

**ESPECIALIZAÇÃO:**

**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**MÓDULO:**

**ÉTICA E**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL**

**NAS ORGANIZAÇÕES**

**DOCENTE:**

**LILIAN ALIGLERI**

**MAIO  
2008**

## SUMÁRIO

Programa da Disciplina .....	02
Fontes de Informações: Sites .....	03
Reportagem: Após 14 anos de Pesquisas, Nike Livra-se do Gás SF6 (Valor Econômico, 18/09/2006).....	04
Reportagem: Inscrição “made in China” prejudica imagem (Valor Econômico, 17/09/2007) .....	05
Reportagem: China proíbe sacola de plástico fininha (Valor Econômico, 11/01/2008) .....	05
Reportagem: Sua Empresa Jamais Esteve Tão Ameaçada (Revista Exame, 05/2006) .....	06
Reportagem: A Plástica que faz Bem para a Memória (Valor Econômico, 20/02/2006) .....	08
Reportagem: Evolução Estratégica para a Ação Social (Valor Econômico, 21/09/2007).....	09
Reportagem: Rotina + Saudável (Valor Econômico, 24/08/2006) .....	11
Reportagem: Entre no Clima (Valor Econômico, 17/03/2008).....	13
Reportagem: Produto da Sadia tem papel certificado (Valor Econômico, 31/03/2008).....	14
Reportagem: Bunge põe rótulo em óleo feito com soja transgênica (Valor Econômico, 15/01/2008).....	14
Reportagem: Unilever enxuga a fórmula no Brasil (Valor Econômico, 07/04/2008).....	15
Reportagem: O desafio de não deixar pegadas (Revista Exame, 20/03/2008).....	16
Reportagem: ISO 26000 Vai Ter Caráter Abrangente (Valor Econômico, 18/10/2007).....	18
Reportagem: Diálogo e Coragem Fazem o Líder em Sustentabilidade (Gazeta Mercantil, 02/10/2007).....	19
Artigo: Quem é o Gestor Socialmente Responsável (Instituto Ethos) .....	22
ESTUDO DE CASO: Stoner do Brasil .....	23

Nome do Módulo	Carga Horária
<b>ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>17 horas</b>
<b>Professora:</b>	
Lilian Aligleri – lilianaligleri@hotmail.com	

## OBJETIVO GERAL

Oferecer elementos básicos para o desenvolvimento de conhecimento crítico a respeito da ética e da responsabilidade social de modo a melhorar o processo de tomada de decisão ao estimular a pensar nos efeitos das ações – individuais e institucionais – sobre os negócios e a sociedade.

## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

1. CONCEITOS GERAIS
  - 1.1 Definição de ética e moral. Definição de ética empresarial
  - 1.2 Responsabilidade social: conceitos e desafios
2. A RELAÇÃO ENTRE ÉTICA E DESEMPENHO DA EMPRESA: o novo cenário mundial: pressões
3. O GERENCIAMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS DIFERENTES ÁREAS ORGANIZACIONAIS
  - 3.1 A responsabilidade social e o foco da organização
  - 3.2 Cases de envolvimento
  - 3.3 Práticas das empresas em recursos humanos: uma análise por subsistema
4. NORMAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO
  - 4.1 Metas do Milênio
  - 4.2 ISO 26000
  - 4.3 Indicadores Ethos

## METODOLOGIA DE ENSINO

Procedimentos de ensino: aulas expositivas e atividades práticas.

- Exposição, Análise e apresentação de casos, Leitura e discussão de artigos e textos, Estudos em grupo.

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E APRENDIZAGEM

- Análise de casos. Participação nas apresentações. (critérios e pesos a serem definidos).

## BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ASHLEY, P.(org). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GRAYSON, D; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades** (vários autores). São Paulo: Peirópolis, 2002 a 2006.
- PARENTE, J. **Responsabilidade social no varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- RODDICK, A. **Meu jeito de fazer negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZACHARIAS, O. **SA 8000 – Responsabilidade Social – NBR 16000: estratégia para empresas socialmente responsáveis**. São Paulo: EPSE, 2004.

## CURRÍCULO RESUMIDO DA DOCENTE

**LILIAN ALIGLERI** é formada em administração de empresas pela Universidade Estadual de Londrina; Mestre em Gestão de Negócios; Doutoranda em Administração pela FEA/USP; Docente da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Faculdade Paranaense, UNIFIL e Inbrape. Co-autora dos livros “Ética e responsabilidade social nos negócios” – Saraiva (2005) e “Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades – volume 2” – Peirópolis (2003); Banca julgadora do Prêmio Ethos-Valor e Prêmio Valor Social; Vencedora do Prêmio Ethos-Valor 2007 na categoria professores – plano de ensino.

## FONTES DE INFORMAÇÕES: SITES

### [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

O Instituto Ethos e Responsabilidade Social foi criado para ajudar os empresários a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão. Fundado em 1998 por iniciativa de um grupo de empresários, o Instituto Ethos reúne anualmente centenas de empresas associadas de todos os setores e ramos de atividade, cujo faturamento somado é de aproximadamente 32 % do PIB brasileiro.

### [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

O GIFE, representando o seguimento advindo da atividade empresarial no Terceiro Setor, busca expressar a responsabilidade e conseqüente participação da iniciativa privada na reorganização do espaço público, visando a melhoria das condições de vida do cidadão brasileiro através de ações eficazes e permanentes.

### [www.akatu.net](http://www.akatu.net)

Organização não-governamental que acredita na consciência do consumidor. Esta consciência segundo a organização tem um enorme poder de transformar o mundo e seus valores. É um espaço no qual consumidores, empresas e entidades sociais constroem a primeira comunidade virtual do consumo consciente do Brasil.

### [www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)

Site criado pelo Ibase, uma entidade sem fins lucrativos, cuja missão é contribuir para a construção de uma sociedade radicalmente democrática baseada nos valores éticos de liberdade, igualdade, diversidade, solidariedade e participação. Precursos, através do sociólogo Herbert de Souza, da discussão sobre balanço social no Brasil.

### [www.cedbs.com.br](http://www.cedbs.com.br)

O Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), fundado em 1997, é uma coalisão dos maiores e mais expressivos grupos empresariais do Brasil. O CEBS assumiu um grande desafio: criar condições no meio empresarial e nos demais segmentos da sociedade para que haja uma relação harmoniosa entre essas três dimensões da sustentabilidade - econômica, social e ambiental.

### [www.primeiroplano.org.br](http://www.primeiroplano.org.br)

A Revista Primeiro Plano é uma iniciativa que tem por objetivo congregiar pessoas e instituições interessadas em debater e divulgar estudos, casos, experiências e análises sobre Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável. O propósito da revista é tornar-se um veículo que expresse as diferentes visões sobre estes temas, permitindo ampliar o conhecimento do público interessado, formar opiniões, alimentar debates e estimular ações para um mundo socialmente justo e sustentável.

### [www.socioambiental.org](http://www.socioambiental.org)

O Instituto Socioambiental é uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos, fundada para propor soluções de maneira integrada, a questões sociais e ambientais. Seu objetivo principal é defender bens e direitos sociais, coletivos e difusores relativos ao meio ambiente, ao patrimônio cultural, aos direitos humanos e dos povos.

### [www.responsabilidadesocial.com](http://www.responsabilidadesocial.com)

O RESPONSABILIDADESOCIAL.COM é, antes de tudo, um veículo informativo. Criado em 2002, é uma revista eletrônica sobre a prática da responsabilidade social em todas suas esferas. Neste site é possível encontrar discussões sobre responsabilidade social, investimento social privado, certificações socio-ambientais e balanço social.

### [www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento tem como mandato central o combate à pobreza. Surgiu em resposta ao compromisso dos líderes mundiais de atingir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. PNUD é uma instituição multilateral e uma rede global presente hoje em 166 países, pois está consciente de que nenhuma nação pode gerir sozinha a crescente agenda de temas do desenvolvimento.

### [www.ces.fgv.br](http://www.ces.fgv.br)

O Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) é uma iniciativa da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) dedicado a disseminar o conceito de sustentabilidade. Sua missão é contribuir para a implementação do desenvolvimento sustentável em suas várias dimensões – equidade, justiça social, equilíbrio ecológico e eficiência econômica - através do estudo e da disseminação de conceitos e práticas.

**Após 14 anos de pesquisas, Nike livra-se do gás SF6***Stanley Holmes*

Para Tom Hartge, o fax recebido na sede da Nike em Beaverton (Oregon) em 1992 foi como um soco na barriga. Como gerente de produtos da divisão de calçados para corrida, Hartge havia dedicado grande parte de sua carreira ao aperfeiçoamento do Nike Air, uma bolsa de plástico leve cheia de ar presa ao salto que manteve os tênis da companhia à frente da concorrência por mais de uma década. Mas, uma revista alemã especializada em meio ambiente - que atacava companhias que usavam um gás super potente causador do efeito estufa, chamado hexafluorido de enxofre, ou SF6 - começou a afirmar que as bolsas de ar dos tênis da Nike não continham somente ar, mas também o SF6.

A acusação veio no momento em que outros críticos começavam a atacar a Nike por ela trabalhar com empresas da Ásia e outras partes do mundo que empregavam funcionários em condições sub-humanas. A Nike levou quase 14 anos para superar o problema do SF6. Neste terceiro trimestre, após dedicar dezenas de milhões de dólares, a Nike finalmente aperfeiçoou uma maneira de criar bolsas de ar livres do SF6. A tecnologia amortece totalmente metade dos 200 milhões de tênis que ela vende a cada ano.

Embora Hartge e os pesquisadores tenham trabalhado de perto com grupos de ativistas ambientais ao longo dos anos, eles optaram por não se gabar da vitória ambiental obtida, junto aos consumidores e o público em geral. Ao invés disso, a Nike parece ver o esforço como parte de uma estratégia mais ampla voltada para a responsabilidade social, sem que isso comprometa os lucros ou o desempenho dos produtos.

A nova tecnologia que os pesquisadores da Nike desenvolveram, que usa o nitrogênio no lugar do SF6, foi compensadora até mesmo do ponto de vista comercial. Como? Ela permitiu à Nike criar o Air Max 360, o primeiro tênis com um sistema de amortecimento na sola inteira, usando um colchão de ar.

Lançado em janeiro, o calçado que é vendido a US\$ 160 se tornou um sucesso de vendas e Nike recentemente lançou uma versão para a prática do basquete. "Queríamos fazer a coisa certa para o meio ambiente e para o atleta, mas nos perguntávamos se as duas coisas poderiam se harmonizar", diz Hartge, hoje diretor de criação para pesquisas avançadas da Nike.

Hartge e seus colegas podem até ser desculpados por classificar a queixa original como uma piada: como um simples tênis poderia contribuir para o aquecimento global? Mas não demorou muito para eles reconhecerem a verdade da acusação. Como o SF6 se dissipa lentamente na atmosfera, ele tem um impacto maior que o normal quando os calçados são finalmente destruídos e o gás é liberado de milhões de pequenas bolsas de ar. No auge da produção de SF6, em 1997, o Nike Air provocou um efeito estufa equivalente a surpreendentes 7 milhões de toneladas métricas de dióxido de carbono - mais ou menos a mesma quantidade que os escapamentos de 1 milhão de automóveis.

Mesmo assim, a Nike não tinha como abrir mão das bolsas de ar, uma inovação que havia sido introduzida pela primeira vez em 1978. Aquelas preciosas poucas onças de gás acabaram se mostrando muito melhor que a espuma ou outros filtros de salto na absorção do impacto dos pés contra o chão.

Infelizmente para a equipe de cerca de 60 designers e cientistas da Nike, o SF6 era o gás ideal para tudo isso. Suas moléculas grandes e estreitamente entrelaçadas raramente vazavam depois de serem injetadas na bolsa de plástico. No começo, o grupo usou o nitrogênio como substituto. Mas suas moléculas menores se rompiam facilmente e vazavam.

A solução para o SF6 finalmente surgiu em vitórias menores não ligadas umas às outras. Depois de muitas tentativas, a equipe conseguiu conter o nitrogênio ensanduchando 65 camadas de filme plástico. Para isso, o grupo precisou aperfeiçoar o sistema de fabricação de moldes com uma técnica chamada "thermoforming" (formatação térmica), que funde o plástico no formato certo. O resultado: o Air Max 360, que oferece aos corredores mais conforto com menos peso.

A odisséia de 14 anos da Nike chegou ao fim em junho, quando Hartge e Jones informaram as autoridades reguladoras ambientais que toda a linha de produtos da Nike está agora livre do SF6. "Isso é significativo porque a Nike conseguiu grandes economias de custos ao se preocupar com o meio ambiente.", diz Matt Banks, membro graduado do World Wildlife Fund, que monitorou os esforços da Nike.

17/09/2007

## Inscrição "made in China" prejudica imagem

"Made in China". Essas palavras estão se tornando o pesadelo dos marqueteiros. Após gigantescos recalls de brinquedos, sustos com pastas de dente contaminadas e incidentes com ração envenenada para bichos de estimação, os consumidores estão pensando mais antes de comprar itens produzidos na China. De fato, uma pesquisa com profissionais de administração e marketing do mundo todo mostra que 69% dos consultados consideraram que a frase "Made in China" prejudica as principais marcas. A palavra mais associada a produtos chineses? "Barato".

Fazendo uma previsão conservadora, "levará cinco anos antes de as pessoas deixarem de temer o 'Made in China'", observa Jonathan Chajet, diretor de estratégia na Ásia-Pacífico da consultoria Interbrand, que elaborou a pesquisa para a "BusinessWeek".

Isso cria grandes desafios para os exportadores chineses, mesmo os que estão bem distantes dos setores de brinquedos e alimentos. Na pesquisa, com 569 consultados fora da China, a Interbrand descobriu que os recalls deste ano representaram um sério golpe para as marcas chinesas. Embora os pesquisados tenham dito que os produtos chineses têm um "bom valor", poucos os consideraram "seguros", de "alta qualidade", "prestigiosos" ou "luxuosos".

Por outro lado, algumas marcas chinesas começam a ser reconhecidas além do continente. A Interbrand sondou o reconhecimento de 28 marcas chinesas e analisou as que têm mais chances de chegar ao cenário global. As cinco consideradas mais "sérias e reconhecíveis" foram a Lenovo, de computadores; a cervejaria Tsingtao; a fabricante de eletrodomésticos Haier; a Huawei, de telecomunicações e a montadora Chery. Essas empresas "querem reescrever as regras de seus setores - para ir além da China", diz Chajet.

