interamericano (BID) e da Comissão Econômica para América Latina e Caribe (Cepal). (GM/DF, 24 a 26.08.01, p.2).

4 – Demais matérias

4.1 – Algumas matérias publicadas (agosto de 2001) pela Gazeta da Bahia, jornal do Município de Candeias.

- “A oitava economia baiana busca soluções sociais: município que abriga o porto de Aratu e indústrias de grande porte tem um PIB de R\$ 1,05 bilhão e luta para equilibrar a geração de riqueza com o bem-estar de sua população”. Faz 43 anos que o Município de Candeias se desmembrou de Salvador. É a oitava maior economia do estado (com PIB R\$ 1,05 bilhão). O município está a 46 Km de Salvador, é vizinha do Polo Petroquímico de Camaçari, na Baía de Aratu - fundo da Baía de Todos os Santos, localização que privilegia o desenvolvimento local. A região portuária é o grande chamariz para instalação de indústrias e prestadores de serviços. O ciclo desenvolvimentista foi dado pela Copene, que agora foi liberada pelo governo federal para compra nafta de outros fornecedores e autorizada a comercializar combustíveis; ela injetou U\$S 5 milhões para remodelar a estrutura do Porto de Aratu. A meta do governo municipal é diversificar a matriz industrial. O CIA Norte (Centro Industrial de Aratu) era destinado às empresas de grande porte e agora aponta para abrigar unidades produtivas intensivas no uso de mão-de-obra, além de reunir indústrias eletrointensivas. Oito empresas estão em processo de implantação no Cia Norte, afora 3 protocolos de intenções: PSA (empresa de papel reciclado), Retaplast (plástico reciclado) e grupo Vascari (móveis tubulares e de plásticos). Enquanto a área também se consolida como pólo de fertilizantes, a Dow Química está concluindo um processo de ‘eliminação do uso de CFC’ em seu processo produtivo e a Ucar duplica a fabricação de eletrodos de grafita. Área também se consolida como pólo de fertilizantes. Mas a prefeita vive às voltas com problemas primários de assistência social (auxílio no nascimento e aquisição de urnas funerárias), falta de hospitais e risco de desabamento das encostas. O primeiro mandato da Prefeita centrou em pavimentação das ruas, agora reeleita, foca em criar empregos, uma fábrica comunitária, em escolas de informática e centros profissionais de profissionalização. (Gazeta da Bahia, Município de Candeias - Suplemento Especial, 14.08.01, capa).

“Eletrointensivas reduzem produção, mas mantêm planos de investimentos”. Crise energética reflete na queda da produção das eletrointensivas, os casos da Ucar e Dow Química (quebra da molécula de cobre por meio de eletrólise). Anunciada em fevereiro último a não incorporação em nível mundial da Dow com a *Union Carbide*. A Ucar minimizou os impactos do racionamento porque ‘está mais enxuta, produtiva e automatizada’, ao dar um salto tecnológico que permitiu firmar uma parceria com a *Pechiney*, resultando na criação da Carbone Savoie (produtora de bloco catódicos que são consumidos pelas indústrias de alumínio e metalúrgicas) (idem, capa).

“**Ambientalista cobra atenção às APAs**”. Candeias está em uma situação especial quando o assunto é meio ambiente. O município tem duas Áreas de Proteção Ambiental (APAs): Baía de Todos os Santos e dos rios Joanes (nascente) e Ipitanga. Alerta dos ecologistas do Instituto Ingá (ONG), que detectaram a presença de cobre no leito do mar e o trânsito de cargas por caminhões obriga um bom monitoramento, além de sinalização sobre os riscos de poluição. Entretanto, acredita-se que Candeias pode ter um futuro promissor. Com

a presença das indústrias, ela pode tirar recursos para fazer uma boa gestão de meio ambiente; junto com Camaçari tem possibilidade de melhorar a divisão interna de renda. As ONG's poderiam atuar como guardiães da qualidade de vida e ponte entre os 3 setores – empresarial, governamental e comunidade. “É questão de sintonizar os interesses do município com os das empresas, para minimizar os impactos, o que leva a melhores condições de desenvolvimento da educação, saúde, moradia cultura e lazer”. (idem, p.2).