As vendas externas dessas cinco empresas estão em alta e várias lançaram campanhas de marketing mundiais. A Lenovo, por exemplo, alardeia seus produtos em acordos de patrocínio dos Jogos Olímpicos. Mas a sorte dessas empresas agora estará ligada à imagem dos produtos do país e aos esforços de autoridades para limpar a reputação da China. Por mais algum tempo, o "Made in China" poderá ser mais um insulto do que uma aprovação. **(Tradução de Sabino Ahumada)**

11/01/2008

## China proíbe sacola de plástico fininha

Christopher Bodden

Numa declaração de Guerra à "poluição branca" que está sufocando suas cidades, propriedades rurais e cursos d'água, a China decidiu banir as sacolas de compra de plástico e trazer de volta os velhos sacos de pano - medidas que foram muito bem recebidas por lojistas e consumidores nesta semana.

A decisão elimina as sacolas fininhas e força os comerciantes a mudarem para outra opção, tornando a China a mais nova nação a se voltar contra os sacos plásticos, numa tentativa de eliminar o desperdício e conservar recursos.

Os moradores de Pequim parecem ter recebido a decisão facilmente, num reflexo do aumento da consciência ambiental e da preocupação com a disparada dos preços do petróleo. "Se pudermos reduzir o desperdício e poupar recursos, isso será bom para nós e para o mundo todo", disse Xu Lixian, um universitário que comprava tangerinas em uma banca de rua.

A proibição passa a valer em 1º de junho, dois meses antes do início das Olimpíadas. Em preparação para os jogos, a cidade vem demolindo bairros deteriorados e se esforçando para reduzir a poluição do ar. As Olimpíadas deram um ímpeto a uma série de políticas e projetos, o que aumenta as chances de implementação da proibição dos sacos plásticos.

Sob as novas regras, as empresas ficarão proibidas de fabricar, vender ou usar sacos plásticos de espessura inferior a 0,025 milímetro, segundo a ordem emitida pelo Conselho de Estado, o gabinete do governo chinês. As ordens do conselho constituem o mais alto nível de regulamentação administrativa e suas implementações são cuidadosamente monitoradas.

O uso dos sacos plásticos de maior durabilidade continuará sendo permitido por supermercados e lojas. A decisão, que data de 31 de dezembro e colocada em um site do governo na terça-feira, exige "um retorno aos sacos de pano e cestas de compra para reduzir o uso dos sacos plásticos". Ela também exorta os coletores de lixo a aumentarem seus esforços de reciclagem para reduzir a quantidade de sacos queimados ou enterrados. Autoridades financeiras foram orientadas a considerar medidas fiscais para desencorajar a produção e venda de sacos plásticos.

**15.05.2006**

*As companhias precisam hoje lidar com riscos mais ameaçadores. A má notícia: elas não estão preparadas*  
**Por Ana Luiza Herzog**

**EXAME** Em fevereiro passado, uma investigação da ONG Observatório Social envolveu as alemãs Basf e Faber-Castell e a Tintas Coral, da inglesa ICI Paints, numa denúncia de exploração de trabalho infantil em Mata dos Palmitos, comunidade localizada nos arredores da cidade histórica de Ouro Preto, em Minas Gerais. Nenhuma dessas companhias opera na região. Todas, porém, tiveram sua imagem relacionada à de crianças sujas e maltrapilhas carregando blocos de pedra. O elo da história era a Minas Talco, pequeno fornecedor das três companhias acusado de empregar mão-de-obra infantil em sua cadeia produtiva e cujo volume de negócio com cada uma delas não ultrapassava a cifra de 50 000 reais por ano. Diante da possibilidade de ver sua reputação arranhada -- perante clientes, acionistas e outros fornecedores --, executivos da Basf, da Faber-Castell e da Tintas Coral gastaram tempo e energia para dar explicações à imprensa, a ONGs de defesa dos direitos da criança, a sindicatos e até a embaixadas de seus países de origem. O esforço poderia ter sido poupado se os sistemas de gestão de risco dessas empresas não tivessem falhado.

Ao longo das últimas décadas -- especialmente depois dos escândalos contábeis do início de 2000 --, a cultura do gerenciamento de riscos ganhou força no mundo dos negócios. Um dos reflexos dessa onda é que alguns profissionais, como controllers e auditores internos, até então desprovidos de qualquer charme dentro do habitat empresarial, foram alçados à categoria de chief risk officers e ganharam certa notoriedade. Isso serviu para que as empresas aprendessem a gerenciar seus riscos financeiros. "Hoje não há risco de mercado que não seja intencional e as metodologias para mitigar o de crédito evoluíram muito", afirma Jackson Gomes, diretor-gerente do Itaú. O problema é que, quando o tema sai dessa seara, os avanços foram modestos. Isso é grave porque o leque de perigos aos quais as empresas estão vulneráveis nunca foi tão amplo. "Além dos riscos mais convencionais, como o de um desastre natural ou de interrupção no fornecimento de um insumo, as empresas estão tendo de aprender a lidar com ameaças inéditas", afirma o economista José Paschoal Rossetti, da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte. "O risco de o produto se tornar rapidamente obsoleto ou de o negócio perecer numa disputa com pequenos competidores é algo que atemoriza cada vez mais as empresas." Não só a esfera de riscos se diversificou como eles se tornaram mais ameaçadores. Em pesquisa recente da consultoria Ernst & Young com 400 executivos em 16 países, 67% afirmaram que o nível de risco aumentou nos últimos dois anos. E 42% admitiram que as estratégias de gerenciamento de riscos de suas companhias estão repletas de flancos. A denúncia de trabalho infantil expôs a Basf, a Tintas Coral e a Faber-Castell a um dos riscos mais temidos -- aquele que fere a reputação. Um levantamento da The Economist Intelligence Unit revelou que a possibilidade de ter sua imagem manchada é o que mais preocupa os executivos (veja quadro da página seguinte). Sobretudo porque o risco de reputação é tido como o mais difícil de ser administrado.

Não só a esfera de riscos se diversificou como eles se tornaram mais ameaçadores. Em pesquisa recente da consultoria Ernst & Young com 400 executivos em 16 países, 67% afirmaram que o nível de risco aumentou nos últimos dois anos. E 42% admitiram que as estratégias de gerenciamento de riscos de suas companhias estão repletas de flancos. A denúncia de trabalho infantil expôs a Basf, a Tintas Coral e a Faber-Castell a um dos riscos mais temidos -- aquele que fere a reputação. Um levantamento da The Economist Intelligence Unit revelou que a possibilidade de ter sua imagem manchada é o que mais preocupa os executivos (veja quadro da página seguinte). Sobretudo porque o risco de reputação é tido como o mais difícil de ser administrado.

Diante desse cenário, não existe fórmula pronta à qual as empresas possam recorrer para se proteger. O que elas podem fazer é tentar mapear e medir os diferentes riscos. "Várias companhias estão criando comitês voltados para cada tipo de ameaça", afirma André Olinto, sócio da consultoria McKinsey. "O objetivo é entender quanto a empresa está disposta a arriscar e calcular o custo que possíveis danos possam trazer." Mas mesmo empresas consideradas modelo em gestão de risco estão sujeitas a falhas. É o caso da British Petroleum, uma das maiores petrolíferas do mundo. A BP já está se preparando para administrar uma ameaça que ainda parece distante demais para a maioria das companhias: a do aquecimento global. Foi o que a levou a apostar em fontes alternativas de energia. No ano passado, porém, uma falha operacional evidenciou a fragilidade de seu sistema. Uma de suas refinarias, em Texas City, nos Estados Unidos, explodiu, matando 15 funcionários e deixando dezenas de feridos. "Nossa

investigação deixou claro que muitas práticas que deveriam garantir a segurança das instalações não estavam sendo cumpridas", diz John Mogford, vice-presidente de segurança e operações da BP, num documento mantido no site da empresa.

As três empresas envolvidas com a denúncia em Minas Gerais usavam radares de precisão diferentes para monitorar os riscos relacionados à operação de seus fornecedores. Todos, porém, falharam na ocasião. Para vender para a Tintas Coral, a Minas Talco preencheu um questionário. Os quesitos, porém, se limitavam à qualidade e à segurança de seus processos. Para selecionar seus fornecedores, a Basf usa um questionário de escopo um pouco mais amplo, que contempla o tema trabalho infantil. A Faber-Castell faz o mesmo, além de auditoria por amostragem nos pequenos fornecedores. A Minas Talco, porém, nunca havia sido sorteada para receber uma visita da empresa.

<b>O ranking das ameaças</b>	
Os riscos que mais desafiam os negócios — segundo pesquisa com 269 executivos de empresas globais	
<b>1</b>	<b>Reputação</b> Ameaças à imagem de produtos ou marcas
<b>2</b>	<b>Regulatório</b> Desrespeito à legislação
<b>3</b>	<b>Capital humano</b> Escassez de talentos e turbulências na sucessão
<b>4</b>	<b>Tecnologia</b> Falhas operacionais e no sistema de segurança
<b>5</b>	<b>Mercado</b> Desvalorização dos ativos
<b>6</b>	<b>Crédito</b> Inadimplência dos clientes
<b>7</b>	<b>País</b> Desafios específicos de uma região
<b>8</b>	<b>Financiamento</b> Dificuldade de obter crédito
<b>9</b>	<b>Terrorismo</b>
<b>10</b>	<b>Desastres naturais</b>
<i>Fonte: The Economist Intelligence Unit</i>	

Passado o incidente, a postura das empresas a respeito de como esse risco será monitorado daqui para a frente também varia. Com operações em dezenas de países, a ICI Paints, controladora da Tintas Coral, teve pela primeira vez seu nome associado a uma denúncia desse tipo. "O episódio foi lamentável, mas serviu para expor uma fraqueza", afirma Alaor Gonçalves, presidente da Tintas Coral. Com cerca de 400 fornecedores, a companhia prepara-se para auditar os de pequeno porte. "Tivemos a exata noção de que qualquer parceiro, independentemente do tamanho, pode fazer um estrago grande à nossa marca." A direção da Basf afirma que seu processo de seleção de fornecedores é adequado e não estuda fazer nenhuma alteração. "Temos 2 000 fornecedores e o custo de auditá-los seria proibitivo", diz Fernando Figueiredo, vice-presidente da Basf. "Estabelecemos com eles um contrato de confiança, mas não há como garantir exposição zero."

Ainda que o posicionamento da Coral pareça mais coerente, o da Basf, dentro da lógica do gerenciamento de riscos, não é considerado descabido. "As empresas simplesmente não podem investir para mitigar todos os riscos aos quais estão expostas", afirma André Coutinho, diretor da KPMG. "Por isso, elas trabalham com uma matriz em que cruzam o impacto do risco e a probabilidade de ele acontecer." A distribuidora Rio Grande Energia, que atua no Rio Grande do Sul, decidiu recentemente que era necessário investir para se proteger de um risco operacional inusitado: o roubo de fios e cabos de alumínio e cobre da rede elétrica. Um crime que representa uma ameaça às finanças da RGE e à sua imagem. "O consumidor não quer saber se ficou sem energia porque a fiação foi roubada", afirma João Carlos Orzzi Lucas, executivo responsável pela gestão de riscos na RGE. "O que interessa é que a distribuidora o deixou na mão." Por isso, há cerca de um ano, em parceria com outras concessionárias do estado e operadoras de telefonia, a RGE mantém uma delegacia cujo objetivo é coibir o roubo das redes elétrica e de telefonia. "Era um risco que até outro dia não imaginávamos que teríamos de gerenciar", afirma Lucas.

## **A plástica que faz bem para a memória**

Silvia Torikachvili

No embalo da reconstituição de monumentos públicos, a Tintas Coral e a Tintas Suvinil aproveitam para resgatar também a história, mas principalmente a auto-estima das comunidades. "É aprendendo a própria história que as pessoas percebem que pertencem à localidade e participam do esforço da preservação", acredita Francisco Verza, diretor de tintas imobiliárias da Basf, que produz as tintas Suvinil. A revitalização do centro histórico de Olinda, em Pernambuco, patrocinada pela Coral, vem acompanhada de capacitação de profissionais, geração de renda e de trabalho. "Os moradores recebem treinamento para restaurar todo o centro histórico", diz Sueli Freitas, gerente de responsabilidade social da Coral. "Mas o objetivo final é promover o profissional".

Em Salvador, onde a Basf mantém uma das fábricas, a Suvinil está entregando o Mercado Modelo restaurado com todas as características e cores da edificação original, de 1861. Além do resgate histórico, o projeto é ao mesmo tempo cultural, social e educacional, segundo Francisco Verza. Os profissionais envolvidos recebem treinamento para seguir a profissão de pintor. Com o restabelecimento do sítio histórico, outros profissionais estão sendo treinados para trabalhar como guias de turismo. "Contando a história, todos se sentirão participantes e não permitirão depredações", diz Verza.

Para a revitalização do Mercado Modelo, a Basf estabeleceu uma parceria com a Prefeitura de Salvador - e aí entra a parte cultural do projeto: a produção de um documentário com toda a pesquisa histórica incluída. O custo da empreitada envolve cerca de R\$ 380 mil, com incentivo da Lei Rouanet. Com a reconstituição do Mercado Modelo, a Basf já contabiliza 30 monumentos resgatados em todo o Brasil, incluindo o MASP (Museu de Arte de São Paulo), o Estádio do Pacaembu, o Pátio do Colégio. Só em projetos sociais e culturais a Basf investiu R\$ 3,6 milhões em 2004, segundo Verza.

Cerca de 30 projetos por mês sugerindo a revitalização de sítios históricos ou reconstituição de monumentos de importância para a comunidade são protocolados na Suvinil, segundo Alessandra Marucci, gerente de propaganda e promoção da empresa. O processo de seleção é rigoroso e leva em conta a sustentabilidade do projeto - a garantia de que a comunidade se responsabilizará pela manutenção do patrimônio depois de revitalizado. "A Suvinil não tem como tomar conta ou ficar fiscalizando", explica Alessandra. "Por isso, tão importante quanto o resgate da obra é uma comunidade comprometida". Por conta disso, todos são envolvidos no processo - desde profissionais, vizinhos, filhos até moradores eventuais. "A comunidade se compromete e garante que nada será pichado depois da reinauguração".