“**Prefeita trabalha para reduzir o desemprego:** em seu primeiro mandato a administradora priorizou o asfaltamento de ruas para fazer frente aos constantes deslizamentos de terra que ocorriam em períodos de chuvas”. Descompasso social, 85% da população local (dos 76,7 mil moradores) é formada por migrantes, pessoas do interior acreditando que a pela presença das indústrias haveria empregos. A Prefeitura anuncia diversificação da matriz industrial e investe em pólo de combustíveis. Apesar do nível da atividade estar acima do esperado, a riqueza gerada ainda não se reflete no índice de desenvolvimento social, pois, segundo dados da SEI, boa parte da renda produzida no município é gasta fora, principalmente em Salvador. A possibilidade de **turismo religioso** (fontes de milagres e igreja construída pelos jesuítas) e a de um **projeto comunitário de criação de ostras** está sendo considerada. (idem, pp. 3-5).

4.2 – Destaque de outras matérias, estas de natureza polêmica:

- “**Vai faltar pobre**”. ‘São tantas as ações sociais empreendidas pelas empresas brasileiras que vão acabar pobres para serem atendidos’, é a afirmação é do coordenador do Conselho de Cidadania da Fiergs na reunião da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas, e ‘quem trabalha com ações sociais precisa de uma boa dose de idealismo e competência técnica’. E explica a Fiergs dispõe de 2 estruturas, o Senai e Sesi, prestando trabalho no atendimento de carências sociais e um dos vetores desse trabalho é o aproveitamento racional de sobras e desperdícios. (GM/RS, 17 a 19.08.01, p.2).

- “**Preço da soja cai com DNA misteriosos**”. A notícia de que a soja transgênica *Roundup Ready* da **Monsanto** tem fragmentos de DNA estranhos ao genoma da oleaginosa derrubou os preços do grão negociado na bolsa de Chicago. Há temores no mercado de que a União Européia restringa as compras de soja transgênica dos EUA depois dessa descoberta por grupo de cientistas da Bélgica. (grão modificado lá responde por mais de 60% da área plantada de soja). (GM, 17 a 19.08.01, p. A1 - nota e p. B18).

“**Monsanto envia documento sobre soja RR**”. Empresa protocolará junto à Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio), na próxima semana, documento sobre a soja transgênica *Roundup Ready*, no qual afirma que a mesma não gera riscos à saúde dos consumidores. A discussão sobre os resultados do estudo belga transformou-se num campo de batalha entre *Greenpeace* e Monsanto. (GM, 21.08.01, p. B16).

A desigualdade social tem sido apontada como uma das causas da perene condição do Brasil de país em desenvolvimento. São apresentados em seguida resumos de documentos que, para o propósito deste trabalho, são esclarecedores.

- “**A estabilidade inaceitável: desigualdade e pobreza no Brasil**, de Ricardo Paes de Barros, Ricardo Henriques e Rosane Mendonça. Rio de Janeiro, jun. 2001, 29p. (Texto nr. 800) (<http://www.ipea.gov.br/pub/td/tda2001a.html>)

Nas duas últimas décadas, o Brasil apresentou enorme desigualdade na distribuição de renda e elevados níveis de pobreza. Este trabalho procurou descrever a situação atual e a evolução da magnitude e da natureza da pobreza e da desigualdade de renda no Brasil nesse período, estabelecendo as inter-relações causais entre essas dimensões. Outrossim, procurou

demonstrar ainda a viabilidade econômica do combate à pobreza e justificar a importância de se estabelecer estratégias que não descartem a via do crescimento econômico, mas que enfatizem, sobretudo, o papel das políticas redistributivas que enfrentam a desigualdade.