Além do resgate de patrimônios, a Coral investe em educação ambiental nas escolas da rede pública. Os programas-piloto começaram em 2004, em Mauá (SP) e Recife (PE), onde foram treinadas cerca de mil crianças. Na esteira desses ensinamentos, os pais também aprendem a reciclar o lixo caseiro, a separar materiais e a encaminhar os materiais descartados.

Dessas tarefas, a Coral destaca a que acredita ser a mais interessante: a reciclagem de garrafas PET. Só em 2005 foram retiradas de circulação cerca de 30 milhões de unidades, segundo a gerente Sueli Freitas. Esse material, depois de moído, é utilizado como matéria-prima na fabricação de tintas. "O custo da produção diminuiu 5%", calcula Sueli. "Mas o mais importante foi ter retirado o material poluente de circulação e, com ele, produzir uma tinta de melhor qualidade".

Para a Coral, o grande projeto social está na área ambiental - o reflorestamento de 700 mil metros quadrados da Mata Atlântica que se encontra dentro da fábrica, em Mauá, no município de São Paulo. Do 1 milhão de metros quadrados um total de 300 mil são de área ocupada pela fábrica; o restante é de mata conservada. "Nosso projeto tem o objetivo de resgatar a mata nativa", explica Sueli.

Em parceria com a SOS Mata Atlântica, a Coral vai efetuar a retirada dos eucaliptos que foram indevidamente plantados pelo antigo proprietário da área. "Os eucaliptos serão vendidos para empresas de papel e, com a renda, a Coral planeja investir em projetos para a comunidade", revela Sueli.

Para a recuperação daquela parte da Mata Atlântica, Sueli diz que a Coral já tem o levantamento de toda a biodiversidade, tarefa desenvolvida em parceria com a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, de Piracicaba (SP). O projeto tem custo: R\$ 40 mil foram investidos no planejamento, no ano passado; em 2006 o investimento envolve mais R\$ 60 mil. "Em breve, essa parte da Mata Atlântica estará ostentando suas espécies nativas", diz Sueli.

## **Evolução estratégica para a ação social nas corporações**

Por Maria Cecília Prates Rodrigues

No futuro próximo, a ação social deve desaparecer enquanto área específica da estrutura corporativa. Isto porque, se levada ao extremo a evolução da ação social corporativa estratégica com base nas idéias dos renomados estrategistas Porter&Kramer e Prahalad, as atribuições dessa área vão acabar sendo fundidas às tradicionais áreas de gestão da empresa, tais como RH, mercado consumidor, fornecedores, marketing e relacionamento com o governo. Ou seja, a questão da ação social corporativa vai se tornar tão entranhada com o negócio, que vai acabar sendo absorvida por diferentes esferas do negócio. Essa nova maneira de atuar tende a beneficiar o papel social da empresa na comunidade? E a própria companhia, também vai sair ganhando?

Acredito que sim, e vou explicar o porquê. Vale recordar que ao longo de grande parte do século XX, quando o modelo de gestão dominante era o do shareholder, a ação social da empresa esteve basicamente restrita a sentimentos de boa vontade, de favor, e de ajuda caritativa aos mais necessitados, exercida pelo próprio dono da empresa ou em nome de sua organização. Predominavam as doações do tipo "difusas" feitas a diferentes entidades sociais demandantes, e sem qualquer preocupação com avaliação. Do ponto de vista ético, era desejável que existisse

uma linha demarcatória entre a ação social e os negócios da empresa. Nessa época, na grande maioria das empresas, não havia uma área específica para tratar de ação social, e há que se reconhecer que também era bastante reduzido o poder de transformação social dessas iniciativas.

De 1990 para cá, com a crescente valorização do modelo de gestão baseado nos stakeholders, a ação social em prol do stakeholder comunidade acabou conquistando status próprio dentro das empresas, sobretudo entre as maiores, com a definição de departamentos, linhas de trabalho, orçamentos e equipes, sem falar, em muitos casos, na criação de institutos e fundações. Nesse segundo momento, que é o que estamos vivendo atualmente, já não basta mais fazer o bem; é preciso fazê-lo de forma eficaz. E, como qualquer outro investimento corporativo, feito com recursos próprios ou incentivados, há cobrança por resultados e, particularmente nesse caso social, sob duas dimensões: primeiro, a prestação de contas quanto ao retorno para o negócio (eficácia privada); e, segundo, a avaliação

dos benefícios sociais gerados na comunidade (eficácia pública).

Para potencializar os resultados da "filantropia corporativa" - tanto para a empresa como para a comunidade, Michael Porter e Mark Kramer apontam que ela deve ser estratégica. E, para isto, o aspecto central é o de que a ação social deve ser desenvolvida no "contexto competitivo" da empresa. Dessa forma, há maior chance de se viabilizar uma atuação sinérgica entre a empresa e a organização social executora, na medida em que a expertise dos funcionários da empresa pode ser utilizada em prol do trabalho social. Ademais, os efeitos da ação social vão beneficiar diretamente as condições de produção e comercialização da companhia.

Os referidos autores ilustram com o caso da Cisco, empresa líder na produção de equipamentos de rede para acesso à internet, que ao direcionarem o seu investimento social para a criação da Academia Cisco de Rede para comunidades carentes dos EUA e em países em desenvolvimento, acabaram por solucionar o seu problema crônico de administradores de rede em nível mundial.

Também o caso da Nestlé é outro exemplo de filantropia estratégica: ao apoiarem os produtores pobres de Moga, distrito da Índia, com crédito, assistência técnica e infra-estrutura de comercialização, a empresa conseguiu garantir uma rede estável de fornecedores locais de matéria-prima para o seu laticínio, além de promover melhoras significativas na qualidade de vida daquela comunidade.

Já para C.K. Prahalad, o papel das empresas no combate à pobreza deve estar centrado no atendimento das pessoas situadas na base da pirâmide (baixa renda), até então desassistidas pelas grandes empresas; deve fazer parte do core business corporativo; deve ser um modelo de negócio lucrativo; e deve estar baseado em uma atuação parceira de interesses convergentes entre empresas e organizações sociais. Como exemplos desse tipo de atuação, podem ser citados o banco ABN Amro Real que entrou na área de microcrédito na América Latina, contando com o apoio da ong Acción International. E também da BP (antiga British Petroleum) que, mediante a parceria com ongs locais, desenvolveu e está comercializando um fogão portátil de baixo consumo de combustível para a população carente da zona rural da Índia.

Os exemplos aqui mencionados da Cisco, Nestlé, ABN Amro e BP suscitam a seguinte reflexão: na medida em que a ação social corporativa for evoluindo e se tornar verdadeiramente estratégica no âmbito da empresa, tende a se tornar cada vez mais tênue o limite entre a área de ação social corporativa e as demais áreas do negócio. Até que ponto a ação social da Cisco não teria muito em comum com a política de qualificação de mão-de-obra para a empresa? Ou a ação social da Nestlé não se confundiria com a sua política de desenvolvimento de fornecedores? Ou as iniciativas sociais do ABN Amro e da BP não seriam convergentes com as estratégias de expansão de novos mercados?

No âmbito da evolução estratégica da ação social corporativa, vislumbro que, em futuro não muito distante, essas recémcriadas áreas de ação social (departamentos, institutos e fundações) tenderão a desaparecer, haja vista a crescente probabilidade de que a atribuição delas se torne redundante com outras áreas tradicionais do negócio. Não quer isto significar que a preocupação com a ação social na comunidade perdeu importância nesse novo contexto corporativo, e que não mais justifica uma área específica. Longe disso, a nova estrutura corporativa

desse terceiro momento deverá dar força às questões sociais eleitas como relevantes pela empresa, que passarão a permear cada área de negócio, ou seja, as questões sociais vão estar presentes no processo de planejamento e acompanhamento das áreas funcionais.

Situação semelhante se deu também com a gestão da qualidade, que nesses últimos anos deixou de estar associada a um departamento específico nas empresas, e foram criadas ramificações nas diversas unidades corporativas para lidar com essa questão. Assim, no caso da ação social corporativa, na medida em que ela deixar de estar confinada a uma determinada área da empresa ou instituto ou fundação, e passar a se infiltrar de modo positivo no maior número possível de unidades de negócio, aí, sim, é que ela renasce com vigor estratégico na companhia e ganha fôlego para gerar mudanças significativas na realidade social.

**Sócia da Estratégia Social Consultoria. Autora de "Ação Social das Empresas: Como Avaliar Resultados?" (FGV, 2005)**

**Rotina + saudável***Silvia Torikachvili*

O pessoal da Full Jazz tomou a dianteira e, há dois meses, deu início ao Just-a-Minute (JAM), uma campanha mundial prevista para setembro e dirigida particularmente a quem trabalha com criação. A cada 59 minutos um sinal característico suspende a música ambiente e, durante aqueles 60 segundos que faltam para completar a hora cheia, todos os funcionários interrompem o que estiverem fazendo. "Cada um decide o que quer fazer com aquele minuto", explica Christina Carvalho Pinto, presidente da agência. "A única coisa que a empresa decide é que durante aquele minuto ninguém vai trabalhar".

A saúde mental dos 87 funcionários da agência agradece. "É como dar um restart no computador a cada hora", compara Luiz Lobo, da equipe de criação da Full Jazz. "No início parecia que a gente perderia o ritmo de trabalho, mas a parada parece estratégica; faz com que a adrenalina seja contida e, quando voltamos, a sincronia é mais tranquila", concorda Sylvania Rodrigues, gerente de mídia, que sentiu a diferença já no início do programa: "Quando ficamos muito agitados, saímos no atropelo, não pensamos direito, vamos apenas correndo atrás do relógio".

Apesar de ainda ser uma novidade, Christina acredita que o Just-a-Minute tem um efeito considerável na produtividade das equipes. São resultados que comprovam as pesquisas em universidades prestigiadas, como Harvard e Oxford, onde o método foi primeiramente testado. "Essa parada diminui o nível de estresse", diz Christina. "O que mais engessa a criatividade humana é não haver tempo para pensar coisas novas." Mas a grande vantagem, ela frisa, é a melhoria do desempenho cerebral.

As empresas que apostam na saúde física e mental dos funcionários já constataram que o investimento traz um expressivo retorno financeiro. Na Ticket, empresa do Grupo Accor, que emprega cerca de 750 pessoas, os 15 programas são aplicados desde 2003 e custam R\$ 7 milhões por ano. A Ticket trata do pré e pós-Natal de uma população de funcionários composta por 70% de mulheres, além de bancar o aniversário saudável, programa que garante a todos os funcionários um check-up anual. A saúde mental

também tem espaço, segundo Eliane Aere, diretora de recursos humanos da empresa. "Constatamos que muitas vezes, embora esteja no local de trabalho, o funcionário não consegue se concentrar por conta de problema particulares ou familiares", diz ela.

Para garantir o nível de produtividade, que incide diretamente nos R\$ 5,6 bilhões de faturamento anual, Eliane explica que além da saúde física e mental, a empresa também se preocupa com a saúde financeira de cada um. A partir de medidas profiláticas, Eliane diz que o absenteísmo, que rondava os 5% antes da aplicação desses programas, agora está próximo de zero. As providências preventivas determinaram também uma redução de 20% no custo do seguro saúde.

Prevenir doenças para evitar a quebra na produtividade passou a ser uma grande preocupação das empresas a partir de 1999, com a entrada em vigor da lei 9656/99, que regulamenta o mercado de saúde complementar. A Omint, que administra o negócio de medicina de grupo para 1.500 empresas atendendo um total de 23 mil vidas, faz um mapeamento cuidadoso do perfil de saúde de cada funcionário e de seus dependentes. Para convencer o RH das empresas de que o investimento vale a pena, a Omint apresenta um argumento que mexe diretamente com o caixa: depois da folha de pagamento, o custo com assistência médica é o que mais pesa - chega a representar até 7% do orçamento da companhia.

A partir de um questionário personalizado, a Omint avalia as condições de saúde dos funcionários e trata cada caso separadamente. "Mapeamos 41 empresas em 2004 e os resultados apresentaram desde alimentação desequilibrada (98%), até alergias (44%), dores osteomusculares (35%), doenças relacionadas ao estresse (28%), sobrepeso (35%)", diz Roderick Wilson, diretor médico da seguradora. A partir da vontade do funcionário de mudar tal quadro, a Omint entrou em ação e as empresas acusaram resultados satisfatórios. "Numa única empresa a reeducação alimentar levou a uma perda de 150 quilos num único grupo num intervalo de dez semanas", diz Wilson.

Prevenir para não ter de remediar é também a filosofia da Viação Itapemirim, que chega a empregar cerca de 3.200 motoristas na alta temporada, além dos 3.300 colaboradores internos. A preocupação com a madrugada, período em que se concentram as ocorrências, levou a empresa a adotar o programa Higiene do Sono, que trata desde as rotinas alimentares até os horários e a forma de dormir dos motoristas. A primeira providência é tratar a apnéia. "Se a noite de sono hoje não for boa, seguramente o motorista terá uma péssima jornada amanhã", explica Ronalson Vargas Mendes, gerente de recursos humanos. Os motoristas se submetem também a uma sessão de fototerapia a cada parada noturna para que fiquem despertos enquanto dirigem até a próxima. "Com essas providências, reduzimos em 70% o número de ocorrências desde que o programa foi implantado, há três anos", conta Mendes.

A constatação de que as doenças têm um alto custo quando não tratadas a tempo levou a Volvo a lançar o programa Saúde Global para cuidar dos 2,5 mil funcionários e de seus familiares, num total de 6 mil pessoas. A primeira providência foi incentivar a atividade física. "Só isso provocou uma redução significativa de sobrepeso e sedentarismo", diz Dante Lago, gerente da área de saúde e segurança no trabalho da Volvo. "Há 12 anos a Volvo descobriu que o investimento em prevenção é muito mais econômico do ponto de vista social e financeiro", diz Lago.

Na esteira da prevenção, a Volvo investe ainda num programa para dependentes de drogas lícitas e ilícitas. "Embora a confidencialidade seja respeitada, contamos com a colaboração de familiares, colegas, supervisores e do próprio funcionário para tratar o assunto", explica Lago. Os programas têm apresentado resultados animadores e o absenteísmo caiu para 1,8%.