A avaliação da importância relativa da escassez de recursos e da sua distribuição na determinação da pobreza no Brasil mostrou que a origem da pobreza brasileira não está na escassez, absoluta ou relativa, de recursos. Por outro lado, verificou-se que o enorme grau de desigualdade na distribuição de renda estável nas duas últimas décadas se constitui como principal determinante da pobreza no país.

As simulações dos impactos do crescimento econômico balanceado e da redução do grau de desigualdade na distribuição de renda mostram que os níveis de pobreza são mais sensíveis a alterações neste último fator que no primeiro. Apesar disso, a experiência brasileira no combate à pobreza esteve muito mais associada aos efeitos do crescimento econômico, relegando a um **papel secundário os potenciais efeitos das estratégias de redução da desigualdade**, permitindo, em primeiro lugar, entender a causa da ineficácia das políticas de combate à pobreza adotadas nesse período e, em segundo, dizer que a sociedade brasileira ousaria, com responsabilidade, ao definir a busca de maior equidade social como elemento central de uma estratégia de combate à pobreza.

- “Comunidade **Solidária**: uma alternativa aos fundos sociais”, de Luis F. de Lara Resende. Brasília: IPEA, maio de 2000. Texto nr. 725, (<http://www.ipea.gov.br/pub/td/tda2000a.html>), acessado em 14.08.01).

A definição de políticas e mecanismos institucionais que permitam erradicar a fome e a miséria do país tem implicado em intensos debates, no Executivo, no Legislativo e, também, na imprensa e na sociedade brasileiras. O combate à pobreza, além da retomada do crescimento econômico e da implementação de políticas que induzam à uma melhor distribuição da renda nacional, somente será alcançado se for (re)articulado um amplo movimento nacional que engaje o governo, em suas três esferas – União, estados e municípios – e a sociedade civil. No primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, tendo por base a experiência adquirida com o Conselho Nacional de Segurança Alimentar (CONSEA), nasceu a Comunidade Solidária, que tem como pressuposto que a erradicação da pobreza somente ocorrerá por meio de ações integradas que unam os três níveis de governo e a sociedade, em suas diversas formas de organização e expressão. Possui como estratégia central a articulação em torno de quatro grandes princípios: **parceria, solidariedade, descentralização e integração e convergência das ações**. Apesar das dificuldades político-operacionais verificadas nos primeiros quatro anos, ela tem logrado sucessos consideráveis na articulação, formulação, implementação, coordenação e acompanhamento de políticas públicas voltadas para o combate à fome e à miséria. O objetivo desse estudo foi demonstrar que qualquer nova estratégia de combate à exclusão social deveria levar em conta a experiência adquirida no passado recente, bem como admitir as inúmeras limitações existentes em qualquer rede de atores que venha a assumir tarefa de tamanha envergadura, procurando, sempre que possível, eliminá-las ou, ao menos, reduzi-las. Assim, segundo Resende, aos quatro princípios que nortearam a Estratégia Comunidade Solidária poderiam ser agregados mais quatro: comprometimento, perseverança, gradualismo e multiplicidade.

Os esforços para erradicar a fome e a miséria perpassam diversas áreas do conhecimento e, por conseguinte, diversas políticas públicas, conforme pode-se deduzir do depoimento de **Peliano** (em 1999, na Comissão Mista destinada a estudar as causas estruturais e conjunturais das desigualdades sociais e apresentar soluções legislativas para erradicar a pobreza e marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais):

“O retrato do pobre será sempre desfocado. Ele tem baixa renda, precárias condições de trabalho, de moradia, baixa escolaridade, dificuldade de acesso a serviços de saúde, etc. Mesmo assim, a soma dessas características não reflete, de

forma precisa, a complexidade do fenômeno pobreza. Não é possível comparar os pobres seringueiros da Amazônia com os flagelados do Nordeste ... Não se trata pois de desenhar um único programa ou um conjunto de programas setoriais para acabar com a pobreza ou com a exclusão social na sua complexidade, nem identificar uma área específica de atuação e concentrar todo esforço em uma única idéia.” (Peliano *in* Resende, 2000 - http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2000/td_725.pdf)

- **Equívocos & perigos da política social.** Ricardo Paes de Barros (entrevista de Ricardo Barros a Tatiana Deane e Rui Pizarro). *Conjuntura Econômica*, vol. 55, nr. 02, Fevereiro de 2001. RJ: FGV.

(obs.: Ricardo é economista, diretor de estudos sociais do Ipea, um dos maiores especialistas do mundo em política social, segundo o atual prêmio Nobel de Economia –James Heckman, orientador de Ricardo na Univ. de Chicago. Prêmio Mário Henrique Simonsen, dezembro de 2000, da FGV, pelo artigo *The public wage gap in Brazil*, desnível do salarial, setor público/ privado)

- “O Brasil tem pobres, mas não é um país pobre. A riqueza é que é mal distribuída. (...) O Brasil tem uma das políticas sociais mais ricas do planeta, porém cheia de equívocos e ninguém, por falta de avaliação, sabe qual delas realmente funciona e qual seria a ideal. (...) Hoje no Brasil, 1/3 da população não tem renda suficiente para satisfazer suas necessidades básicas, sendo que cerca da metade (17%) não tem renda suficiente para comprar alimentos e satisfazer suas necessidades nutricionais;
- “O Brasil tem um nível de desigualdade enorme. Ao mesmo tempo em que essa entre o 1/3 dos mais ricos, está entre os dois ou três países do mundo com mais alto grau de desigualdade”;
- “Há duas maneiras de se reduzir a pobreza: crescer ou redistribuir renda. Existe uma variedade imensa de políticas sociais no País. Na área de educação, de saúde, de reforma agrária e de crédito quase tudo já foi ou está sendo feito. Em diversidade o Brasil talvez possua uma das **políticas sociais mais ricas do mundo**. Mas se for perguntado o que realmente funciona, a resposta é: não sabemos. Não temos um sistema de avaliação implantado.” (Barros, 2001)

Para Barros, há duas maneiras de aumentar a renda do pobre, uma é aumentando a capacidade de gerar renda. O outro lado da história é que dar educação ao filho do pobre, não fará com que ele deixe de ser pobre no curto prazo. A maioria dos pobres ou é trabalhador informal ou é desempregado que não tem passagem pelo setor formal. Objetiva um tipo de pobre que não é mais o pobre brasileiro, ou seja, alguém que tem alguma passagem pelo setor formal da economia e esse não é o verdadeiro pobre brasileiro, esse não é aquele que tem uma renda *per capita* de R\$ 30, e existem milhões desses. E acrescenta: “... no Brasil, 17% da população estão realmente passando fome e se essas políticas sociais não estão atingindo essas pessoas as conseqüências serão muito graves.” (Barros, 2001)

- “**Desemprego, informalidade & pobreza:** pobre não pode se dar ao luxo de buscar emprego pobre cai na informalidade” de Marcelo Neri (Chefe do Centro de Políticas Sociais do IBRE/FGV), na *Conjuntura Econômica*, vol. 55, nr. 04, abril de 2001. RJ: FGV, p.58-58.

Cerca de 51,3% dos pobres brasileiros estão em famílias chefiadas por informais. Os chefes desempregados contribuem apenas em 5,4% para a pobreza brasileira. Quer dizer, o grande depositário de pobres brasileiros não é o desemprego mas a informalidade. Pessoas que têm trabalho, trabalham, mas não ganham o suficiente para sustentar as suas famílias.