Qualidade de vida está diretamente relacionada à sustentabilidade do negócio, na opinião de Marcos Baptista, supervisor de saúde ocupacional do Banco Itaú. Dos 50 mil funcionários do Itaú, os 15 mil que se concentram no complexo de prédios construídos da zona sul de São Paulo têm acesso a academia de ginástica, orientação física e alimentar, além de massagem. "Quando nos empenhamos num bom clima organizacional, constatamos que o funcionário produz mais e melhor", diz Baptista. Os 5 mil operadores de telemarketing merecem programas específicos de saúde vocal, ajuste ergonômico e ginástica laboral. "Com essas providências diminuíram em 25% as causas de absenteísmo referentes a problemas de voz", diz ainda Baptista.

A preocupação com a alimentação de 1.800 funcionários levou a Monsanto a providenciar um bufê de frutas às terças, quartas e quintas-feiras. Desde a manhã até o finalzinho da tarde os colaboradores têm à disposição todas as frutas da estação. "O bufê faz o maior sucesso e as frutas têm tudo a ver com a decisão dos funcionários de baixar peso, tratar o colesterol e adquirir hábitos mais saudáveis", relata Mariana Cersosimo, gerente de treinamento e desenvolvimento da empresa. Para complementar, o programa conta com massagista de plantão e academia de ginástica à disposição. A Monsanto garante 50% do valor pago à academia, desde que não ultrapasse R\$ 90.

Na Lexmark Brasil, a preocupação com a saúde é um compromisso conjunto entre empresa e funcionário. "Nossa estrutura é enxuta e um único colaborador afastado custa muito caro", justifica Leonel Costa, presidente da empresa, que emprega 140 funcionários no Brasil. A decisão foi tomada em 2002, quando a direção da companhia percebeu que os custos com saúde ultrapassavam o limite de sinistralidade todos os meses. A partir de um mapeamento da saúde dos funcionários, algumas decisões se impuseram - como check-up completo e atividade física para todos. Para garantir os programas, a Lexmark desembolsa R\$ 320 por mês para cada funcionário. Mas vale cada centavo, na opinião de Leonel Costa. "Funcionários saudáveis representam economia pra a empresa", diz.

A decisão vingou. "Há dois anos não temos aumento do custo do seguro saúde", conta Costa. Isso levou a seguradora a oferecer um bônus no plano de benefícios - como uma nutricionista e um endocrinologista de plantão na empresa. "Aplicamos dinheiro na prevenção e recebemos de volta", diz Costa. O compromisso de cuidar da saúde é levado tão a sério desde a implantação do programa que, na fase de contratação, o candidato é abordado sobre como conduz suas rotinas. "Se ele não se preocupa com a saúde, nem contratamos", diz Costa. "Se não cuida da saúde dele, como vai cuidar da empresa? Quando cobro, produtividade, resultados, os funcionários têm de estar com a saúde em dia. Afinal, é o negócio que está em jogo".

Na Atento Brasil, empresa de Teleserviços que emprega mais de 54 mil funcionários na faixa dos 18 aos 25 anos, as campanhas de saúde se sucedem ao longo do ano. Em dezembro e no carnaval, em parceria com o Ministério da Saúde, as recomendações são referentes a aids e DSTs, com farta distribuição de cartilhas explicativas e preservativos. Em abril, segundo o gerente de RH, Claudemir de Oliveira, é a vez da campanha da voz, já que todos os funcionários utilizam as cordas vocais como instrumento de trabalho.

A frequência da utilização do seguro saúde e dos convênios é um indicador da preocupação da empresa com os funcionários. No Laboratório Zambon, é abaixo da média, segundo a gerente de RH Marta Misina. Ali, os cerca de 100 funcionários são atendidos de acordo com a função que desempenham. As atenções vão desde check-up semestral ou anual, até ginástica laboral, alongamento e ergonomia. "Cada funcionário tem uma necessidade e todos devem ser atendidos no que precisam", diz Marta. As ações preventivas custam ao Zambon R\$ 50 mil por ano. "O retorno é um absenteísmo próximo de zero". O programa de qualidade de vida no Zambon inclui saída antecipada às 15h nas sextas-feiras. "Oferecer um tempo para o funcionário tratar de sua família e de seus compromissos também está ligado à qualidade de vida", diz Marta.

17/03/2008

## Entre no clima

Por Luciana Monteiro, de São Paulo

Dinheiro também dá em árvore, como mostra o crescente número de fundos de investimento com apelos ambientais ou sociais. Praticamente todos os grandes bancos de varejo do país já contam com esse tipo de aplicação, que soma 19 carteiras e um patrimônio de R\$ 2,8 bilhões, segundo dados do site Fortuna. As opções vão muito além das carteiras de ações que seguem o Índice de Sustentabilidade (ISE), formado pelas empresas que atendem a um padrão de comportamento responsável. Há também fundos de renda fixa que destinam parte da taxa de administração do banco para projetos sociais ou programas que visam a redução do aquecimento global. A última novidade é um fundo que distribuirá aos cotistas créditos de carbono.

Pioneiro do setor com o ABN Amro Ethical, primeiro fundo de ações de empresas socialmente responsáveis, em 2001, o Banco Real lança hoje o fundo Floresta Real, uma carteira de renda fixa que, além de sua rentabilidade, dará ao cotista créditos de carbono. Com aplicação mínima de R\$ 25 mil e taxa de administração de 1% ao ano, a carteira funciona da seguinte maneira: o investidor aplica os recursos no Floresta Real e este comprará cotas de um outro fundo do banco, o Renda Fixa Plus. Para cada R\$ 25 mil aplicados, o investidor receberá um crédito de carbono.

Se o investidor permanecer por mais de três anos na aplicação, ele receberá em conta corrente o valor referente ao total de créditos de carbono que possui. Por exemplo, para um investimento de R\$ 100 mil, o cotista terá direito a quatro certificados que, após três anos, serão vendidos pelo próprio banco e o valor creditado na conta corrente do cliente. Se resgatar antes dos três anos, o investidor abrirá mão dos créditos e terá também de pagar uma taxa decrescente de saída, que começa em 0,75% e cai 0,25 ponto percentual a cada ano. Após três anos, a taxa é zerada. Os cotistas terão um site específico para acompanhar o valor dos papéis a que têm direito.

Os créditos de carbono serão provenientes do projeto Floresta Real 1, que tem 84 hectares e fará o plantio de 126 mil mudas no Vale do Ribeirão da Mota, no município paulista de Registro. Serão plantadas 86 mil mudas de espécies nativas da região e 40 mil de palmito-juçara, que está em extinção. "É um projeto que também tem um caráter social, já que as mudas serão compradas da própria comunidade local", diz Victo Hugo Kamphorst, consultor socioambiental do Banco Real. Do palmito, serão colhidos somente os frutos, que são parecidos com o açaí. Dos recursos obtidos com a venda dos frutos, 15% serão destinados à Pastoral da Criança.

A opção por estruturar um fundo como esse nos moldes de um renda fixa, que poderá investir em títulos prefixados, se deve ao cenário de queda de juros no longo prazo, diz Luciane Ribeiro, diretora executiva da ABN Amro Asset Management. Segundo a executiva, a idéia é, mais à frente, lançar uma família de carteiras nesses mesmos moldes. O fundo receberá recursos até 1º de agosto, mas poderá fechar para captação antes caso atinja o patrimônio de R\$ 250 milhões.

O HSBC é outro que deve criar no segundo semestre um fundo com cunho ambiental. O banco terá um analista especializado em questões socioambientais que visitará as empresas com frequência. Esse novo fundo não será composto simplesmente das empresas que fazem parte do ISE, podendo investir em ações de qualquer companhia com projetos socialmente responsáveis. Serão acompanhadas entre 50 e 60 empresas com programas do tipo. Atualmente, o banco conta com duas carteiras com apelo socioambiental. Uma delas é um a HSBC Sustentabilidade Empresarial, um fundo de ações que segue ISE. O outro é o HSBC Referenciado DI Ação Social, no qual 50% da taxa de administração, de 1% ao ano, é repassado para entidades sociais apoiadas pelo banco.

Embora esse tipo de aplicação tenha crescido nos últimos anos no Brasil, ela ainda representa uma gota no oceano do setor de fundos de investimento, que conta com R\$ 1,2 trilhão, diz Alexandre Zakia, diretor de produtos de investimento do Itaú. "Mas as novas gerações são muito mais preocupadas com as questões socioambientais e, quando elas estiverem maduras e com mais dinheiro para investir, certamente esses fundos ganharão mais mercado", diz. O Itaú tem duas famílias de fundos. O primeiro é o Excelência Social, de ações, no

qual metade dos custos com administração, de 3% para o investidor de varejo, são destinados a projetos sociais. Em fevereiro deste ano, R\$ 3,3 milhões foram destinados a 20 organizações não-governamentais (ONGs) da área de educação. O segundo grupo de fundos do Itaú é o Ecomudança, de renda fixa, que repassa 30% da taxa de administração, de 3,5% ao ano no varejo, para financiar programas com foco na redução dos efeitos das mudanças climáticas por meio da compensação de emissões de carbono.

No BB Referenciado DI Social, do Banco do Brasil, o investidor poderá ajudar entidades sociais mesmo com pouco dinheiro, já que o fundo tem aplicação mínima de R\$ 200,00. A carteira doa 50% do valor arrecadado com a taxa de administração para programas sociais por meio da Fundação Banco do Brasil. Fazer o bem, no entanto, pode custar caro, já que a taxa cobrada é de 4,5% ao ano, o que faz com que o ganho, descontado o imposto de renda, seja inferior ao da caderneta de poupança. "O banco vem lançando carteiras com taxas menores e isso poderá acontecer também com esse fundo", diz Rodrigo Ayub, gerente de Fundos de Investimento do Banco do Brasil. Segundo ele, a instituição estuda a criação de outros fundos com um cunho socioambiental. Além dessa carteira, o banco tem em sua prateleira um fundo que procura seguir o ISE.

O Bradesco oferece até o momento apenas um fundo atrelado ao ISE. "Mas o índice tem 65% de concentração em apenas dois setores, Petrobras e bancos, e estamos avaliando outro fundo de ações que poderá aplicar em outros papéis de empresas sustentáveis", diz Herculano Aníbal Alves, superintendente executivo de Renda

Variável da Bradesco Asset Management (BRAM)

31/03/2008

## **Produto da Sadia tem papel certificado**

Bettina Barros

A Sadia começa a colocar no mercado embalagens ecologicamente corretas. A partir deste mês, as linhas de alimentos congelados apresentarão o selo do FSC (Forest Stewardship Council ou Conselho de Manejo Florestal), entidade internacional que atesta o manejo responsável das florestas em todo o mundo. É a primeira empresa de alimentos no Brasil a tomar tal medida.

A iniciativa é uma parceria com a Klabin, maior fornecedora de papel-cartão e papelão à Sadia, e quatro gráficas. Para que uma embalagem possa ser comercializada com o selo é necessário que todas as empresas envolvidas na cadeia produtiva sejam certificadas segundo critérios socioambientais estabelecidos pelo FSC. Entre eles, manejo correto da floresta e cumprimento da legislação ambiental.

"A Klabin já possuía a certificação e vínhamos comprando papel certificado deles há cerca de um ano e meio", diz Lúcia Guedes, gerente de desenvolvimento de embalagens da Sadia. "Só faltavam as gráficas, que embalam as mais diversas linhas de produtos da Sadia, se certificarem". No caso das gráficas, o certificado confere a rastreabilidade e a segregação dos lotes.

Segundo a empresa, serão mais de 111 milhões de unidades de cartuchos comercializados por ano com o selo, que contemplará as linhas de pratos prontos, pizzas, hambúrgueres, empanados, produtos porcionados, salgadinhos, bacons e as sobremesas Miss Daisy. A expectativa é que até julho 100% das embalagens sejam certificadas. O selo é renovado a cada cinco anos, com pelo menos um monitoramento a cada ano.

15/01/2008

## **Bunge põe rótulo em óleo feito com soja transgênica**

Bettina Barros

A Bunge Alimentos colocou nos supermercados brasileiros os primeiros produtos com rótulos de transgênico no Brasil. Os óleos de soja Soya e Primor chegaram às prateleiras em novembro e contêm na embalagem a letra T (maiúscula) no meio de um triângulo amarelo, conforme prevê a lei de rotulagem de 2004.

Segundo Adalgiso Telles, diretor de comunicação e marketing da empresa, trata-se de uma decisão "pró-ativa" da Bunge para atender a "eventuais consumidores que quiserem saber" sobre a transgenia do produto. De acordo com ele, a empresa não estaria obrigada a atender à lei porque nos testes com o óleo de soja não são detectados traços de transgenia - esta aparece na proteína da soja, que vai para o farelo. Por esse mesmo raciocínio, ele argumenta não ser necessário acrescentar a rotulagem em derivados do óleo da empresa, como as margarinas Primor e Delícia.

O Greenpeace - que em outubro de 2005 reuniu cerca de 20 ativistas em Brasília para entregar ao governo um dossiê que comprovava a utilização de soja transgênica na fabricação dos óleos - refuta a argumentação. A organização ambiental afirma que todos os produtos fabricados com mais de 1% de organismos geneticamente modificados devem trazer a informação no rótulo. "Isso vale mesmo para produtos como o óleo, a maionese e a margarina, em que não é possível detectar o DNA transgênico".

"É uma tremenda vitória, mas ainda há muito o que fazer. As margarinas e maioneses da marca Soya, por exemplo, não estão rotuladas ainda", afirma Gabriela Vuolo, coordenadora da campanha de Engenharia Genética do Greenpeace. Segundo ela, antes dos óleos a Bunge rotulava apenas sua ração para frango no Rio Grande do Sul. "Para o consumidor final, é a primeira vez."

A Cargill, outra gigante americana do setor de alimentos, informou que não fala sobre o assunto. A multinacional produz o óleo de soja Liza no Brasil.

07/04/2008

**Unilever enxuga a fórmula no Brasil**

Daniele Madureira, de São Paulo

A Unilever ficou mais enxuta no ano passado. Tirou do portfólio 2,75 mil toneladas de gordura saturada, 170 toneladas de sal e 5 mil toneladas de açúcar. O excesso de matérias-primas deixou de ser usado na produção de 22 mil itens em todo o mundo, depois que a multinacional anglo-holandesa decidiu rever suas receitas para tornar a alimentação do consumidor um pouco mais saudável. Agora, chegou a vez de o Brasil provar que entrou na linha: a subsidiária local acaba de investir R\$ 145 milhões para associar leveza à imagem de três das suas maiores marcas - Hellmann's, Knorr e Ades, que juntas faturaram R\$ 1,23 bilhão em 2007, segundo a Nielsen.

"A idéia central é vitalidade: queremos mostrar para a dona-de-casa, preocupada com o bem-estar da sua família, que os nossos produtos não têm apenas sabor, mas também fazem bem à saúde", diz a diretora da Knorr no Brasil, Janine Dodge. Essa marca - a principal da Unilever no mundo, responsável por vendas de 4 bilhões de euros em 2007 - passa a oferecer a linha Vitalie, em caldos, sopas e molhos (estes últimos também levam o nome Pomarola). Os novos produtos têm teor reduzido de gordura e sal em relação à linha tradicional, que continua sendo vendida.

Janine não revela qual a expectativa de vendas da linha Vitalie dentro do guarda-chuva Knorr, mas a aposta é significativa: a tecnologia desenvolvida para retirar 40% do teor de gordura dos caldos, diminuir em 20% o sal das sopas e zerar a gordura dos atomatados e das sopas consumiu parte dos R\$ 30 milhões injetados nos novos produtos, sendo esta a primeira vez em que toda a linha recebe uma nova formulação. Outra parte foi para a campanha de mídia da Ogilvy, que estréia dia 13, e também para uma promoção, guardada a sete chaves, marcada para o meio do ano. Houve ainda um investimento na compra de novas máquinas para fabricar os caldos, na unidade de Pouso Alegre (MG).

"O grande desafio é retirar a gordura, que entrega muito sabor e já está incorporada ao paladar dos consumidores", diz a executiva. A nova linha custa até 20% mais que a tradicional, e tem a proposta de ampliar o uso de alguns produtos. "O caldo da linha Vitalie esfarela nos dedos, podendo ser usado para temperar saladas, grelhados e até a pipoca", diz Janine. Convencer a consumidora a sair do tradicional também é a missão da Hellmann's Deleite, nova maionese que substitui o óleo de soja por leite e é menos calórica que a versão light da marca (27 calorias em uma colher de sopa, contra 29 da light) .

"Nós constatamos que a maionese é usada basicamente em apenas duas ocasiões: na salada de batata ou no sanduíche", diz o gerente de produto de Hellmann's, Leandro Barreto. Não por acaso, 35% das vendas de Hellmann's concentra-se entre Natal e Ano-Novo, celebrações em que o típico prato de batatas, legumes e ovos cozidos, misturados à maionese, ganha as mesas de diferentes regiões do país. Com Hellmann's Deleite, diz Barreto, a idéia é sugerir o uso do produto em outros momentos. "É um sabor mais leve, que pode acompanhar o café da manhã e estar em diversos tipos de salada". Foram três anos de pesquisa para chegar à versão final, que recebeu investimentos de R\$ 50 milhões, incluindo campanha de mídia que começa hoje com algumas chamadas ("teasers") e que apresenta a novidade só na semana seguinte. O novo produto vai ganhar a Ásia, a África e o restante da América Latina no segundo semestre.

Hellmann's, que faz parte do seleto time de doze marcas da Unilever com vendas anuais acima de 1 bilhão de euros cada uma, vem se esforçando para dissociar sua imagem da idéia de "produto que engorda". Em 2007, uma campanha veiculada no Brasil, na Argentina e no Chile alardeou que três colheres de sopa de maionese light levam ao prato a mesma quantidade de calorias que uma colher de azeite. Também colocou no mercado um produto sem colesterol e adicionou ômega 3 à fórmula original.

Como resultado, a marca líder, que há anos não saía de 48% de participação, avançou três pontos percentuais em 2007 no mercado de maionese, que também reagiu e voltou a crescer, depois de enfrentar três anos seguidos de queda.

"Buscamos ainda a aprovação de 35 nutricionistas em todo o país, para quem apresentamos o produto com ômega 3", diz Barreto. A divulgação junto aos especialistas continua neste ano. Quem também busca o respaldo dos profissionais da saúde é Ades. Cerca de 150 especialistas, incluindo cardiologistas, endocrinologistas, pediatras e nutricionistas, devem ser visitados este ano por representantes da marca, que irão informar as mudanças na bebida à base de soja. Lançado em 1997 no país, o produto só iniciou a divulgação na mídia há cerca de três anos, justamente quando começaram a pipocar vários concorrentes. Até então, baseava-se na propaganda boca-a-boca feita nos consultórios. "Em pesquisas com consumidores, descobrimos que o primeiro contato com a marca foi sugerido pelo médico", diz a gerente de Ades no Brasil, Patrícia Pollice. Se no início o produto era uma opção para o público com intolerância à lactose, hoje Ades é reconhecido como bebida saudável.

Mas a líder de mercado resolveu se mexer no ano passado, quando perdeu um ponto percentual na sua participação em valor - que continua bastante expressiva, em 69%. A fórmula foi revista e, o teor de açúcar, diminuído. As vitaminas A, B6, B12, C, D e E, além de ácido fólico entraram na composição do produto, iniciativa que ganhou destaque na embalagem, assim como a indicação de 0% de lactose e colesterol. Na linha frutas foram adicionados zinco e ferro e a versão light passou a se chamar Ades Zero, sem açúcar.

As mudanças, junto com a campanha de TV que estréia hoje, consumiram R\$ 65 milhões. Na verba está incluída uma ação de ativação da marca em pontos de grande movimento nas metrópoles, a ser realizada em maio. "Queremos mostrar que a bebida é ideal para manter o ritmo do dia-a-dia", diz Patrícia sobre a ação, sem dar detalhes. Existe ainda um projeto de levar Ades para dentro dos hospitais, em um espaço próprio da marca. A partir de agora, toda a linha passa a exibir o selo da Sociedade Brasileira de Cardiologia.

As novidades das três marcas - com exceção do caldo Knorr, que ainda concentra uma grande quantidade de sal - recebem o selo Minha Escolha, iniciativa em âmbito global que congrega 90 empresas, entre elas a Unilever, com o objetivo de identificar, no próprio portfólio, quais produtos possuem uma equação balanceada de sal, gordura e açúcar.

## O desafio de não deixar pegadas

*Maior fabricante de celulares do mundo, a Nokia está à frente de uma disputada corrida pela reciclagem de equipamentos descartados*

20/03/2008

Por Ursula Alonso Manso

Poucos aparelhos eletrônicos se tornaram tão descartáveis quanto o celular. Hoje, cerca de 3 bilhões de pessoas -- o equivalente à metade da população do planeta -- têm uma linha móvel. Em média, essa multidão troca o aparelho em até dois anos. O descarte acelerado desses equipamentos representa um dos problemas ambientais mais graves da atualidade. Uma pesquisa da americana ReCellular, uma das maiores recicladoras de celulares do mundo, mostra que mais de 100 milhões de aparelhos são descartados por ano. Esse volume equivale, considerando o peso médio de 130 gramas por celular, a 13 000 toneladas de placas, circuitos, plásticos e baterias com substâncias tóxicas como PVC, além de metais pesados como chumbo, lítio e cromo. Com a crescente pressão de ONGs e dos próprios consumidores, a capacidade de não deixar (ou pelo menos diminuir) essas pegadas no meio ambiente se tornou a mais nova base de competição entre as grandes fabricantes de celulares. Além de lançar o modelo mais fino, leve, colorido, funcional e inovador, essas empresas agora correm para criar os equipamentos mais verdes do mercado -- que consomem menos energia e possuem menos materiais tóxicos e mais peças recicláveis.

Por trás dessa corrida existe uma mudança radical na maneira como as empresas pensam e estruturam seu negócio -- desde a concepção dos produtos até a criação de novos caminhos para trazê-los de volta, num movimento conhecido como logística reversa. A pioneira nesse campo é a finlandesa Nokia, maior fabricante de celulares do mundo, com vendas de 57 bilhões de dólares em 2007. O pontapé inicial em seu programa de reciclagem aconteceu em 1995, com uma então tímida iniciativa de coletar aparelhos em lojas de assistência técnica -- antes mesmo que existisse uma legislação a esse respeito. (A fabricante de celulares americana Motorola, por exemplo, iniciou a coleta de aparelhos usados em 2004.) Hoje, até 80% de um celular Nokia pode ser reciclado, 15 pontos percentuais acima da atual norma da União Européia, a mais rigorosa e avançada do mundo. A empresa estima que é responsável pela coleta de 2% dos celulares de todas as marcas descartados anualmente -- algo como 2 milhões de aparelhos (parte do material reciclado é reaproveitada pela própria empresa e o restante é vendido a terceiros). Num levantamento trimestral realizado pela ONG Greenpeace desde agosto de 2006, a Nokia foi a primeira colocada em todas as edições. (A única exceção ocorreu na pesquisa realizada em dezembro de 2007, na qual a fabricante perdeu a liderança para as concorrentes Sony Ericsson e Samsung porque a ONG não conseguiu devolver aparelhos da marca em cinco países: Argentina, Filipinas, Índia, Rússia e Tailândia.) "É um movimento que envolve diversas áreas da empresa e concentra cada vez mais esforços", diz o finlandês Markus Terho, diretor mundial de relacionamento ambiental da Nokia. "O levantamento do Greenpeace nos motivou a fazer uma auditoria para avaliar padrões e definir as necessidades de treinamento."

Uma das etapas mais críticas para fazer a estratégia verde dar certo é uma preocupação absolutamente inédita para essas fabricantes -- convencer os consumidores a devolver os aparelhos em vez de eles simplesmente colocá-los na gaveta ou jogá-los no lixo. "Trata-se de uma variável fundamental que está fora dos muros das empresas e por isso é mais difícil de controlar", diz André Carvalho, professor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, especialista em logística reversa. A Nokia não divulga o investimento para estimular o retorno de aparelhos, mas hoje realiza campanhas em países da Europa, da América do Norte e da Ásia. Mais recentemente, a companhia intensificou a atenção aos países asiáticos, uma das regiões do mundo onde o consumo de aparelhos mais cresce. (No ano passado, as vendas da Nokia na Ásia cresceram mais de 40%.) Uma de suas primeiras campanhas na região foi lançada em dezembro de 2005, na China, em parceria com a Motorola e a China Mobile, maior operadora do mundo, com 360 milhões de clientes. Cada aparelho devolvido à operadora dava direito a minutos de ligações e créditos para envio de mensagens por celular. Só nos dois primeiros meses, mais de 30 000 celulares foram recolhidos e, no ano seguinte, a parceria foi ampliada para incluir Panasonic, NEC e fabricantes chineses. "Neste momento estamos com uma campanha na Indonésia em que plantamos uma árvore para cada celular retornado", diz Terho, que coordenou o plantio de 100 000 mudas de árvores nativas. No Brasil, a Nokia nunca realizou uma campanha. Segundo Terho, a companhia está articulando a primeira delas em parceria com operadoras de telefonia do país.

A ampla rede de distribuição e assistência técnica da Nokia, com mais de 4 000 lojas em todos os 85 países em que atua, é um trunfo para ampliar a escala de coleta, mas ao mesmo tempo a torna mais complexa. (Para aumentar ainda mais o escopo de sua coleta e reduzir os custos fixos da logística reversa, a Nokia não faz restrição de marca para receber aparelhos usados, ao contrário de suas concorrentes.) Tão difícil quanto fazer o consumidor entregar seu celular usado para reciclagem é garantir que os postos de coleta de aparelhos operem de maneira eficiente. Essa é também a parte mais cara de todo o processo. Estima-se, por exemplo, que as empresas instaladas nos países da União Européia invistam até 600 milhões de euros por ano na coleta de equipamentos.

### **Entre as melhores do mundo**

A Nokia teve de repensar alguns dos aspectos mais relevantes de seu negócio para montar seu programa de reciclagem de aparelhos

#### **1 - PROMOÇÃO**

Para estimular a devolução de aparelhos usados, a Nokia oferece uma gama de incentivos — desde créditos para ligações, em parceria com operadoras, até o plantio de árvores por produto retornado. Já foram plantadas 100 000 mudas de árvores nativas na Indonésia. Neste ano, a companhia dará desconto na compra de um aparelho novo na Europa e na Ásia.

#### **2 - LOGÍSTICA**

A Nokia recolhe celulares usados, de qualquer marca, nos 85 países em que tem escritórios e fábricas. Para isso, conta com uma rede de mais de 4 000 assistências técnicas. A empresa estima recolher 2% dos celulares descartados pelos clientes.

#### **3 - PRODUÇÃO**

Hoje, entre 65% e 80% das peças dos celulares da Nokia podem ser recicladas — percentual que varia de acordo com o modelo. Há uma década, apenas um terço das peças era reciclado. O material também pode ser reaproveitado em outras indústrias. Os metais, por exemplo, viram jóias e material de construção.

Apesar do pioneirismo, a Nokia começa a enfrentar dificuldades para se manter na dianteira da corrida pelo desenvolvimento de produtos verdes. Um de seus mais recentes lançamentos, o Nokia 3110 Evolve, que chegou ao mercado em novembro do ano passado, tem uma estrutura plástica feita de matéria-prima orgânica que garante a possibilidade de reciclar mais de 50% do produto. A Sony Ericsson lançou na mesma época um modelo com percentual semelhante de materiais recicláveis -- mas com uma bateria que funciona por mais tempo. "Agora, estamos estudando como atingir 100% de biomaterial nesse plástico", afirma Terho, que planeja usar o produto em outros lançamentos da empresa ainda neste ano.

18/10/2007

## **ISO 26000 vai ter caráter abrangente**

Jussara Maturro, para o Valor

Em novembro, entre os dias 3 e 9 em Viena (Áustria), vai acontecer a próxima reunião do grupo de trabalho criado para elaborar a ISO 26000, norma internacional sobre responsabilidade social, a mais abrangente e polêmica de que se tem notícia nos 60 anos da ISO, a organização responsável por estabelecer padrões internacionais, quase sempre técnicos. Pelo cronograma da entidade, o guia de diretrizes sobre responsabilidade social será publicado em novembro de 2009.

É a primeira vez que a ISO deixa o campo técnico. "É uma evolução", afirma Cláudio Guerreiro, coordenador de relação ISO da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que representa o Brasil na entidade internacional desde a fundação. "A ISO evoluiu com as normas de qualidade, depois com meio ambiente e, agora, começa a tratar de outros assuntos mais abrangentes", observa o coordenador.