A informalidade é mais frequente e crônica que o desemprego. (desemprego é crise passageira; aviso prévio, FGTS, seguro desemprego amenizam efeitos de curto prazo). A própria estrutura de custos e benefícios associados à legislação trabalhista e previdenciária levam à informalidade como modalidade de evasão fiscal. Seguro-desemprego: o problema não é tanto o de focalização, no sentido de privilegiar os não-pobres, mas de desenho dos

incentivos implícitos no programa que não conseguem impedir o recebimento cumulativo com outro trabalho. Seguro-desemprego é um seguro. Ao desempregado deveria se condicionar, na prática, o acesso ao seguro por falta involuntária de emprego. A agregação do heterogêneo grupo de trabalhadores por conta-própria, lado a lado com os empregados sem carteira e os sem-pagamento, talvez esconda mais do que revele.

- **“Quem é o campeão dos gastos sociais:** estudo das Nações Unidas coloca o Brasil entre os países que mais gastam com a área social” de Ib Teixeira, na Conjuntura Econômica, vol. 54, nr. 01, janeiro de 2000. RJ: FGV, p.38-41.

4 - Matérias sobre Executivos das Empresas

- **“RH”** executivos do Shopping Iguatemi exerceram funções inusitadas ontem. O gerente-geral virou faxineiro, o diretor de operações foi para o caixa do estacionamento. O objetivo é valorizar os funcionários e melhorar a comunicação com a chefia. (GM, 09.08.01, p. A4).
- **“Companhias valorizam antigos executivos:** corporações mostram-se atualmente mais flexíveis na hora de re-contratar funcionários, que voltam em posições de maior destaque”. Até meados da década de 90, as empresas sediadas do Brasil não tinham o hábito de re-contratar funcionários. Agora são bem visto no mercado justamente porque saíram para arriscar. Portanto, quem sai não é mais rotulado; e os questionários de avaliação, aplicados no dia do desligamento, servem como peça na hora do retorno. Prática explicada pela dificuldade de encontrar pessoas qualificadas. Citados por ex.: *Citibank* e *Accenture*. (GM, 14.08.01, p. C2).
- **“EDS planeja o futuro para seus funcionários”.** A *Electronic Data System* (EDS) faz questão de planejar a carreira dos seus 4,3 mil funcionários no Brasil, disse que agora isso é tarefa do executivo. Cada funcionário passa por uma avaliação semestral de desempenho, pode mudar de área. A EDS procura identificar os seus maiores talentos em qualquer escalão. (GM, 14.08.01, p. C4).
- **“Nome da companhia não basta para atrair executivo:** profissionais agora querem saber quais desafios os aguardam e quais as oportunidade oferecidas antes de aceitar um convite”. Marca é fator para sucesso da empresa, influencia gosto dos consumidores, mas só não garante fidelidade de talentos. Querem ter certeza de que a cia. oferece desafios, oportunidade de desenvolvimento, plano de carreira e um bom ambiente de trabalho. Checam ainda se os **valores éticos da empresa** são compatíveis com os seus, além consistência e criatividade da política de remuneração. (GM, 16.08.01, p. C2).
- **“Microsoft tem novo executivo no Brasil:** um dos desafios a serem enfrentados por Rodrigo Costa será a pirataria, que atinge 56% no País; nos países desenvolvidos o índice é de 15%” Executivo vindo da *Microsoft* Portugal, primeiro se dedicará ao conhecimento da equipe, dos parceiros, dos clientes e do mercado brasileiros. Dentro da estratégia já foram fechadas várias parcerias com as operadoras Telesp Celular, Telefônica e BCP, permite usuários alugar o Office XP ao invés de comprar. Comenta que cargos mais altos são normalmente ocupados por quem já fez história na *Microsoft*, a estratégia é abrir espaço para funcionário (o que dá certo para reter talentos) (GM, 17 a 19.08.01, p. C3).