Esse não é, contudo, o único aspecto inédito que cerca a iniciativa. Para avaliar se seria viável elaborar uma norma com relevância global sobre o assunto, a ISO instituiu, em 2002, um grupo com a tarefa de verificar, entre os

países membros, aqueles com ações de responsabilidade social corporativa, projetos em curso e resultados. Em meados de 2004, a entidade decidiu que iria preparar um guia de diretrizes, cujas recomendações se aplicariam a organizações de todos os tipos e portes - de governamentais a comerciais, incluindo outras entidades representativas como sindicatos e defesa dos consumidores, além de ongs - e não apenas ao setor corporativo como em geral prevalece com as demais normas. A minuta da norma em fase de elaboração explica a decisão: "toda organização tem um impacto na sociedade e no meio ambiente".

"Essa composição alterou o equilíbrio de forças na ISO", constata Jorge Cajazeira, o primeiro brasileiro a coordenar um grupo de trabalho dentro da organização. Para acrescentar em seguida: "É um sinal de que os tempos mudaram". Geralmente, a condução dos trabalhos é entregue a um representante dos países desenvolvidos. "Neste caso, a ISO criou um sistema de parceria que juntasse representantes de países ricos e em desenvolvimento", conta Guerreiro. O Brasil compôs, então, aliança com a Suécia, representada pelo SIS (Swedish Standards Institute) e lançou candidatura. A dobradinha venceu.

Segundo Cajazeira, a vitória tem sabor especial porque representa um marco, sendo simbólico até pelo assunto tratado. "Em 2006, a ISO tinha 2.692 posições de liderança na mão de países ricos, ou seja, 94,45% das lideranças. Por outro lado, 80% da conta da ISO são pagos pelos países em desenvolvimento porque o voto é um para um."

Para João Gilberto Azevedo, gerente de apoio e aprofundamento do Instituto Ethos, a decisão revela coerência. "O engajamento de multistakeholders é um dos pressupostos da responsabilidade social", diz. O processo de elaboração da norma envolve representantes de 75 países de seis segmentos diferentes da sociedade (consumidores; governo; indústria; empregados; ongs; serviço, suporte, pesquisa e outros), com interesses e perspectivas diversos, sem contar os seis observadores que podem acompanhar os trabalhos. "A ISO não tinha essa experiência, porque as normas tinham caráter técnico", valoriza Azevedo.

Outro aspecto considerado inovador na ISO 26000 é de concepção. Não se trata de norma certificadora (como a ISO

9000, de qualidade, ou a ISO 14001, de meio ambiente), nem de um sistema de gestão ou de performance. "É um guia de diretrizes e de orientações sobre responsabilidade social", resume Guerreiro, da ABNT. E como toda norma ISO é de adesão voluntária.

Na avaliação de Aron Belinky, secretário executivo do Grupo de Articulação das Ongs Brasileiras, que representa 90 entidades, a publicação da ISO 26000 trará três grandes contribuições. "Uma delas é a definição de expectativas e de conceitos que, hoje, causam muita confusão. As pessoas chamam de responsabilidade social um monte de coisas diferentes, como ações puramente assistencialistas", destaca.

Ao benefício da própria definição do que seja responsabilidade social, ele soma a orientação que ajudará as organizações a definir de maneira mais consistente o que pode ser feito. "Além de dar mais clareza de como deve fazer, a ISO 26000 é legitimada pela sociedade mundialmente", afirma. A terceira contribuição, diz, é no sentido de respaldar as cobranças e demandas da sociedade civil. "Assim como a 26000 vai ter uma agenda que facilita a vida das empresas privadas ou públicas, vai facilitar também para quem quer cobrar uma atuação diferente dessas mesmas organizações", avalia Belinky.

# Diálogo e coragem fazem o líder em sustentabilidade

*Formação desse profissional é tarefa urgente para revisão do modo de fazer negócios responsáveis.*

RICARDO VOLTOLINI

O mundo empresarial carece de líderes socioambientalmente responsáveis, segundo o Global Compact, programa da Organização das Nações Unidas(ONU). E formá-los consiste numa tarefa tão urgente quanto necessária para uma revisão dos modos de pensar e fazer negócios à luz dos novos conceitos da sustentabilidade. Segundo o programa, os líderes globalmente responsáveis enfrentam quatro desafios-chave: pensar e agir num contexto global, ampliar o propósito da empresa para além dos resultados econômico-financeiros, colocar a ética como atributo central e reestruturar a educação dos executivos visando inserir transversalmente nos currículos a Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

A liderança em sustentabilidade exige, sobretudo, coragem para defender mudanças que, apesar de necessárias, certamente não vão agradar a todos. “Transmitir conceitos de sustentabilidade significa defender e praticar limites e restrições: restrições à emissão de carbono, ao uso de água, limites para a pesca e ao consumo, o que, reconhecamos, não contribui para a popularidade de ninguém. A mudança do paradigma de desenvolvimento atual depende de haver massa crítica de pessoas dispostas a internalizar a mudança e a pagar um preço por isso”, afirma Fernando Almeida, presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), em seu livro mais recente “Os Desafios da Sustentabilidade”.

José Luciano Penido, CEO da **Votorantim**, concorda com Almeida. Para o executivo, mais do que compreender os dilemas atuais, como as ameaças ambientais e a exclusão social, o líder sustentável deve ter sensibilidade para incorporá-los no desenho das estratégias de negócio da empresa que dirige. “Ele não é só um sujeito de bom coração com uma crença religiosa. É alguém que percebe a importância de conjugar resultados econômicos, sociais e ambientais, divide isso com os colegas e faz com que a empresa ache o seu jeito de ser em relação ao tema”, diz.

## CAPACIDADE DE INTERAGIR

Na avaliação de Franklin Feder, presidente da **Alcoa do Brasil**, os líderes sustentáveis se destacam dos demais por causa de três características complementares. “A primeira é a convicção de que no mundo de hoje e de amanhã, a sobrevivência de uma organização vai depender da sua capacidade de interagir com as partes interessadas. Por isso, precisa ter uma segunda qualidade, para a qual há cada vez menos tempo, que é a da escuta. A escuta é o princípio da habilidade de dialogar, terceira característica”, define. Para Feder, uma das maiores dificuldades para a implantação da sustentabilidade em organizações grandes e complexas, como a Alcoa, é justamente fazer com que o trinômio convicção-escuta-diálogo chegue “até o final da linha”, sendo absorvido, como prática, por cada um dos seus seis mil funcionários.

Pensar coletivamente é, na opinião de Luis Fernando Nery, gerente de responsabilidade social da **Petrobras**, a principal e mais importante qualidade de um líder sociambientalmente responsável. “A ideia da sustentabilidade, seja aplicada ao planeta, a uma empresa, a uma comunidade ou ao país vem sempre associada a algo coletivo. Nunca é ação de uma única pessoa. Hoje temos, como visão teórica, o ‘triple bottom line’. Mas provavelmente outros fatores serão adicionados a esse conceito daqui a pouco. No entanto, o que não vai mudar é a visão coletivista”, explica. De acordo com Nery, o respeito à diversidade, a capacidade de lidar com o contraditório e a crença na transparência são competências básicas para o novo líder em sustentabilidade. “O que se espera normalmente de um líder é que promova a consciência do grupo de liderados. Ele tem que ser, portanto, uma pessoa insatisfeita com o atual estado de coisas. Precisa querer melhorar o desempenho dos grupos, respeitando as diferenças”, diz. No caso específico da sustentabilidade, os discursos devem ser escorados em ações firmes, coerentes e decididas. Caso contrário, resultarão em descrédito. “O grande desafio é informar, capacitar e empreender a mudança efetiva de modelo mental”, defende.

## CULTURA SE FAZ COM PESSOAS

Os entrevistados de Idéia Socioambiental concordam em pelo menos um ponto: não se cria uma cultura de sustentabilidade da noite para o dia, nem por decreto, muito menos sem a presença de lideranças comprometidas com o desafio da agilizar a transformação de estratégias e práticas. “Implantar um processo como este exige uma mudança em todo o modelo de gestão da empresa. As pessoas precisam perceber que esse processo é bom para elas, para a corporação e para a sociedade. Por mais que o líder tenha a crença, a determinação e a empatia, vai precisar das pessoas para fazer a mudança. Logo, deve acreditar nelas e no seu potencial de tocar bons projetos”, afirma Maria Fernanda Ramos Coelho, presidente da **Caixa Econômica Federal**. Observando os líderes de sua organização, ela os classifica como pessoas “que acreditam na capacidade que temos de transformar a realidade”.

Na análise de Milton Vargas, vice-presidente do **Bradesco**, bons conhecimentos sobre sustentabilidade são importantes para um líder. Mas nada substitui uma identidade forte com a organização, um vínculo sólido com seus propósitos e a confiança dos liderados. “A cultura da responsabilidade socioambiental não pode ser imposta. Logo, em empresas como o Bradesco, muito grandes e capilarizadas, os 80 mil funcionários precisam acreditar no valor da mensagem sustentável,

na coerência da empresa e no seu compromisso para leva-la a 35 milhões de clientes. O líder não pode ser retórico, tem que ganhar o apoio dos liderados para entregar os resultados. E para isso, precisa estar muito afinado com o que pensa a organização”, diz Vargas. Quando a cultura interna é favorável, ressalta, os líderes em sustentabilidade surgem como parte de um natural processo de assimilação do tema pelas estratégias de negócio.

## COMO MUDAR

Assim como não se insere sustentabilidade no negócio senão a partir de um longo processo cultural, também não se transforma o modo de pensar e conduzir negócios de fora para dentro nem de baixo para cima. É nisso em que acredita Marcelo Araújo, presidente do conselho de administração do Grupo **Camargo Corrêa**. Em sua opinião, líderes que crêem e desejam são agentes transformadores em potencial porque possuem o poder necessário para promover a mudança. “Pressões da sociedade civil ajudam a criar um ambiente propício para essa transformação nas empresas. Mas como o modelo capitalista competitivo é muito poderoso, a mudança deve começar de dentro para fora, capitaneada por líderes que, além de dominar as variáveis do sistema, acreditam na idéia de que é preciso acrescentar outros objetivos aos financeiros. Essas lideranças contaminam outras, criam novos estímulos e novos padrões de avaliação de performance”, destaca.

Para Araújo, o líder sustentável deve agir no trabalho com a mesma ética com que age em família, entre amigos ou na sua comunidade. “Em um mundo tão complexo, ninguém tem todas as respostas. Existe um horizonte futuro que precisa ser preservado. Não devemos consumi-lo inteiramente durante a nossa passagem pela vida. Essa é uma sabedoria que tem que guiar os líderes deste início de século”, explica.

No comando da Fundação Kellogg para a América Latina e o Caribe, o médico Francisco Tancredi trabalha há anos com financiamento de projetos de organizações de terceiro setor. Por conta do compromisso profissional, convive intensamente com líderes sociais. Conceitos como ética, transparência, participação comunitária, senso de humanidade, espírito de cidadania e responsabilidade por causas sociais e ambientais sempre foram itens obrigatórios na formação desses líderes. A diferença agora é que também passaram a interessar o líder empresarial, não por diletantismo, mas como elementos integrados à gestão de negócios “Na prática, não vejo mais grandes diferenças entre uma e outra liderança, embora desenvolvam atividades distintas. Os líderes de empresas estão cada vez mais preocupados com as mesmas questões que antes mobilizavam apenas os de terceiro setor. Isso é um avanço para a sociedade”, afirma Tancredi, para quem o líder sustentável deve ser capaz de motivar, conduzir, conectar e construir relações de confiança. O executivo concorda com Araújo, da Camargo Corrêa, em relação ao poder dos que lideram organizações grandes. “Essas corporações formam opinião no meio empresarial. E o fato de que seus líderes, além de fazerem investimento social privado, têm inserido a responsabilidade social no centro das estratégias de negócio, está fazendo muita diferença”, diz. Desde 2001, a Fundação Kellogg é parceira do Instituto Ação Empresarial pela Cidadania (PE) na realização de seminários que visam sensibilizar empresários para a temática da responsabilidade social e cidadania. Como parte desse esforço que, a partir de 2003, integrou também o “Save The Children” do Reino Unido, nasceu o Lidera – Liderança Empresarial para o Desenvolvimento do Nordeste. Um dos objetivos do programa é mobilizar líderes empresariais para que reflitam sobre seus papéis e os de suas empresas, participando mais ativamente da transformação de realidades sociais no país.

## PERFIL DO LÍDER EM SUSTENTABILIDADE

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES	VALORES
1) Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva 2) Entender que Sustentabilidade é inovação 3) Cultura geral e ampla visão de mundo 4) Compreender o conceito da interdependência 5) Considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio 6) Entender o triple bottom line 7) Saber como mudar modelo de gestão 8) Dominar as variáveis do sistema	1) Identificar oportunidades e criar soluções novas 2) Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa 3) Saber dialogar, envolver colaboradores e identificar sinergias 4) Saber escutar 5) Saber comunicar estratégias 6) Interagir com stakeholders 7) Planejar de modo sistêmico 8) Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos 9) Construir redes de relacionamento	1) Coragem para romper barreiras à mudança 2) Crença firme; Coerência nas atitudes 3) Prazer em educar e servir 4) Respeitar a diversidade 5) Inserir o tema na cultura da empresa 6) Perseverar 7) Paixão pelo que faz 8) Pró-atividade 9) Visão coletivista 10) Acreditar nas pessoas 11) Criar pontes com os setores público e da sociedade civil	1) Elevado senso de justiça 2) Apego à liberdade 3) Senso de humanidade 4) Solidariedade 5) Tolerância 6) Transparência 7) Ética 8) Fé no futuro

Fonte: Liderança Globalmente Responsável: Um Chamado ao Engajamento/ Global Compact da ONU

## OS QUATRO DESAFIOS-CHAVE DOS LÍDERES GLOBALMENTE RESPONSÁVEIS

1

**Pensar e agir em um contexto global** – O ambiente operacional das corporações tornou-se mais complexo de tal modo que, no mundo globalizado, é necessário hoje conciliar diferentes forças – tecnologias, políticas, aspectos financeiros, ambientais e sociais – em um mundo ao mesmo tempo local e global. Os desafios empresariais também são locais e globais

2

**Ampliar o propósito das corporações para além dos resultados econômico-financeiros** – O lucro continua sendo o objetivo central de uma empresa. Mas ele deve vir acompanhado de preocupações sociais e ambientais. As empresas criam valor para a sociedade não apenas produzindo e distribuindo bens e serviços, mas gerando bem estar social. Empresas são agentes de desenvolvimento social

3

**Colocar a ética como questão central** – São muitas as barreiras para a adoção de um foco mais ético nas companhias, especialmente em virtude do acirramento da competição e da necessidade de fazer mais com menos. Os líderes precisam ver no comportamento socialmente responsável um investimento e não um custo. E as suas atividades não como um conjunto de demandas adicionais, que geram risco (de não ser recompensadas), sobrecarga e desvio de finalidade empresarial, mas a própria estratégia de um negócio bem-sucedido.