5 – Outros assuntos ligados às empresas

- **“Indústria paga menos pelo litro de leite”** A Comissão Estadual do Leite da Federação dos Trabalhadores na Agricultura do RS (FETAG) reuniu com a Federação das Cooperativas Agropecuárias (**Fecoagro**) e cooperativas para tratar do preço do leite. As 19 cooperativas que integram o sistema CCGL, e que repassam o leite para Parmalat e para a Elegê

confirmaram preço pago ao produto vai baixar 0,03, referente a todo leite entregue em julho. O PR da Fetag e os 70 dirigentes sindicais (presente no encontro) não concordam com a indústria alegar que a ausência de inverno evitou que ocorresse queda de produção. Finaliza mencionando: ou as cooperativas dão às mãos aos produtores ou vão quebrar todos juntos. (GM/RS, 09.08.01, p.5).

- **“Reunião da Aladi em Porto Alegre:** rodadas de negócios terão participação de 65 empresa, num total de 165 encontros” A Associação Latino-americana de Integração (Aladi) se reúne desta data para identificar oportunidades de negócios às empresas gaúchas e abrirá novos nichos de mercado para negócios com esses países. (GM/RS, 09.08.01, p. 3).
- **“Reposição do FGTS pode antecipar demissões:** outras medidas para compensar a alta do custo de mão-de-obra, como repasse a preços e mais automação, são consideradas”. Lei complementar nr. 110, de 19.06.01, passa novos encargos de 8% para 8,5% por funcionário. Cortes devido ao encarecimento das demissões e da própria manutenção de pessoal. Um empresário comenta que estava em dúvida se faria novos investimentos estruturais; entretanto como a mão-de-obra ficará mais cara, decidiu aumentar a automação na fábrica até o final do ano – postos serão cortados. (GM, 09.08.01, p. A6).
- **“Prorrogado censo de capital estrangeiro”.** Prorrogado prazo para o final do mês para que as empresas que têm participação estrangeira enviem as declarações para o censo. (GM, 10 a 12.08.01, p. B4).
- **“Fórum democrático debate projeto que propõe Simples/RS”.** A Secretaria de Fazenda debate implantação do regime Simplificado de Tributação para Micro e Pequenas Empresas (Simples/RS). Unifica o pagamento de 12 tributos em uma única guia. (GM/RS, 10 a 12.08.01, capa).
- **“Empresa de factoring fica mais seletiva;** bancos reduzem oferta de crédito ao segmento e dificultam o repasse de recursos” Empresas de *factoring* têm dificuldade de conseguir mais recursos para emprestar, parte deles vêm de linhas de créditos dos bancos, que reduziram em geral a oferta de dinheiro para todo o mercado (bancos ficam mais seletivos ao emprestar dinheiro, devido aumento de risco de inadimplência e a redução da atividade econômica) e quem mais sofre com isso são as **micro e pequenas empresas**). (GM, 13.08.01, p. B2).
- **“Pratini anuncia crédito para abatedouro e armazenagem:** Ministro apelou a produtores que não reduzam lavoura de milho. O Ministro da Agricultura anuncia nova linha de crédito para financiar a instalação de pequenos abatedouros e outra para investimentos em armazenagem, disse que os financiamento serão voltados a pequenos produtores, que poderão formar grupos para acessar crédito. (GM/RS, 13.08.01, p.6).
- **“Código Civil vai afetar Lei das S/A”.** Código depois de ter tramitado 25 anos no Congresso, aprovado ontem pela Câmara e seguiu para sanção presidencial. Provoca dúvidas. O código detalha a constituição dos diversos tipos de companhias e até como deve ser a escrituração contábil. (GM, 17 a 19.08.01, p. A1).

6 - Comentários Finais

Finaliza-se este Apêndice com inclusão de comentários do estudo de Cassiolato e Lastres (1999) – mencionado no item 1 (1.3, 1.4 e 1.5).

Entre os diversos argumentos referentes às novas demandas e desafios à implementação de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico (DIT) os autores consideram mais importantes os seguintes: a elaboração de novas formas de produzir e comercializar (novos e antigos produtos ou serviços), as de promover, estimular e financiar este DIT; a ascensão de novas/renovadas forças (econômicas, políticas, sociais, culturais, entre outras) que operam em escala mundial; a subordinação crescente das políticas nacionais a condicionantes externos e supra-nacionais

Chamam a atenção para os novos desafios e demandas da mudança de paradigma técnico-econômico, que afeta, de forma desigual, todos os setores, e novos requerimentos são impostos à economia mundial – o que alguns autores associam a uma nova fase de desenvolvimento do capitalismo mundial, ou era da informação e do conhecimento. Essa fase ou novo paradigma tem como características: a) novo núcleo nas tecnologias da informação e comunicações (TIC) e as maiores fontes de produtividade e crescimento dependem de conhecimento e informação; b) intensificação da complexidade das novas tecnologias e aceleração dos novos desenvolvimentos, implicando em uma taxa de mudanças mais rápida no produtos e processos; c) novos métodos de P&D, onde sistemas de base eletrônica têm papel importante na aceleração da geração, aquisição e difusão de informações e conhecimentos, além de novas configurações; d) aprofundamento do nível de conhecimentos não codificáveis e específica de cada unidade industrial e ampliação da necessidade de investir em intangíveis, o que torna a atividade inovadora mais localizada e específica; e) mudanças nos processos de produção e na estrutura organizacional, em especial nas grandes empresas, gerando mais integração das diferentes funções da empresa (como: pesquisa, produção, administração, marketing) e também maior integração entre usuários, produtores, fornecedores e prestadores de serviços das empresas e destas com outras instituições – estabelecendo-se novos padrões de relacionamento; f) mudanças no perfil dos RH, baseada em que as TIC's afetam os processos de aprendizado e de geração de conhecimento; g) novos requerimentos por regulação ou desregulação, e h) exigências de nova forma de intervenção governamental e novas políticas de promoção do DIT.

Nesse novo padrão 'parte do local se torna global e do global se torna fácil' e apontam para a perda de graus de liberdade dos governos nacionais em face da 'acelerada globalização financeira ocorrida nos últimos 25 anos'.

Das quatro tendências acima referidas, ascensão de novas forças econômicas e políticas que operam em escala mundial, onde incluem os blocos geopolíticos e os sistemas econômicos regionais, as empresas transacionais e os organismos internacionais (como ex.: ONU, FMI, Banco Mundial). Grande parte das atenções está na discussão sobre o papel das grandes empresas transnacionais que se transformaram em estruturas mundiais de poder (em suas redes, alianças, operações e recursos mundiais) que dispõem de condições para se imporem à diferentes regimes políticos, às diversas estruturas estatais e aos distintos projetos nacionais. A partir de suas redes, essas empresas constroem uma gama de alianças e ligações, estratégias de novos tipos de interação com fornecedores, clientes, concorrentes, consultores, etc. Aí está um sistema mundial de interligações de redes privadas entre os principais bancos e empresas manufactureiras e de serviços. Obviamente, essas empresas, que já possuem experiência e conhecimento para produzir e comercializar seus bens e serviços internacionalmente, têm mais vantagens no cenário globalizado. Esta questão é complexa, e os autores destacam que os únicos sistemas nacionais de produção e inovação protegidos deste são aqueles os quais o setor financeiro reconhece ter uma responsabilidade em assegurar coesão e crescimento do setor produtivo, e tem construído e fortalecido as ligações com o mesmo. Assim, uma das conclusões é que a globalização tende a reforçar o caráter cumulativo das vantagens competitivas baseadas na inovação das grandes empresas transnacionais.