4

**Reestruturar a educação dos executivos** – Nas escolas de negócio, a disciplina ética nos negócios, quando oferecida, é vista como um curso marginal não inserida nos tópicos centrais de gestão. O desafio é inserir a responsabilidade social empresarial transversalmente nos currículos de centros de formação de executivos

## Quem é o gestor socialmente responsável ?



*Por Ricardo Young*

Não existe empresa socialmente responsável sem que seus líderes o sejam. E ser um gestor socialmente responsável é bem diferente de ser um administrador tradicional. Esse novo perfil de gestor, no entanto, ainda é uma raridade no universo corporativo atual. Explico: os executivos tiveram, em sua maioria, uma formação em administração clássica, que leva em consideração conceitos pouco sistêmicos, muito cartesianos e que priorizam a otimização de lucros do acionista - o contrário do que se espera daqueles que devem liderar as empresas socialmente responsáveis daqui para a frente. Mas, afinal, quais são as principais características do líder socialmente responsável?

Em primeiro lugar, o administrador deve ter em mente que seu objetivo é gerar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental. Para isso, precisa ter consciência do todo. O gestor socialmente responsável olha a empresa de um ponto de vista holístico, isto é, sabe que ela faz parte de múltiplos processos interligados, complexos e multicausais. As organizações têm uma nova função social e os gestores devem conhecer o impacto agregado que toda a cadeia produtiva gera em todas essas esferas.

Administrar um negócio sob esse prisma é muito mais complexo. É preciso lidar com diversas variáveis que não têm a ver necessariamente com o seu segmento ou com o seu produto, e que, no entanto, afetam o mercado. Além disso, a incompreensão da complexidade faz com que se tenha uma percepção ilusória, uma visão especulativa do tempo. As pessoas acreditam que é possível realizar coisas em períodos muito menores do que a organicidade, a sociedade e os processos efetivamente permitem.

O gestor socialmente responsável também precisa entender de ativos e passivos ocultos, que dificilmente são contabilizados. Quanto vale uma relação de parceria com os fornecedores? E uma carteira de clientes fiéis? Por outro lado, quanto custa poluir o meio ambiente e ficar vulnerável a ações de responsabilidade civil? Ou quanto custa desrespeitar os direitos dos funcionários e ser alvo de ações trabalhistas? Considerar esses fatores é imprescindível para quem pensa na sustentabilidade e no longo prazo.

Quem tem um olhar socialmente responsável consegue enxergar uma multiplicidade de oportunidades de negócio muito maior do que permite ver o ponto de vista da gestão tradicional. Cito dois exemplos:

- 1) A produção de açúcar e de álcool coloca açúcar no mercado e polui o solo com resíduos como o bagaço da cana e o vinhoto. O que os gestores da Usina Vale do Rosário, no interior do estado de São Paulo, fizeram? Descobriram que o vinhoto é um excelente fertilizante e passaram a usá-lo nas plantações. Viram também que uma parte do bagaço pode ser usada para fabricar ração e que outra vira combustível para energia termoelétrica. A ração permitiu o confinamento do gado, o que possibilitou tirar gado de solo fértil e aumentar a capacidade de produção agrícola e a oferta de emprego. O combustível deu auto-suficiência energética à usina além de aumentar os ganhos com a comercialização da energia excedente.
- 2) O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) invadiu fazendas da Votorantim Papel e Celulose (VPC) no Rio Grande do Sul. O que um gestor tradicional faria? Chamaria a polícia, travaria uma briga e, provavelmente, teria mais terras invadidas. Os executivos da Votorantim iniciaram um processo de cooperação. A idéia é que os sem-terra assentados plantem eucaliptos para a VPC. Com isso, eles desenvolvem uma atividade produtiva e a empresa os inclui na sua cadeia de suprimentos. Se tudo der certo, ganham as duas partes: a comunidade dos sem-terra que terá renda garantida e a empresa que economizará nas suas despesas legais e com segurança.

Em suma, se cada empresa fizer o que quiser, sem essa visão de interdependência, sem estabelecer relacionamentos pautados pela ética, estará deixando de respeitar princípios mínimos de cidadania e, pior, destruindo as condições para o seu exercício. E, quando se fala de cidadania empresarial, os líderes devem respeitar princípios mínimos de sabedoria.

*Ricardo Young é presidente do conselho deliberativo do Instituto Ethos e presidente do UniEthos, Educação para Responsabilidade Empresarial e Desenvolvimento Sustentável.*

*Artigo publicado na revista Harvard Business Review, especial Foco na América Latina: Responsabilidade Social Empresarial, em dezembro de 2004. Young foi um dos especialistas que contribuíram para a seção Perspectivas: cinco visões sobre a responsabilidade social empresarial.*

## ESTUDO DE CASO



### Stone do Brasil

(Empresa fictícia)<sup>1</sup>

#### Dados Gerais:

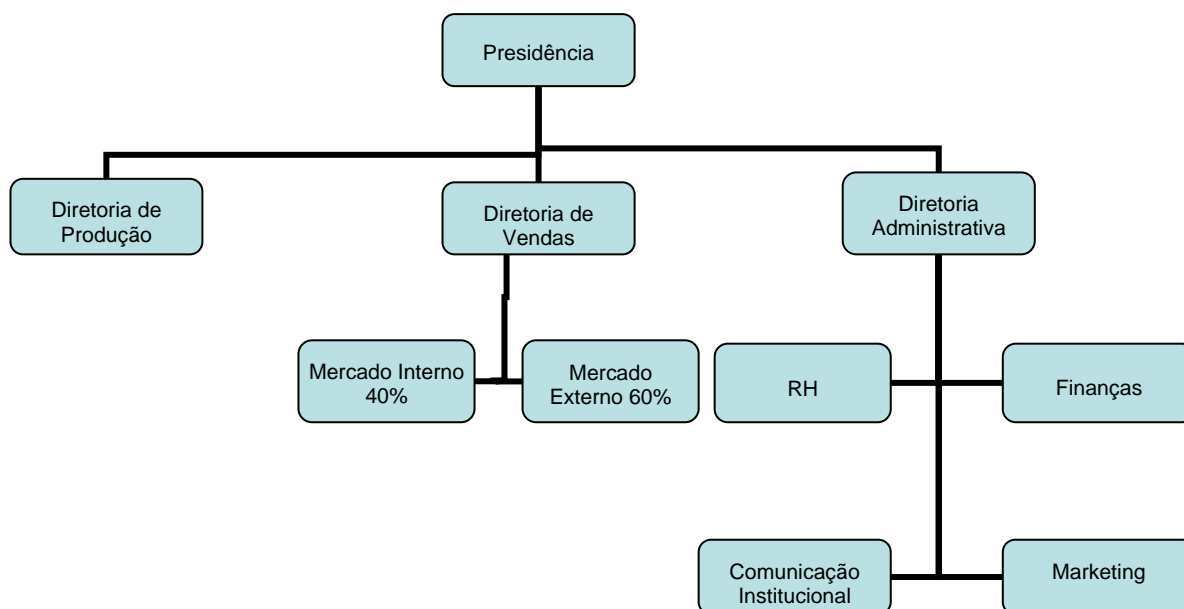
- Área de atuação: extração de rochas ornamentais
- Localização: sul do Espírito Santo
- Público-alvo: outras indústrias e o consumidor final
- Formação acionária: 100% capital nacional

#### Caracterização da Empresa:

Fundada em 1975, inicialmente com formação 100% nacional, sempre atuou na extração de rochas ornamentais. Instalou-se em Cachoeiro de Itaperimim (mais informações no box), região com grande quantidade de matéria-prima, diversidade geológica e também muitos concorrentes diretos, sendo que 71% das rochas exportadas acabadas brasileiras saem do Espírito Santo (veja no box mais informações sobre o setor).

Segue abaixo o organograma da empresa:

Organograma empresa



Situada em uma área de aproximadamente 40.000 m<sup>2</sup>, a **Stone do Brasil** produz chapas de granito. Oferece uma grande variedade de produtos, sendo mais de 20 tipos de pedras provenientes de jazidas próprias. Possui capacidade produtiva de mais de 30.000 m<sup>2</sup> de chapas polidas, além de mais de 10.000 m<sup>2</sup> de peças sob medida.

No final da década de 80, mudou de proprietário. A partir dessa data, ocorreram inúmeras inovações tecnológicas com o intuito de ampliar a produção de modo a destinar uma parcela exclusiva para a exportação (60%).

#### Processo Produtivo:

As máquinas, da mais alta tecnologia, todas importadas da Itália, possibilitam o fornecimento de chapas, ladrilhos e peças sob medida de altíssimo padrão de qualidade, garantindo assim a satisfação dos clientes. Os produtos passam por diferentes etapas para garantir o controle de qualidade dos produtos:

<sup>1</sup> O presente caso foi elaborado pela Prof<sup>a</sup> Lilian Aligleri cuja inteira responsabilidade e autoria deverá ser considerada. O caso visa, basicamente, reproduzir uma situação real, para fins de discussão em classe e não tem a intenção de apresentar práticas administrativas eficazes ou ineficazes.

#### **Na pedreira:**

- O maciço rochoso é cuidadosamente sondado, para se obter o melhor aproveitamento dos blocos a serem extraídos;
- As pranchas são formadas com o melhor equipamento disponível no mercado, dentre eles o Fio Diamantado, que garante melhor produtividade de blocos;
- Após serem derrubadas, as pranchas são cuidadosamente avaliadas para que sejam escolhidos os melhores pontos de extração dos blocos;
- Os blocos são extraídos das pranchas e devidamente qualificados;
- Assim que são selecionados, seguem para a **Stone do Brasil** por via rodoviária em carretas próprias;

#### **Na Stone do Brasil:**

- Após sua chegada, os blocos são lavados, e novamente verificados e qualificados;
- Em seguida, podem seguir para o estoque de blocos, ou seguir direto para o processo de serragem;
- Seguindo para o processo de serragem o bloco será colocado em um dos 6 teares da Bramagran, onde permanecerá por uma média de 72 hs para ser transformado em chapas.
- Quando as chapas são obtidas, elas são retiradas do tear e transportadas para a sessão de polimento, onde passam por uma inspeção visual ainda em estado bruto para se avaliar a qualidade da serrada;
- Devidamente avaliada a serrada, as chapas são encaminhadas para a Politriz Automática de 20 Cabeças, onde passam pelo processo de levigamento, que consiste em um semi-polimento, mas sem a obtenção do brilho;
- Levigadas, elas seguem para a sessão de resinagem, onde passam por um Forno de Resinagem, a uma temperatura média de 80° C, que tem por objetivo retirar toda a umidade das chapas;
- Desidratadas, elas recebem uma camada de resina, que proporciona um melhor acabamento do material;
- As chapas permanecem na sessão de resinagem por mais 72 horas para a total secagem da resina, depois, seguem novamente para a Politriz Automática de 20 Cabeças, onde são polidas dentro de normas rígidas de controle de qualidade, para que seja obtido o mais alto brilho possível;
- No final do processo de polimento, recebem ainda uma camada de material impermeabilizante, para proteger as chapas de possíveis exposições à água, aumentando ainda mais sua qualidade;
- Só então, elas estarão prontas para a seleção final, onde passarão por uma inspeção visual e medição de brilho, e as que não alcançarem o brilho ideal, retornarão ao processo de levigamento;
- As chapas que são finalmente aprovadas seguirão para o setor de armazenagem onde ficarão até o momento de sua venda e embarque.

#### **Política de Gestão:**

Algumas políticas corporativas foram definidas no início dos anos 90, entre as quais a **“Declaração Stone”** - uma carta, estabelecendo os valores e crenças da organização a serem seguidos por todos os funcionários, com o intuito de atender as necessidades pela atual presidência. Segue abaixo os princípios:

## **PRINCÍPIOS**

Nossa empresa é socialmente responsável e tem suas ações sustentadas pelos seguintes princípios:

- **Respeito** como base de todos os nossos relacionamentos.
- **Honestidade e integridade** na condução de nossos negócios.
- **Humildade e coragem** no enfrentamento dos desafios.
- **Compromisso com a qualidade**, expressa na integridade dos produtos e serviços que comercializamos, bem como na busca incansável da melhoria da qualidade de vida de nossa gente e de todos com os quais mantemos relacionamento.
- **Responsabilidade** na construção e preservação do nosso patrimônio físico e de nossa imagem.
- **Clareza e precisão** na divulgação de informações, sem prejuízo da confidencialidade, quando necessário.

Esta é a filosofia que queremos transmitir e divulgar, são nossas diretrizes. Só assim estaremos sintonizados e integrados em torno de um mesmo objetivo.

Fonte: a empresa

A empresa investe constantemente na capacitação de seus funcionários (veja quadro de colaboradores na página seguinte) e desenvolve um programa corporativo denominado “Viver”, possibilitando aos seus colaboradores um plano de benefícios que inclui alimentação; transporte; centro clínico na própria fábrica; convênio com uma rede de farmácias local, além de doação de cestas básicas para os funcionários mais carentes<sup>2</sup>. Também tem o orgulho de possuir em suas dependências uma ampla área de lazer com um campo de futebol, piscina e um ginásio poliesportivo, proporcionando aos seus funcionários e clientes agradáveis momentos com seus familiares e amigos. Anualmente são feitos investimentos com equipamentos de proteção. Nos últimos dois anos a empresa teve apenas quatro causas trabalhistas, número considerado pequeno para as empresas deste setor.

Em relação a política ligadas a produção, a empresa procura sempre seguir a legislação ambiental. Através de sua “Divisão de Hortos e Jardins”, ligada a diretoria administração a **Stone do Brasil** produz mudas de diversas plantas nativas do Brasil com o objetivo de promover o reflorestamento das áreas próximas de pedreiras. No que se refere ao relacionamento com seus fornecedores a **Stone** utiliza como único critério de compra o menor preço.