Assim o crescimento e a concentração dessas empresas - transnacionais e seu caráter 'a-nacionalista' – convenceram alguns de que as principais funções do Estado-nação na nova economia mundial se restringem a educar seus cidadãos para participação no mercado mundial de trabalho – que segundo os autores nada tem de global nos blocos econômicos ou comerciais, e é contra-exemplo de um suposto processo de globalização generalizado.

Outra tendência, que há décadas autores manifesta, é com a maior exposição das economias nacionais aos mercados internacionais, conseqüentemente maior condicionamento externo das políticas econômicas nacionais e, assim, menor grau de liberdade dos governos

nacionais. Quanto a perda relativa de autonomia dos governos, a globalização financeira e a adoção de modelo de “inserção competitiva” referem-se à política salarial (exigem preservação de um nível mínimo da relação câmbio/salário), à política fiscal e ao estímulo à produção de bens comercializáveis; déficit fiscal (limitado pelo nível das taxas de juros), etc. Além disso, para os autores, nas políticas nacionais passam crescentemente a ter de se incluir temas supranacionais, tais como: meio ambiente, acordos de bitributação, definições de regras e acordos orientando o uso de redes e sistemas de informação.

Tendências à idéia de uma possível globalização produtiva e tecnológica e à conseqüente anulação do papel dos Estados nacionais mostram-se circulares. Com tudo isso (a sua pesquisa) os autores procuram estimular a **reflexão**, mas reconhecem um vazio de linha de pensamento que sirva de base teórica-conceitual para proposição de novas políticas para promover o desenvolvimento industrial, quanto como de novos formatos de Estados desenvolvimentistas.

Algumas opiniões constantes desse estudo foram selecionadas e os destaques de cada uma estão grifados, conforme a seguir:

- “Geralmente em períodos de mudanças radicais observa-se o que Schumpeter denominou de destruição criadora não apenas no que concerne às atividades e estruturas econômicas e técnicas, mas também às atividades e estruturas sociopolíticas”;

- “concordamos com a visão de que nenhum país deixará de sofrer a influência da atual revolução econômica das duas últimas décadas, assim como em cada revolução, esta vem criando vencedores e perdedores. Antes dos outros, os vencedores percebem os contornos da mudança. Eles se adaptam à mesma e até exploram-na quando o caráter particular e os recursos de suas sociedades lhe permitem fazê-lo. Os perdedores permanecem presos aos diversos padrões de comportamento econômico, social e político, os quais são incongruentes ou simplesmente não se harmonizam com aqueles requeridos pelas novas condições” (Carnoy, 1994, *in* Cassiolato e Lastres, 1999);

- “portanto, globalização está longe de conduzir à adoção de políticas uniformes. A miragem de um mundo comportando-se dentro das mesmas regras ditadas por um super-FMI existe apenas na imaginação de certas pessoas. As disparidades entre economias não decorrem só de fatores econômicos, mas também de diversidade nas matrizes culturais e da particularidades históricas. As idéias de que o mundo tende a se homogeneizar decorre da aceitação acrítica de teses economicistas” (Furtado, 1988 *in op.cit.*);

- “Discussão sobre ‘quanto’ devem os governos intervir na economia tornou-se estéril (...) envolvimento dos Estados constitui-se em um dado e que, portanto, intervenção ou não intervenção não podem ser tomadas como alternativa. Aponta-se, por conseguinte, para a necessidade de centrar o debate na questão apropriada, de que forma (em oposição ‘a quanto’) deve-se dar-se a intervenção”;

- “O atual quadro abre novas oportunidades, as quais podem ser bem aproveitadas pelas sociedades que possuem coesão, estratégia e políticas eficientes para delas tirar proveitos, e

- “O desenvolvimento competitivo pode ser compatível com um projeto social de ampliação da capacitação dos RH, oportunidades de emprego, remuneração e qualidade de vida, assim como capacidade inovativa real dos agentes, mas tem, para isso de incorporar, de forma explícita, esses objetivos” (Cassiolato e Lastres, 1999).