A empresa tem exportado para o Mercosul, Europa, Ásia e Arábia Saudita e visando cumprir dois objetivos importantes, qualidade no atendimento e prazo de entrega, o processo de exportação da **Stone do Brasil** segue as seguintes etapas:

- Contato com o cliente para identificar suas necessidades e a disponibilidade da **Stone do Brasil**
- Fechamento do pedido
- Produção e seleção do material
- Carregamento do container na **Stone do Brasil**
- Envio marítimo do container
- Chegada no porto de destino
- Retirada do material pelo cliente

A empresa conta ainda com o apoio de uma equipe bilíngüe altamente treinada e capacitada para realizar o atendimento de clientes do mundo todo, além de um contato comercial na Europa e no Ásia.

Entretanto, nos últimos meses a empresa está sendo cobrada por seus clientes estrangeiros a relatar as práticas de gestão, ações ambientais e sociais realizadas pela empresa. Alguns compradores europeus já sinalizaram que as práticas empreendidas pela **Stone do Brasil** mostram-se insuficientes e pressionam padrões de comportamento mais responsáveis junto a diferentes *stakeholders*, sob o risco de cancelarem futuros contratos.

#### INFORMAÇÕES INTERESSANTES SOBRE O SETOR:

O Espírito Santo é o principal produtor e o maior processador e exportador de rochas ornamentais do Brasil. É responsável por 47% da produção e 44% das exportações. Concentra mais da metade do parque industrial brasileiro do setor. O setor projeta um crescimento médio de 30% nas exportações nos próximos três anos e prevê investimentos na ordem de US\$ 1 bilhão nos próximos cinco anos.

Esta nova etapa baseia-se em uma eficiente malha de ligação rodoviária e no complexo portuário de Vitória, que transformou o Espírito Santo no maior pólo brasileiro de exportação de blocos e chapas.

Todos os anos é realizada a Feira Internacional do Mármore e Granito, que já está em sua 24ª edição, nas cidades de Vitória e Cachoeiro do Itapemirim, com o objetivo de criar um espaço para a realização de negócios e parcerias, difundir inovações tecnológicas com a exposição de máquinas, ferramentas, insumos e novos processos de gestão, promover o marketing do setor no país e exterior e aumentar as exportações, sobretudo de produtos acabados com maior valor agregado.

O Brasil possui 1.200 variedades de rochas ornamentais com mais de 12.000 empresas formalmente instaladas. O país é o 5º maior exportador de blocos de pedras do mundo, o 8º maior exportador de rochas acabadas e o 2º maior exportador de ardósia.

Fonte:

<http://www.feiradomarmore.com.br>

#### *Cachoeiro do Itapemirim*

*A maior cidade da região Sul do Espírito Santo, Cachoeiro do Itapemirim é conhecida nacionalmente pelo seu parque industrial de beneficiamento de rochas ornamentais, o maior do Estado, e pioneiro nesse mercado em todo o país. Com cerca de 1.000 empresas atuando no setor, o segmento gera cerca de 10.000 postos de trabalho em todo o município.*

*Para se ter uma idéia da importância do pólo processador de Cachoeiro, dos 25 milhões de metros quadrados de rochas ornamentais que o Espírito Santo processa por ano, 70% é beneficiado em empresas cachoeirenses.*

*Situada a 120 Km de Vitória, capital do Estado com uma população de cerca 180 mil habitantes, a cidade também se destaca nos setores de agricultura, laticínios, transportes e pecuária, bem como conta com comércio dinâmico e variado.*

*Há quinze anos a Feira Internacional do Mármore e Granito é realizada em Cachoeiro, que a cada edição se prepara para receber os milhares de visitantes que participam de seu mais tradicional evento.*

<sup>2</sup> Ressalta-se que os benefícios não contemplam estagiários e terceirizados.

## Perfil do Quadro Funcional da Stone do Brasil:

<b>Quadro de Funcionários</b>	<b>31/12/05</b>	<b>31/12/06</b>
Funcionários	280	192
Terceirizados	45	60
Estagiários	20	28
Total	345	280

<b>Faixa etária (anos)</b>	<b>Nº de funcionários 2006</b>
De 17 a 19	21
De 20 a 25	132
De 26 a 35	73
De 36 a 45	41
De 46 a 55	10
Acima de 56	03

<b>Estado Civil</b>	<b>%</b>
Solteiros	67
Casados	32
Desquitados	01

<b>Sexo</b>	<b>%</b>
Masculino	95
Feminino	05

<b>Tempo de permanência na empresa</b>	<b>%</b>
Até 5 anos	62
De 6 a 10 anos	14
De 11 a 15 anos	11
De 16 a 20 anos	07
Mais de 21 anos	06
Média	2,8 anos

<b>Escolaridade</b>	<b>%</b>
Analfabetos	08
1º grau incompleto	10
1º grau completo	31
2º grau incompleto	09
2º grau completo	30
Superior incompleto	04
Superior completo	08

<b>Outros indicadores</b>	
Percentual de negros (pretos e pardos) em relação ao total de colaboradores	3%
Percentual de pessoas portadoras de deficiência (PPD) <sup>3</sup>	1,78%
Salários médios mensais – mulheres brancas R\$	850
Salários médios mensais – homens brancos R\$	1.350
Salários médios mensais – mulheres negras R\$	620
Salários médios mensais – homens negros R\$	800

<sup>3</sup> A Lei 8213/91 de 24/07/91, no seu artigo 93, cria a obrigatoriedade para as empresas de contratação de PPD e de reabilitados estabelecendo uma cota nos seguintes termos: empresas com 100 até 200 empregados – 2% de PPD; de 201 até 500 empregados – 3%; de 501 até 1000 empregados – 4% e mais de mais de 1000 empregados -- 5%.

## Leitura complementar:



### Setor de Rochas investe em técnicas menos poluentes, Jornal Valor Econômico

Timóteo Camargo, para o Valor  
27/04/2007

O setor de rochas ornamentais do Espírito Santo responde por mais de 80% das exportações nacionais de manufaturados de mármore e granito, embarcando pelo Porto de Vitória cerca de 1,5 milhão de toneladas dessas pedras, com faturamento superior a US\$ 1 bilhão por ano. Os valores, no entanto, contrastam com o perfil da maioria das empresas do setor. São cerca de 450 empresas pequenas ou médias que estão espalhadas por quase todo o pequeno mas geologicamente privilegiado território capixaba.

O crescimento do setor, que em 2007 deve aumentar o faturamento com as exportações em 15%, está colocando em evidência também o impacto ambiental causado pela exploração das rochas. Enquanto muitas empresas tradicionais ainda têm que se adequar a padrões ambientais mais rígidos, empresas menores estão crescendo com uma nova cultura de relacionamento com o meio.

"Antigamente, as empresas procuravam um lugar com bastante água para se instalar; até mesmo em locais pantanosos", conta Antônio Carlos Carvalho, administrador da Carvalho Mármore e Granitos Ltda, empresa familiar com 27 funcionários em Cachoeiro do Itapemirim, ao sul de Vitória. "Hoje sabemos que é melhor instalar-se em lugares altos para diminuir a contaminação da água, mesmo que tenhamos que investir mais para conseguir levar a água até a linha de produção."

Carvalho é apontado pelo Sindirochas (Sindicado da Indústria de Rochas Ornamentais do ES) como um dos pioneiros no desenvolvimento e aplicação de técnicas menos poluentes de manufatura de mármore e granito. "Muitas vezes os padrões impostos pelos órgãos governamentais podem onerar demais a produção e o empresário precisa ser criativo para manter a viabilidade do negócio", explica Valério Raymundo, assessor de gestão ambiental do Sindirochas.

Para alcançar os padrões exigidos pelo IEMA (Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos do ES) para o tratamento de resíduos presentes na água usada no processo de manufatura, Carvalho construiu um tanque de concreto, conhecido como leito de secagem, que substitui o filtro prensa industrial indicado pelo IEMA e muito mais caro. "Nós desenvolvemos ainda uma forma de aproveitar a lama abrasiva resultante do processo para a fabricação de tijolos e lajotão", explica. Se não fosse aproveitada, essa lama ainda teria que ser levada a um aterro adequado. A água é usada principalmente para resfriar os equipamentos de corte e polimento, mas também evita a dispersão no ar da sílica, ou dióxido de silício, presente no granito e em rochas sintéticas que contenham quartzo. A respiração constante da sílica é um risco para os trabalhadores e pode causar doenças pulmonares. No processo de manufatura das pedras até 25% do material bruto se torna resíduo em forma de pó e poeira e a umidade impede que essas partículas sejam lançadas ao ar. A água acaba entrando em contato com outros produtos como cal, ferro e alumínio e se tornando inadequada para ser devolvida à natureza, podendo contaminar rios e lençóis freáticos. Hoje na empresa administrada por Carvalho toda a água é reaproveitada, circulando pela linha de produção e passando por tanques de decantação e as partículas despejadas nos leitos de secagem.

Antônio Carlos estima que o custo da produção por metro quadrado aumenta de R\$ 0,50 a R\$ 1,00 quando se produz de maneira limpa. A Carvalho Mármore e Granitos fabrica cerca de 1.500 metros quadrados de chapas polidas, mesas, pias e peças para aplicações domésticas. O principal destino do produto é o interior de São Paulo, seguido de Minas, Rio e Paraná.

O crescimento do setor de rochas no Espírito Santo é apontado pelo Sindirochas como principal motivo do recrudescimento da fiscalização nos últimos anos. Segundo Valério Raymundo "mesmo não estando envolvidos produtos muito poluentes existe uma grande atenção dos órgãos públicos sobre as empresas do setor".

As normas ambientais criadas recentemente para regular a ação do setor impuseram aos produtores a construção de aterros para o depósito final dos resíduos. A saída encontrada pelos pequenos e médios empresários foi o associativismo. Hoje 10 associações de diferentes regiões do Espírito Santo têm aterros para empresas sócias. Só em Cachoeiro do Itapemirim três associações atendem a demanda de mais de 200 empresas por aterros.

RESPONDA AS PERGUNTAS QUE SEGUEM:

**Pergunta 1:**

Considerando a tabela abaixo, desenvolvida pela AccountAbility (consultoria internacional especializada em responsabilidade social), que visa identificar o estágio de desenvolvimento na implementação da gestão sustentável do negócio, avalie em que estágio de aprendizado organizacional a empresa se encontra e justifique sua resposta com base em aspectos apresentados no texto.

OS CINCO ESTÁGIOS DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL		
Estágio	Como atua a organização	Por que age assim
<b>Defensivo</b> <i>"Não cabe a nós resolver isso."</i>	Nega práticas, impactos, consequências e responsabilidades.	Para se defender de ataques a sua reputação capazes de, no curto prazo, afetar vendas, recrutamento, produtividade e marca.
<b>Conformidade</b> <i>"Faremos só o estritamente necessário."</i>	Adota abordagem formal de conformidade como um custo para operar.	Para mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo em virtude de risco constante de litígio e de danos à reputação.
<b>Gerencial</b> <i>"O problema está na condução dos negócios."</i>	Inserir a questão societal em seus principais processos gerenciais.	Para mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo e obter ganhos de mais longo prazo com a integração de práticas de negócios responsáveis a operações cotidianas.
<b>Estratégico</b> <i>"Isso nos traz uma vantagem competitiva"</i>	Integra a questão societal às principais estratégias de negócio.	Para reforçar o valor econômico no longo prazo e garantir a vantagem do pioneirismo, alinhando inovações de estratégia e processo à questão societal.
<b>Civil</b> <i>"Precisamos garantir que todos ajam assim"</i>	Promove ampla participação do setor na responsabilidade empresarial.	Para reforçar o valor econômico no longo prazo, superando quaisquer desvantagens do pioneirismo, e extrair ganhos por meio da ação coletiva.



Fonte: [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

---

---

---

---

---

---

---

---

**Pergunta 2:**

Quais os *stakeholders* mais importantes para esta empresa ? Justifique sua resposta.

---

---

---

---

---

**Pergunta 3:**

Que políticas socialmente responsáveis a empresa **Stone do Brasil** deverá instituir frente aos diferentes *stakeholders* (descreva os objetivos, estratégias, etapas e resultados para os projetos a serem adotados)? Quais áreas organizacionais internas seriam envolvidas? Quais mudanças de comportamento e valores individuais poderiam contribuir para os resultados do projeto ? Que justificativas de ganhos, para cada uma das práticas propostas, você usaria para convencer os gestores a adotá-las ?

**(use as planilhas que seguem para elaborar cada uma das propostas)**

**Ação 1**

<b>Stakeholder</b>	
<b>Política / Projeto escolhido</b> <i>(descreva os objetivos, estratégias, etapas e resultados).</i>	
<b>Mudanças de comportamento e valores</b> individuais poderiam contribuir para os resultados.	
<b>Justificativas de ganhos</b> para a empresa.	

**Ação 2**

<b>Stakeholder</b>	
<b>Política / Projeto escolhido</b> <i>(descreva os objetivos, estratégias, etapas e resultados).</i>	
<b>Mudanças de comportamento e valores</b> individuais poderiam contribuir para os resultados.	
<b>Justificativas de ganhos</b> para a empresa.	

### **Ação 3**

<b>Stakeholder</b>	
<b>Política / Projeto escolhido</b> <i>(descreva os objetivos, estratégias, etapas e resultados).</i>	
<b>Mudanças de comportamento e valores</b> individuais poderiam contribuir para os resultados.	
<b>Justificativas de ganhos</b> para a empresa.	

### **Ação 4**

<b>Stakeholder</b>	
<b>Política / Projeto escolhido</b> <i>(descreva os objetivos, estratégias, etapas e resultados).</i>	
<b>Mudanças de comportamento e valores</b> individuais poderiam contribuir para os resultados.	
<b>Justificativas de ganhos</b> para a empresa.	

#### **Pergunta 4:**

No contexto atual onde se fala em capital intelectual torna-se importante que a empresa comprometa-se com o investimento na capacitação de seus empregados de modo a fortalecer a empregabilidade. Já sabemos que investir no desenvolvimento profissional do colaborador pode ser considerada uma política de responsabilidade social interna. Assim, que temas poderiam ser abordados nos treinamentos internos, focados em meio ambiente e responsabilidade social, que gerariam impactos positivos para o resultado do negócio ?

---

---

---

---

**Pergunta 5:**

Considerando que todas as políticas propostas por vocês fossem implantadas, para qual estágio a empresa avançaria ? (assinale com um X)

- ( ) defensivo
- ( ) conformidade
- ( ) gerencial
- ( ) estratégico
- ( ) civil

Justifique:

---

---

---

---

---